สำนักงานบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยแม่โจ้
ระดับการประเมินคุณภาพ
☐ ดีเยี่ยม ☐ ดีมาก
☑ ดี ☐ ปานกลาง

กลยุทธ์การพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ ให้เป็นไปตามมาตรฐานสหกรณ์การเกษตร ของประเทศไทย

แสวง ชัยวรรณเสถียร

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนาการท่องเที่ยว
สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ มหาวิทยาลัยแม่โจ้
พ.ศ. 2553

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

ใบรับรองดุษฎีนิพนธ์

สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนาการท่องเที่ยว

ชื่อเรื่อง

กลยุทธ์การพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่
ให้เป็นไปตามมาตรฐานสหกรณ์การเกษตร
ของประเทศไทย

โดย

แสวง ชัยวรรณเสถียร

พิจารณาเห็นชอบโดย

ประธานกรรมการที่ปรึกษา .....
(รองศาสตราจารย์ ดร.วีระพล ทองมา)
วันที่ 3 เดือน ธ.ค. พ.ศ. 2553

กรรมการที่ปรึกษา .....
(ศาสตราจารย์ ดร.นำชัย ทนุผล)
วันที่ 3 เดือน ธ.ค. พ.ศ. 2553

กรรมการที่ปรึกษา .....
(รองศาสตราจารย์ ดร.เทพ พงษ์พานิช)
วันที่ 3 เดือน ธ.ค. พ.ศ. 2553

ประธานกรรมการประจำหลักสูตร .....
(รองศาสตราจารย์ ดร.วีระพล ทองมา)
วันที่ 3 เดือน ธ.ค. พ.ศ. 2553

สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการรับรองแล้ว

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ยศราช)
ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา
วันที่ 13 เดือน ธ.ค. พ.ศ. 53

ชื่อเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ให้เป็นไปตามมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย

ชื่อผู้เขียน นายแสวง ชัยวรรณเสถียร

ชื่อปริญญา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนาการท่องเที่ยว

ประธานกรรมการที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.วีระพล ทองมา

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ให้เป็นไปตามมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย เป็นการศึกษาเพื่อการบริหารการพัฒนา (R for D) โดยใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการศึกษา ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาลักษณะข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด 2) เพื่อศึกษาลักษณะข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด 3) เพื่อเปรียบเทียบถึงผลสำเร็จสู่เกณฑ์มาตรฐานของสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยได้สุ่มตัวอย่างแบบง่ายโดยใช้วิธีจับฉลาก (simple random sample) จากสหกรณ์การเกษตรที่มีขนาดใหญ่พิเศษในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 9 แห่ง ได้สหกรณ์การเกษตรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 2 แห่ง ได้แก่ สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ แบบสอบถาม และ แบบทดสอบ โดยใช้สถิติพรรณนาเส้นความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และส่วนสถิติอนุมานใช้สถิติวิเคราะห์ t-test

ผู้วิจัยได้ศึกษาลักษณะข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด กับบุคลากรที่ทำงานในสหกรณ์ จำนวนทั้งสิ้น 28 คน มีผู้นำ จำนวน 2 คน ได้แก่ ประธานสหกรณ์ จำนวน 1 คน ผู้จัดการสหกรณ์ จำนวน 1 คน ผู้ปฏิบัติงาน หรือ เจ้าหน้าที่ จำนวน 12 คน และคณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 14 คน โดยไม่มีการสุ่มตัวอย่าง ผลการวิจัยพบว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง มีอายุเฉลี่ย 44 ปี มีรายได้เฉลี่ย 150,786 บาทต่อปี มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี ทำงานในสหกรณ์มาเป็นระยะเวลาเฉลี่ย 10 ปี มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก ส่วนผลการศึกษาเจตคติต่องานของผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ พบว่า มีเจตคติต่องานอยู่ในระดับปานกลาง มีเจตคติต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมในระดับปานกลาง และมีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก และมีความคิดเห็นว่าความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำอยู่ในระดับ ปานกลาง

การศึกษาลักษณะข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด กับบุคลากรที่ทำงานในสหกรณ์จำนวนทั้งสิ้น 28 คน เช่นเดียวกับสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด โดยไม่มีการสุ่มตัวอย่างผลการวิจัยพบว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง มีอายุเฉลี่ย 47 ปี มีรายได้เฉลี่ย 139,054 บาทต่อปี มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี ทำงานในสหกรณ์มาเป็นระยะเวลาเฉลี่ย 10 ปี มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผลการศึกษาเจตคติต่องานของผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มนี้มีเจตคติต่องานอยู่ในระดับปานกลาง มีเจตคติต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมในระดับปานกลาง และมีระดับความคิดเห็นโดยภาวะผู้นำของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง รวมทั้งมีความคิดเห็นว่าความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำอยู่ในระดับมาก และผู้วิจัยได้เปรียบเทียบผลสำเร็จสู่มาตรฐานของสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทยก่อนและหลังการใช้กลยุทธ์ใหม่ พบว่าค่าเฉลี่ยก่อนและหลังการนำรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ใหม่ไปใช้ ของผู้ให้ข้อมูลมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ 0.05

การศึกษาถึงผลสำเร็จของการใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ใหม่ของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ดำเนินการศึกษา วิเคราะห์ จากลักษณะข้อมูลทั่วไปและการบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด และสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ประกอบกับการศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี รวมถึงจากการจัดกระบวนการกลุ่ม (focus group) พบว่ากลยุทธ์ในการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรให้ประสบความสำเร็จควรกำหนดแผนกลยุทธ์ 3 ระดับ ดังนี้ 1) กลยุทธ์ระดับองค์การ คือการทำธุรกิจปัจจุบันให้ครบวงจร (integration) และทำธุรกิจให้หลากหลายต่างจากธุรกิจปัจจุบัน (diversification) 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือการเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (cost leadership) และแตกต่างจากสหกรณ์อื่น (differentiation) 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ คือต้องรู้กระบวนการวิจัยและพัฒนา (research & development), รู้กระบวนการการตลาด (marketing), รู้กระบวนการของผลิตภัณฑ์ (product), ทรัพยากรมนุษย์ (human resources) รู้จักระบบและการใช้ทรัพยากรบุคคล ต่อด้วยระบบการเงิน และในขั้นตอนกระบวนการดำเนินงานสู่การพัฒนานั้น ผู้วิจัยได้สรุปเป็นรูปแบบกลยุทธ์การพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ให้ได้ตามมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย คือ รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ PASTEP Model ซึ่งประกอบด้วย P : Planning A : Action S : Support T : Technology E : Evaluation P : Participation ซึ่งหลังจากที่ได้นำรูปแบบดังกล่าวไปลงมือปฏิบัติจริงทำให้พบว่า รูปแบบการพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีผลสัมฤทธิ์ได้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย ซึ่งสามารถสรุปได้ว่ารูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาสหกรณ์การเกษตรที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสม

Title	Agricultural Cooperative Development Strategies in Chiang Mai Province towards Thailand's Agricultural Cooperative Standards
Author	Mr. Sawaeng Chaiwansathian
Degree of	Doctor of Philosophy in Tourism Development
Advisory Committee Chairperson	Associate Professor Dr. Weerapon Thongma

ABSTRACT

The objectives of this study were to: 1) investigate general information of San Sai Cooperative Ltd.; 2) investigate general information of Mae Rim Cooperative Ltd.; and 3) compare the success leading to meet the standard criterion of the cooperative. Respondents in this study were staff of 9 big agricultural cooperatives in Chiang Mai province obtained by simple random sampling. The sample group of agricultural cooperative in this study included Sansai Agricultural Cooperative Ltd. and Mae Rim Agricultural Cooperative Ltd. A set of questionnaires and a test were used for data collection. Obtained data were analyzed by using descriptive statistics. Percentage, mean, standard deviation, and t-test were used in the statistical treatment.

With regards to San Sai Cooperative Ltd., there were 28 cooperative staff – 2 leaders (1 cooperative manager), 12 cooperative personnel, and 14 cooperative committee. Results of the study showed that most of the respondents were male, 44 years old on average, and bachelor's degree holders. The respondents had an average annual income of 150,786 baht and had 10 years of service on average. They had a high level of knowledge and understanding on strategic management of the cooperative business (42.86%). They had a moderate level of attitude towards their tasks but a high level of opinion towards the administrators' leadership. However, they had a moderate level of opinion towards the administrators' emotional intelligence.

Based on Mae Rim Cooperative Ltd., There were 28 cooperative staff like that of San Sai. It was found that most of the respondents were male, 47 years old on average, and bachelor's degree holders. The respondents had an average annual income of 139,054 baht and had 20 years of service on average. They had a moderate level of knowledge and understanding

on strategic management of the cooperative business (46.43%). They had a moderate level of attitude towards their tasks and the participatory strategic management. They also had a moderate level of opinion towards the administrator's leadership. However, they agreed that their leaders had a high level of emotional intelligence. It was found that there was significant difference in an average mean score before and after using the new model of strategic management at 0.05.

For the investigation of the achievement of the model on strategic managerial administration used by Mae Rim and San Sai cooperatives, the researcher had analyzed general information and managerial administration of the cooperative. This was based on the investigation of the concepts, theories, and focus group process management. It was found that to be successful in the cooperative development, the three levels of strategic plan should be determined: 1) organizational level – management of integration business with diversification; 2) business level – cost leadership and differentiation; and 3) duty level – knowledge of research and development as well as production and marketing process, human resources, financial system, and steps of development process. However, the researcher had concluded it to be a strategic model for the development of agricultural cooperatives in Chiang Mai province to meet Thailand's agricultural cooperative standards. This strategic managerial administration model was called the PASTEP Model; P: Planning: A: Action; S: Support; T: Technology; E: Evaluation; P: Participation. After the experiment, it was found that the model of managerial administration development used by Mae Rim Cooperative Ltd. passed Thailand's agricultural cooperative standards. This showed that the constructed model was appropriate and able to be applied for the development of other agricultural cooperatives.

กิตติกรรมประกาศ

ดุษฎีนิพนธ์เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ให้เป็นไปตามมาตรฐานสหกรณ์ของประเทศไทย ได้รับความสำเร็จเรียบร้อยโดยได้รับความกรุณาจากคณบดีคณะพัฒนาการท่องเที่ยว รองศาสตราจารย์ ดร.วีระพล ทองมา ประธานกรรมการที่ปรึกษา ศาสตราจารย์ ดร.นำชัย ทนุผล และรองศาสตราจารย์ ตร.เทพ พงษ์พานิช อธิการบดีมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ซึ่งเป็นกรรมการที่ปรึกษาทั้ง 2 ท่าน ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำอย่างดียิ่งมาโดยตลอด ข้าพเจ้าจึงขอขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ด้วย

ขอขอบพระคุณศาสตราจารย์ ดร.อนุรักษ์ ปัญญานุวัฒน์ ประธานคณะกรรมการสอบดุษฎีนิพนธ์ และ ดร.สมคิด แก้วทิพย์ กรรมการสอบดุษฎีนิพนธ์ ที่ได้ให้คำแนะนำ ตลอดจนช่วยตรวจสอบแก้ไขจนกระทั่งสำเร็จเป็นดุษฎีนิพนธ์อย่างสมบูรณ์ ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.พีระพงศ์ บุญศิริ ที่ให้ความกรุณาตรวจสอบและคอยแนะนำผู้วิจัย

ขอขอบพระคุณ เจ้าหน้าที่สาขาวิชาพัฒนาการท่องเที่ยวทุกท่านที่ให้ความกรุณาหลาย ๆ ด้าน

ขอขอบพระคุณ พี่น้องชาวสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ที่ร่วมแสดงความคิดเห็นและช่วยตอบแบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณ เพื่อน ๆ นักศึกษาปริญญาเอกสาขาวิชาพัฒนาการท่องเที่ยวทุกท่านที่เป็นกำลังใจและให้ความช่วยเหลืออย่างดี

ท้ายที่สุด ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อและคุณแม่ ครูบาอาจารย์ที่ให้ประสบการณ์เรียนรู้หลากหลายมาในอดีต ทำให้เป็นแรงใจในการค้นคว้างานนี้จนเสร็จสมบูรณ์

แสวง ชัยวรรณเสถียร

ธันวาคม 2553

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(3)
ABSTRACT	(5)
กิตติกรรมประกาศ	(7)
สารบัญ	(8)
สารบัญตาราง	(11)
สารบัญภาพ	(14)
สารบัญภาพผนวก	(15)
บทที่ 1 บทนำ	1
ปัญหาการวิจัย	3
วัตถุประสงค์การวิจัย	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
ขอบเขตในการวิจัย	7
ข้อจำกัดของการวิจัย	8
นิยามศัพท์เฉพาะ	8
บทที่ 2 การตรวจเอกสารที่เกี่ยวข้อง	9
ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย	9
แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์	18
แนวคิดในการพัฒนาและส่งเสริมสหกรณ์ในประเทศไทย	34
แนวคิดการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์	41
การบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด	84
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	94
กรอบแนวคิดในการวิจัย	100
สมมติฐานในการวิจัย	101
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	102
วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาลักษณะข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตร สันทราย จำกัด	106

หน้า

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาลักษณะข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด 115
วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อเปรียบเทียบถึงผลสำเร็จสู่เกณฑ์มาตรฐานของสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย 122
บทที่ 4 ศึกษาลักษณะข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด 125
ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์ 125
ความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานและลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำ 126
การบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด 147
ผลสำเร็จของการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด 155
สรุป 164
บทที่ 5 ศึกษาลักษณะข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด 166
ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์ 166
ความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานและลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกส่วนบุคคล 167
การบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด 187
สรุป 200
บทที่ 6 เปรียบเทียบถึงผลสำเร็จสู่เกณฑ์มาตรฐานของสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย 202
ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์ 203
วิเคราะห์จากความเห็นของประธานสหกรณ์และคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด 203
วิเคราะห์จากความเห็นของฝ่ายจัดการ 205
การวิเคราะห์ศักยภาพของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ก่อนการใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ 208
ขั้นตอนการพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด 217
การบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรแม่ริม หลังจากได้ใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ใหม่ PASTER Model 225
การเปรียบเทียบก่อนและหลังการนำกลยุทธ์การพัฒนาไปใช้ 236
สรุป 244

หน้า

บทที่ 7 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 247

สรุปผลการวิจัย 248

อภิปรายผลการวิจัย 253

สรุป 258

ข้อเสนอแนะ 263

บรรณานุกรม 265

ภาคผนวก 271

ภาคผนวก ก แบบสอบถาม 272

ภาคผนวก ข โครงการสัมมนาของสหกรณ์แม่ริม จำกัด 293

ภาคผนวก ค ประกาศสำนักงานสหกรณ์จังหวัดเชียงใหม่ 301

ภาคผนวก ง ภาพประกอบการวิจัย 303

ภาคผนวก จ รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ 308

ภาคผนวก ฉ ประวัติผู้วิจัย 310

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (characteristics of effective leader)	15
2	มาตรฐานสหกรณ์แห่งประเทศไทย ตามประกาศกรมส่งเสริมสหกรณ์	33
3	การวิเคราะห์ SWOT ของซุปเปอร์มาร์เก็ต	47
4	ข้อมูลผลประกอบการสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด จังหวัดเชียงใหม่	91
5	เปรียบเทียบข้อมูลพื้นฐานของสหกรณ์การเกษตร ปี พ.ศ. 2549	109
6	ตัวชี้วัดและเกณฑ์วัดมาตรฐานสหกรณ์	118
7	จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูลของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูล	128
8	จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูลของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด จำแนกตามระดับความรู้เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์	130
9	ร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับเจตคติที่มีต่องานของผู้ให้ข้อมูลในสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด	132
10	ร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับเจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของผู้ให้ข้อมูลในสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด	137
11	จำนวนและร้อยละ จำแนกตามลักษณะที่แสดงออกทางพฤติกรรมของผู้นำที่ผู้ให้ข้อมูลมีต่อพฤติกรรมผู้นำของสหกรณ์การเกษตรสันทรายจำกัด	140
12	ร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำ ที่ผู้ให้ข้อมูลมีต่อผู้นำในสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด	142
13	ร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ ที่ผู้ให้ข้อมูลมีต่อผู้นำ ของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด	146
14	ข้อมูลสรุปผลประกอบการสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ พ.ศ. 2548-2550	158
15	จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูลในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูล	170
16	จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูลในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด จำแนกตามระดับความรู้เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์	172

ตาราง		หน้า
17	ร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับเจตคติที่มีต่องานของผู้ให้ข้อมูลในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด	173
18	ร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับเจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของผู้ให้ข้อมูลในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด	177
19	จำนวนและร้อยละจำแนกตามลักษณะที่แสดงออกทางพฤติกรรมของผู้นำที่ผู้ให้ข้อมูลมีต่อพฤติกรรมผู้นำของสหกรณ์การเกษตรแม่ริมจำกัด	181
20	ร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำ ที่ผู้ให้ข้อมูลมีต่อผู้นำของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด	182
21	ร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ ที่ผู้ให้ข้อมูลมีต่อผู้นำของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด	185
22	ข้อมูลผลประกอบการสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด จังหวัดเชียงใหม่	194
23	ผลการประเมินความคิดเห็นของประธานสหกรณ์ และคณะกรรมการดำเนินการเกี่ยวกับการดำเนินงานของสหกรณ์ของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด	204
24	ผลการประเมินความคิดเห็นของฝ่ายจัดการเกี่ยวกับการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด	206
25	ผลการประเมินความคิดเห็นของประธานสหกรณ์ และคณะกรรมการดำเนินการเกี่ยวกับการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด	209
26	ผลการประเมินความคิดเห็นของฝ่ายจัดการเกี่ยวกับการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด	211
27	ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับเจตคติที่มีต่องานของผู้ให้ข้อมูลในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด (หลังการใช้รูปแบบกลยุทธ์)	228
28	ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับเจตคติที่มีต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของผู้ให้ข้อมูลในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด (หลังการใช้รูปแบบกลยุทธ์)	230
29	ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำ ที่ผู้ให้ข้อมูลมีต่อผู้นำในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด (หลังการใช้รูปแบบกลยุทธ์)	232

ตาราง		หน้า
30	ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ ที่ผู้ให้ข้อมูลมีต่อผู้นำในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด (หลังการใช้รูปแบบกลยุทธ์)	234
31	จำนวนและร้อยละจำแนกตามลักษณะที่แสดงออกพฤติกรรมของผู้นำ ที่ผู้ให้ข้อมูลมีต่อพฤติกรรมผู้นำของสหกรณ์การเกษตรแม่ริมจำกัด (หลังการใช้รูปแบบกลยุทธ์)	235
32	จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูลสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด จำแนกตามระดับความรู้เกี่ยวกับ การบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ (หลังการใช้รูปแบบกลยุทธ์)	236
33	ผลการประเมินเจตคติมีต่องาน ของผู้ให้ข้อมูล ในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เปรียบเทียบก่อนและหลังนำกลยุทธ์การพัฒนาไปใช้	237
34	ผลการประเมินเจตคติต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม ของผู้ให้ข้อมูลในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เปรียบเทียบก่อนและหลังนำกลยุทธ์การพัฒนาไปใช้	239
35	ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำ ของผู้ให้ข้อมูล ในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เปรียบเทียบก่อนและหลังนำกลยุทธ์การพัฒนาไปใช้	241
36	ผลการเปรียบเทียบความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ ของผู้ให้ข้อมูล ในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เปรียบเทียบก่อนและหลังนำกลยุทธ์การพัฒนาไปใช้	243
37	เปรียบเทียบข้อมูลของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด	246

สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
1	กรอบทฤษฎีในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย	17
2	ขั้นตอนการดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์	42
3	Porter's Five Force's Model	44
4	โครงสร้างการจัดองค์กรตามหน้าที่	51
5	โครงสร้างการจัดองค์กรตามผลผลิต	51
6	โครงสร้างการจัดองค์กรตามพื้นที่	51
7	ขั้นตอนในการควบคุมกลยุทธ์	52
8	แนวคิดพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์	57
9	กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	58
10	ตัวแบบ 7 ปัจจัย (7S Model) ของ Mckinsey's	63
11	องค์ประกอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	69
12	แสดงการวิเคราะห์ปัจจัย 5 ด้าน ในเชิงการแข่งขัน	74
13	การจัดทำแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์	80
14	โครงสร้างสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ	83
15	แสดงแผนผังโครงสร้างการบริหารงานสหกรณ์การเกษตร	87
16	กรอบแนวความคิดในการวิจัย	100
17	กรอบการดำเนินงานเพื่อพัฒนาสหกรณ์การเกษตร	103
18	แผนที่จังหวัดเชียงใหม่	108
19	แสดงแผนผังโครงสร้างการบริหารงานสหกรณ์การเกษตร	150
20	โครงสร้างองค์กรของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด	191
21	McKinesy's 7 S Model	219
22	PASTEP Model I	223
23	PASTEP Model II	245
24	กรอบการดำเนินงานเพื่อการพัฒนาสหกรณ์	259
25	การสร้างกลยุทธ์ (strategy formulation)	262

สารบัญภาพผนวก

ภาพผนวก		หน้า
1	สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด	304
2	สหกรณ์การเกษตรแม่แตง จำกัด	305
3	สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด	306
4	สำนักงานสหกรณ์ จังหวัดเชียงใหม่	307

บทที่ 1
บทนำ

ประเทศไทยเป็นประเทศเกษตรกรรมและประชากรมากกว่าร้อยละ 60 อาศัยอยู่ในชนบทซึ่งสภาพแวดล้อมของชุมชนส่วนใหญ่จะขาดแคลนปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานสำหรับอยู่อาศัย เช่น ถนน ไฟฟ้าและแหล่งน้ำ สถานบริการด้านสุขภาพอนามัยและการบริการด้านความสะดวกปลอดภัย ซึ่งได้แก่ สถานีอนามัย สถานีตำรวจ ที่ทำการไปรษณีย์ เป็นต้น ซึ่งรัฐบาลพยายามจัดให้บริการแก่ประชาชนมาอย่างต่อเนื่องแต่ก็ยังไม่ทั่วถึง ในปัจจุบันท้องถิ่นชนบทของประเทศไทยจึงประสบกับปัญหาพื้นฐานต่าง ๆ อันเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ท้องถิ่นชนบทเหล่านี้พัฒนาไปได้ไม่เท่าที่ควร จึงมีผลกระทบต่อการพัฒนาประเทศโดยภาพรวมซึ่ง จริยา วิรัชกุล (2523: 183) ได้ประมวลปัญหาพื้นฐานในชนบทที่ประสบกันโดยทั่วไปซึ่งพบว่ามีปัญหาพื้นฐานอยู่ 4 ประการคือ 1) การมีฐานะทางเศรษฐกิจต่ำ ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้ประชาชนในชนบทเกิดความยากจน อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการเพาะปลูกที่ได้รับผลผลิตต่ำ การมีรายได้ต่ำ และการว่างงานในชนบท 2) การขาดการศึกษา ทำให้ประชาชนในชนบทต้องด้อยการศึกษาด้อยความรู้และตกเป็นเบี้ยล่างของพ่อค้านายทุนที่ต่างก็แสวงหาผลประโยชน์ นอกจากนี้การขาดการศึกษาทำให้เกษตรกรขาดการรับรู้มักไม่ค่อยยอมรับเทคนิคและวิธีการผลิดทางการเกษตรแผนใหม่ ก่อให้เกิดปัญหาในด้านการส่งเสริมแนะนำของนักวิชาการและนักส่งเสริมการเกษตรเป็นอย่างมาก 3) การขาดสิ่งจูงใจในการดำรงชีวิตทำให้ประชาชนในชนบทขาดความกระตือรือร้นในการประกอบอาชีพและปรับสภาพการดำเนินชีวิตให้ดีขึ้น อันเป็นผลมาจากการขาดการได้รับบริการทางด้านสังคม ทั้งในด้านปัจจัยพื้นฐาน และสิ่งอำนวยความสะดวกทางสาธารณประโยชน์ต่าง ๆ ทำให้โครงการพัฒนาต่าง ๆ ของรัฐมักไม่ได้รับความร่วมมือจากประชาชนในชนบทเท่าที่ควร และ 4) การขาดสถาบันและแหล่งเงินทุนที่ดีและมีประสิทธิภาพ ทำให้เกษตรกรผู้ยากไร้ต้องสูญเสียที่ดินทำกินที่เคยเป็นของตนเอง แต่ต้องเปลี่ยนไปเป็นของนายทุนทำให้เกษตรกรต้องกลายมาเป็นผู้เช่าในที่สุด

จากข้อเท็จจริงเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในปัจจุบัน ซึ่งยังไม่สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนได้ในระดับที่น่าพอใจ เนื่องจากขาดการประสานงานของหน่วยงานจากส่วนราชการรวมทั้งภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง และทิศทางการพัฒนาที่ไม่ก่อให้เกิดความยั่งยืน สาเหตุสำคัญเพราะประเทศไทยใช้ระบบเศรษฐกิจเสรี ไม่มีขอบเขตจำกัด ขาดการเตรพวิชาการและกฎหมาย จึงทำให้เกิดการพังทลายของระบบเศรษฐกิจ ดังเช่นเหตุการณ์วิกฤติเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2540 ซึ่งสาเหตุส่วนหนึ่งเกิดจากการก่อหนี้ต่างประเทศระยะสั้นจำนวนมาก การลงทุนที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของภาคเอกชน โครงสร้างการผลิตอ่อนแอที่ต้องพึ่งพิงต่างประเทศเป็นหลัก การเปิดเสรีทางการเงิน

โดยขาดการกำกับดูแลและตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ ระบบโครงสร้างเศรษฐกิจและการเมืองที่มีลักษณะรวมศูนย์ ความด้อยประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของภาครัฐ และพฤติกรรมการบริโภคของคนไทยที่มีค่านิยมทางวัตถุและสิ่งฟุ่มเฟือย ปัญหาเหล่านี้ทำให้ทุกภาคส่วนได้เข้ามาร่วมมือกันฟันฝ่าแก้ปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจในครั้งนั้น โดยมีการเสนอการแก้ไขปัญหาเป็น 2 แนวทางหลัก คือ แนวทางการพัฒนาประเทศแบบเศรษฐกิจทุนนิยม และแนวทางการพัฒนาประเทศแบบเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งเป็นที่ประจักษ์ชัดว่า หลังวิกฤตเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2540 รัฐบาลได้ใช้แนวทางแก้ไขปัญหาประเทศแบบเศรษฐกิจทุนนิยม เช่น การปฏิบัติตามแนวทางของ IMF การกระตุ้นเศรษฐกิจโดยเน้นการบริโภค การใช้นโยบายประชานิยม เป็นต้น โดยเฉพาะในช่วงของรัฐบาลของ พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร ที่เน้นเศรษฐกิจแบบทุนนิยม จนทำให้เกิดคำว่า "ทักษิโณมิก" ซึ่งก็มีหลายฝ่ายทักท้วง คัดค้านว่า ระบบการพัฒนาแบบนี้ไม่ใช่การพัฒนาแบบยั่งยืน ประชาชนไม่สามารถพึ่งตนเองได้ ดังนั้น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาล โดยมี พล.อ.สุรยุทธ์ จุลานนท์มาเป็นนายกรัฐมนตรี ซึ่งได้ให้นโยบายแนวทางการพัฒนาเพื่อให้ประเทศมีการพัฒนามากขึ้นโดยใช้หลักปรัชญาแบบเศรษฐกิจพอเพียง ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 ที่ต้องการให้ประชาชนมีชีวิตแบบพอเพียง พึ่งตนเองได้ดังกระแสพระราชดำรัสที่ให้ไว้เมื่อวันที่ 4 ธันวาคม พ.ศ. 2540 มีใจความตอนหนึ่งว่า "การเป็นเสือนั้นมันไม่สำคัญ สำคัญเราพออยู่พอกินแบบพอมีพอกิน หมายความว่า อุ้มชูตัวเองได้ให้มีพอเพียงกับตัวเอง"

สหกรณ์จึงเป็นองค์กรหนึ่งที่สามารถช่วยแก้ปัญหาของประเทศชาติตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงได้เป็นอย่างดี เนื่องจากค่านิยมของสหกรณ์ ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการช่วยเหลือตนเอง มีความรับผิดชอบต่อตนเอง เป็นประชาธิปไตย มีความเสมอภาคและเป็นน้ำหนึ่งอันเดียวกัน เชื่อมั่นในคุณค่าแห่งความซื่อสัตย์สุจริตเปิดกว้าง รับผิดชอบต่อสังคมและใส่ใจต่อผู้อื่น ด้วยหลักการและวิธีดำเนินการของสหกรณ์นั้น เป็นการดำเนินกิจกรรมตามหลักของเศรษฐกิจพอเพียง โดยมิได้ปฏิเสธเศรษฐกิจแบบทุนนิยม แต่ใช้ทั้งสองแนวทางควบคู่กัน ซึ่งสามารถส่งเสริมและสร้างสรรค์ความมั่นคงทางเศรษฐกิจของประเทศได้

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2522) เริ่มมีการจัดตั้งดำเนินการองค์กรที่มีรูปแบบสหกรณ์แห่งแรก ในปี พ.ศ. 2459 คือ สหกรณ์วัดจันทร์ ไม่จำกัดสินใช้ ในจังหวัดพิษณุโลก เพื่อเป็นองค์กรที่เข้ามาช่วยเพื่อแก้ปัญหาชาวไร่ชาวนา และมีการขยายเครือข่ายต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบันได้มีการเกิดขึ้น การขยายตัว และการเติบโตของสหกรณ์มากขึ้น จากสถิติของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ณ วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2549 มีจำนวนสหกรณ์ทุกประเภททั้งสิ้น 6,717 สหกรณ์ มีสมาชิกรวมกัน 9,684,508 คน และเมื่อพิจารณาจำนวนสหกรณ์ในภาคการเกษตรพบว่ามีจำนวนทั้งสิ้น 4,137 สหกรณ์ มีสมาชิกรวมกัน 5,950,809 คน จากการที่ประเทศไทยเป็นประเทศเกษตรกรรมดังนั้น

สหกรณ์การเกษตรจึงเป็นองค์กรหลักในการพัฒนาประเทศ ตามข้อมูลแม้ว่าจะมีการเพิ่มขึ้นของจำนวนสหกรณ์เกษตร และจำนวนสมาชิกจะมีมากขึ้น แต่ก็มิได้หมายความว่าสหกรณ์เกษตรที่ตั้งขึ้นทุกแห่ง จะมีประสิทธิภาพและคุณภาพที่สามารถช่วยเหลือเกษตรกรได้อย่างแท้จริง จากการประเมินมาตรฐานสหกรณ์ โดยกรมส่งเสริมสหกรณ์พบว่าสหกรณ์การเกษตรที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานมีเพียง 1,054 สหกรณ์ จากจำนวนสหกรณ์การเกษตรทั้งหมด 3,949 สหกรณ์ หรือคิดเป็นร้อยละ 26.7 นอกจากนี้ยังสามารถวิเคราะห์ความล้มเหลวของสหกรณ์การเกษตรได้จากการรวมตัวกันจัดตั้งกันเป็นสหกรณ์ ของเกษตรกรส่วนใหญ่ของประเทศไทยมีไม่ถึงร้อยละ 10 ของเกษตรกรทั้งหมด ต่างกับในประเทศที่พัฒนาแล้ว เช่น ญี่ปุ่น เกาหลี ไต้หวัน หรือประเทศทางกลุ่มสแกนดิเนเวีย เกษตรกรเกือบร้อยเปอร์เซ็นต์ จะเป็นสมาชิกของสหกรณ์เกษตร (เอนก เหล่าธรรมทัศน์, 2538: 65) หรือถ้ามองในมุมที่ว่า สหกรณ์การเกษตรที่ควรจะเป็นองค์กรที่จะช่วยแก้ไขปัญหาความเหลื่อมล้ำของรายได้ระหว่างเกษตรกรกับอาชีพอื่น ๆ หรือความเหลื่อมล้ำของรายได้ในชนบทกับในเมือง ก็มีความล้มเหลวเช่นกัน ดังเห็นได้จากความเหลื่อมล้ำของรายได้ที่ต่างกันมากขึ้น การอพยพเคลื่อนย้ายแรงงานจากชนบทสู่เมืองหลวง และยังมีปัญหาความยากจนเพิ่มมากยิ่งขึ้น อันเป็นที่มาของปัญหาสังคมและความเสื่อมโทรมในด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง

ปัญหาการวิจัย

ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากความอดอยากของประชากรในโลกนี้ สืบเนื่อง มาจากปัญหาทางด้านการเกษตรกรรม เป็นส่วนใหญ่ ใครคือผู้ทำการเกษตรกรรม ส่วนใหญ่คือเกษตรกร แต่ส่วนใหญ่จะเป็นเกษตรกรในประเทศด้อยพัฒนา ตัวอย่างเช่นเกษตรกรในเมืองไทย (เทพ พงษ์พานิช, 2525: 13)

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2522) กล่าวว่า จังหวัดเชียงใหม่ถือเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาของภาคเหนือตอนบน อีกทั้งยังเป็นจังหวัดที่มีความเจริญเป็นอันดับ 2 ของประเทศซึ่งเศรษฐกิจของจังหวัดเชียงใหม่ มีการขับเคลื่อนจากหลายภาคส่วน เช่น ภาคการท่องเที่ยว ภาคอุตสาหกรรม ภาคเกษตรกรรม เป็นต้น ในส่วนภาคเกษตรกรรม พืชที่สำคัญของจังหวัดเชียงใหม่ คือ ข้าว หอม กระเทียม ลำไย ส้ม เป็นต้น ซึ่งสหกรณ์การเกษตรโดยกรมส่งเสริมสหกรณ์ได้เข้าไปมีบทบาทในการช่วยเหลือและพัฒนาคุณภาพชีวิต ปัจจุบัน ณ วันที่ 1 มกราคม 2549 จังหวัดเชียงใหม่มีสหกรณ์การเกษตรจำนวนทั้งสิ้น 139 สหกรณ์ จำนวนสมาชิก 190,279 คน มีอัตราเติบโตของสมาชิกเทียบกับปี 2548 เพิ่มขึ้น ร้อยละ 6.86 แต่เมื่อพิจารณาในแต่ละสหกรณ์

พบว่า สหกรณ์การเกษตรที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานมีเพียง 35 แห่งจากการประเมินมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่จำนวน 112 แห่ง ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 31.25เท่านั้น

จากปัญหาดังกล่าวทำให้สถาบันการศึกษาหลายแห่ง รวมถึงมหาวิทยาลัยแม่โจ้ (ประเสริฐ จรรยาสุภาพ, 2545: 2) ได้พิจารณาถึงความสำคัญเกี่ยวกับการปฏิรูปสหกรณ์ เพื่อกำหนดทิศทางในการปฏิรูปสหกรณ์ที่ชัดเจน นอกจากนี้กรมส่งเสริมสหกรณ์ยังมีความพยายามจะสร้างเครือข่ายระหว่างสหกรณ์ เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยการพัฒนาเศรษฐกิจปรับเปลี่ยนจากเศรษฐกิจทุนนิยมที่มุ่งเน้นการเพิ่มผลผลิตและส่งออก มาเป็นเศรษฐกิจแบบพอเพียงและพึ่งตนเองตามแนวพระราชดำริ ซึ่งเป็นหลักสำคัญที่ช่วยทำให้ชุมชนมีความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ แนวคิดดังกล่าวนี้ มีความสอดคล้องอย่างมีนัยสำคัญกับอุดมการณ์ หลักการ และวิธีปฏิบัติของสหกรณ์ ระบบการจัดการแบบสหกรณ์จึงถูกนำมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาประเทศในสถานการณ์เช่นนี้

กรมส่งเสริมสหกรณ์ มีการเปลี่ยนรูปแบบการส่งเสริมสหกรณ์ใหม่ เป็นหน่วยงานส่งเสริมสหกรณ์แบบหน่วยเคลื่อนที่ มีการผลัดเปลี่ยนเจ้าหน้าที่หมุนเวียนกันไปประจำหน่วยส่งเสริม และเขตส่งเสริมที่แตกต่างกันไป โดยกรมส่งเสริมได้กำหนดลักษณะของสหกรณ์ต้นแบบเป็นตัวอย่างสำหรับเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ ทำงานส่งเสริมสหกรณ์ในเขตรับผิดชอบ โดยกรมส่งเสริมสหกรณ์ได้ประกาศหลักเกณฑ์การกำหนดระดับมาตรฐาน สหกรณ์ คือ เมื่อวันที่ 13 ธันวาคม พ.ศ. 2545 ไว้ 2 ระดับ คือ 1) ระดับได้มาตรฐาน และ 2) ระดับต่ำกว่ามาตรฐาน โดยสหกรณ์มาตรฐาน (สหกรณ์ต้นแบบ) ต้องมีคุณสมบัติ 7 ประการ คือ

1. ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีย้อนหลังสหกรณ์ มีผลการดำเนินงานไม่ขาดทุน เว้นแต่ปีใดมีอุบัติภัย หรือภัยธรรมชาติจนเกิดความเสียหายต่อสมาชิก และสหกรณ์โดยรวมให้ตัดปีนั้นออก

2. ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีย้อนหลังไม่มีการกระทำอันถือได้ว่าทุจริตต่อสหกรณ์

3. ผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์จัดทำงบการเงินแล้วเสร็จ และส่งให้ผู้สอบบัญชีตรวจสอบแล้วนำเสนอเพื่ออนุมัติในที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ภายในหนึ่งร้อยห้าสิบวันนับแต่วันสิ้นปีทางบัญชี

4. ผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์ต้องมีสมาชิกไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 ของสมาชิกทั้งหมดร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์

5. ต้องจัดจ้างเจ้าหน้าที่สหกรณ์ปฏิบัติงานประจำรับผิดชอบดำเนินการ และธุรกิจของสหกรณ์ หากไม่มีการจัดจ้างต้องมีบุคคลอื่น เช่น กรรมการ สมาชิกที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ประจำ

6. ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีย้อนหลังสหกรณ์ต้องมีการจัดสรรกำไรสุทธิ และจ่ายเงินทุนสวัสดิการสมาชิก หรือทุนสาธารณะประโยชน์อย่างน้อยหนึ่งครั้ง

7. ผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์ต้องไม่กระทำการอันเป็นการฝ่าฝืนกฎหมาย ระเบียบ หรือคำสั่งของนายทะเบียนสหกรณ์

ส่วนสาเหตุของความล้มเหลวของระบบสหกรณ์โดยเฉพาะสหกรณ์การเกษตร เกิดจากปัจจัย ซึ่งมีผู้ศึกษาวิจัยถึงสาเหตุต่าง ๆ เช่น ถ้ามองในภาพรวมของระบบสหกรณ์จะพบว่าสมาชิกส่วนใหญ่ยังเข้าใจผิดโดยคิดว่ารัฐบาลเป็นเจ้าของสหกรณ์ โดยเจ้าหน้าที่เป็นตัวแทนรัฐที่ต้องเป็นผู้ดำเนินงานสหกรณ์ การริเริ่มสหกรณ์โดยรัฐ ทำให้ไม่ได้รับความร่วมมือจากประชาชน โดยเฉพาะนโยบายการจัดตั้งไม่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน ผลที่เกิดทำให้อุดมการณ์ของสหกรณ์ไม่มั่นคง เงื่อนไขในการควบคุมไม่รัดกุม การรวมกลุ่มจึงมุ่งแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัวและเฉพาะหน้า ขาดความต่อเนื่องทำให้สหกรณ์ต้องพึ่งพิงรัฐตลอดเวลา ทำให้องค์กรสหกรณ์ไม่สามารถสู้กับทุนและการตลาดที่บริหารโดยนักธุรกิจพ่อค้าได้ ความล้มเหลวของระบบสหกรณ์ จึงเกิดจากปัจจัยหลายประการ สาเหตุหลักของความล้มเหลวสหกรณ์เกิดจากการขาดการวางแผนขององค์กร และปัญหาทางด้านการบริหารจัดการ การที่สมาชิกไม่มีส่วนร่วมและขาดความรู้ความเข้าใจในหลักสหกรณ์ ย่อมทำให้องค์กรสหกรณ์นั้นขาดความมั่นคง ปัญหาเหล่านี้สามารถแก้ไขได้ ถ้าสหกรณ์มีการวางแผนที่ดี มีการกำหนดเป้าหมาย ภารกิจ และกลยุทธ์ ในการดำเนินงานแบบมีขั้นตอนและนำสู่ปฏิบัติ พร้อมทั้งมีการติดตามประเมินผลตรวจสอบเพื่อ ปรับปรุงการบริหารงานของสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ การวางแผนในการบริหารจัดการอย่างมีระบบดังกล่าวนี้คือ การบริหารเชิงกลยุทธ์

จากสภาพปัญหาของการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาถึงปัจจัยและกลยุทธ์ในการพัฒนา สหกรณ์การเกษตร กรณีศึกษา: สหกรณ์ต้นแบบคือสหกรณ์การเกษตรสันทรายจำกัด ผู้วิจัยนำกลยุทธ์ที่ได้จากการศึกษาสหกรณ์สันทราย ในด้านสถานการณ์ และสภาพแวดล้อมปัจจุบันมีผลต่อการดำเนินกิจการสหกรณ์การเกษตรสันทรายอย่างไร ทั้งในด้านปัจจัยภายนอก ข้อจำกัด และโอกาส รวมถึงปัจจัยภายในที่เป็นจุดอ่อนและจุดแข็งของสหกรณ์การเกษตรสันทราย สาเหตุการเลือกสหกรณ์สันทรายเป็นสหกรณ์ต้นแบบเนื่องจากมีผลประกอบการที่ดีและมีการดำเนินกิจกรรมสหกรณ์ครบทั้ง 7 ด้านคือ 1) การให้สินเชื่อเพื่อการเกษตร 2) การส่งเสริมการออมทรัพย์ 3) การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ในการเกษตร 4) การ

ดำเนินการด้านการตลาด 5) การให้บริการทางวิชาการแก่สมาชิกนอก 6) การจัดบริการและบำรุงที่ดิน 7) การให้การศึกษาอบรมทางสหกรณ์ จากนี้สหกรณ์การเกษตรสันทรายยังผ่านเกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์ในปี พ.ศ. 2549 ข้อมูลที่ได้จะสามารถนำมากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ เพื่อให้ได้ กลยุทธ์ในการพัฒนาสหกรณ์การเกษต และนำกลยุทธ์ที่ได้ไปทดลองใช้กับสหกรณ์การเกษตรแม่ริมจำกัด ซึ่งเป็นสหกรณ์กลุ่มทดลองโดยมีการควบคุมกลยุทธ์ ทั้งการติดตามความก้าวหน้า การแก้ไขปัญหา และการทบทวนกลยุทธ์ สาเหตุการเลือกสหกรณ์การเกษตรแม่ริมเนื่องจาก ไม่ผ่านการวัดระดับมาตรฐาน สหกรณ์ในเกณฑ์ข้อที่ 1 เหมือนกันคือสหกรณ์ที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานจะต้องมีผลการดำเนินงานสามปีย้อนหลังมีกำไรอย่างต่อเนื่อง การนำกลยุทธ์ไปทดลองใช้สามารถเปรียบเทียบผลการศึกษาของแต่ละสหกรณ์ได้ นอกจากนี้ผลการศึกษาที่ได้สามารถนำไปกำหนดกลยุทธ์ในระดับเฉพาะองค์กรสหกรณ์ในแต่ละแห่งได้ ซึ่งจะแตกต่างจากกลยุทธ์ในระดับภาพรวมใหญ่ ของสหกรณ์ที่หน่วยงานอื่น ๆ ได้จัดทำขึ้นมาและผลการศึกษายังสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการกับสหกรณ์การเกษตรทั่วไปได้ โดยคำถามการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

1. ลักษณะข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด เป็นอย่างไร จึงทำให้ได้รับมาตรฐานสหกรณ์ของประเทศไทย
2. ลักษณะข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เป็นอย่างไร จึงทำให้ไม่รับมาตรฐานสหกรณ์ของประเทศไทย
3. ผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ก่อนและหลังการใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ใหม่มีความแตกต่างกันเช่นไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาลักษณะข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด
2. เพื่อศึกษาลักษณะข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด
3. เพื่อเปรียบเทียบถึงผลสำเร็จสู่เกณฑ์มาตรฐานของสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้บริหารสหกรณ์การเกษตร และสมาชิกของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ได้รู้ เข้าใจ ถึงรูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรให้ได้มาตรฐาน

2. สหกรณ์การเกษตรแม่ริมได้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสหกรณ์การเกษตร

3. ผู้บริหารสหกรณ์การเกษตร สามารถนำความรู้จากรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสหกรณ์การเกษตร มาประยุกต์ใช้ในการวางแผนและการดำเนินการเพื่อให้ได้รับการรับรองมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย

ขอบเขตในการวิจัย

การศึกษาการวิจัยกลยุทธ์การพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย ในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะกำหนดขอบเขตในการวิจัย ดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างการวิจัยในครั้งนี้ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรของสหกรณ์การเกษตรสันทรายจำกัด และสหกรณ์การเกษตรแม่ริมจำกัด ซึ่งประกอบไปด้วย ประธานสหกรณ์การเกษตร และผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร แห่งละ 2 คน และผู้ปฏิบัติงานหรือเจ้าหน้าที่สหกรณ์การเกษตร แห่งละ 12 คน คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์การเกษตร แห่งละ 14 คน รวมสองแห่งเป็นจำนวน 56 คน ผู้วิจัยได้ศึกษาหาข้อมูลที่ทำให้สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ประสบผลสำเร็จโดยใช้แบบสอบถามซึ่งประกอบด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับผู้บริหาร ในด้านภาวะผู้นำ ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ ความรู้เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ และข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการสหกรณ์ ทั้ง 2 แห่ง

2. พื้นที่ที่ทำการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ได้ดำเนินการในพื้นที่สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ต.สันทรายหลวง อ.สันทราย และสหกรณ์การเกษตรแม่ริม ต.ริมใต้ อ.แม่ริม จ.เชียงใหม่

3. เนื้อหา

เนื้อหาที่ทำการศึกษา คือ ลักษณะข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด และลักษณะข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ในด้านภาวะผู้นำ ความฉลาด

ทางอารมณ์ของผู้นำ ความรู้เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ และเจตคติที่มีต่อการพัฒนาสหกรณ์การเกษตร รวมถึงข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการสหกรณ์ ทั้ง 2 แห่ง

ข้อจำกัดของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่เพื่อเป็นไปตามมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทยมีข้อจำกัดในการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาทั้ง 2 แห่ง มีลักษณะเดียวกัน ซึ่งทั้ง 2 แห่ง อาจมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน อาจส่งผลต่อความเที่ยงตรงภายใน (internal validity) ของการวิจัยได้ แต่อย่างไรก็ตามผู้วิจัยป้องกันการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน โดยตกลงกับผู้บริหารและบุคลากรภายในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เพื่อไม่ให้เปิดเผยกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้น

2. ข้อมูลพื้นฐานที่ศึกษาเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อม เช่น กลุ่มตัวอย่างไม่สามารถคัดเลือกให้มีที่ลักษณะเหมือนทั้งหมด ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่ายมาเป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา

นิยามศัพท์เฉพาะ

กลยุทธ์ หมายถึง ชุดของการกระทำที่สัมพันธ์กันซึ่งผู้บริหาร ได้กระทำ เพื่อสร้างให้ผลประกอบการของบริษัท/ องค์กรดีขึ้น (W.L. Hill, Charles and Jone R., Ganeth, 2007: 3)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานเพื่อบรรลุภารกิจหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์กร (สมยศ นาวีการ, 2545: 3)

สหกรณ์ หมายถึง การรวมตัวกันของประชาชน เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการยกระดับฐานะทางเศรษฐกิจของตนให้สูงขึ้น (การสหกรณ์, ม.ป.ป.: ระบบออนไลน์)

สหกรณ์การเกษตร หมายถึง สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ผู้มีอาชีพทางการเกษตรร่วมกันจัด ตั้งขึ้น และจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลต่อนายทะเบียนสหกรณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกดำเนินกิจการร่วมกันและ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของ สมาชิก และช่วยยกฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2522)

มาตรฐาน (standards) หมายถึง หลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เห็นพ้องร่วมกัน เพื่อใช้เป็นกฎแนวทาง หรือ คำนิยามของคุณลักษณะต่าง ๆ ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจได้ว่า วัตถุดิบ ผลิตภัณฑ์ กระบวนการหรือบริการต่าง ๆ เหมาะสมตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (สกุลรัตน์ ทรงนิสัย, 2551: ระบบออนไลน์)

บทที่ 2
การตรวจเอกสารที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานสหกรณ์ของประเทศไทย ผู้วิจัยได้ทบทวนทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากนักวิชาการหลายท่านเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างกรอบทฤษฎี และกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ โดยมีทฤษฎีต่าง ๆ ได้แก่

1. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย
2. แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์
3. แนวความคิดในการพัฒนาและส่งเสริมสหกรณ์ในประเทศ
4. แนวคิดในการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์
5. การบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. กรอบแนวคิดในการวิจัย

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

ทฤษฎีระบบ

แนวคิดทางการบริหารและการจัดการ ได้เกิดขึ้นมาเป็นเวลานานแล้ว จากหลักฐานทางประวัติศาสตร์ที่มีบันทึกไว้ว่า การบริหารและจัดการ เป็นลักษณะของการปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ ดังที่ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550: 25) ได้ระบุว่า เมื่อประมาณ 1,000 ปีที่ผ่านมา ผู้บริหารทั้งหลายได้มีการต่อสู้กับปัญหาและประเด็นทางด้านการบริหารจัดการ คล้ายคลึงกับที่ผู้บริหารในปัจจุบันกำลังเผชิญอยู่ ในราวปี พ.ศ. 1100 ชาวจีนได้มีการปฏิบัติตามหน้าที่ทางการบริหารจัดการ 4 หน้าที่ได้แก่ 1) การวางแผน (planning) 2) การจัดการองค์การและการจัดคนเข้าทำงาน (organizing and staffing) 3) การนำ (leading) 4) การควบคุม (controlling) ซึ่งปรากฏหลักฐานว่า การสร้างกำแพงเมืองจีนสำเร็จได้เพราะใช้หน้าที่ทางการบริหารจัดการ

ระหว่างปี พ.ศ. 350-400 ชาวกรีกได้รู้จักกับการบริหารจัดการในฐานะที่เป็นศิลปะและสนับสนุนแนวคิดทางด้านวิทยาการในการทำงาน ชาวโรมันใช้การกระจายอำนาจของการบริหารจัดการกับอาณาจักรที่ยิ่งใหญ่ไพศาลของตนก่อนเริ่มปีคริสต์ศักราช ชาวเมืองเวนิชได้

กำหนดมาตรฐานการผลิตโดยใช้สายประกอบการผลิต (assemble line) ในช่วงคริสต์ศตวรรษที่12 (ยุคกลาง) มีการสร้างคลังสินค้า (warehouse) และการใช้ระบบสินค้าคงเหลือ (inventory system) ในการควบคุมขนาดที่เหมาะสม เช่นเดียวกับที่ ธงชัย สันติวงษ์ (2540: 33) ได้ระบุว่า การบริหารได้พัฒนาควบคู่กับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในสังคมมนุษย์ เมื่อสังคมเปลี่ยนระบบเกษตรกรรมแบบโบราณมาเป็นการปฏิวัติแบบอุตสาหกรรมนั้น การรู้จักนำเอาระบบไอน้ำมาใช้กับเครื่องจักร ถือได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงในทางการผลิต มาเป็นระบบอุตสาหกรรมเป็นครั้งแรกในสมัยปฏิบัติอุตสาหกรรม จากนั้นความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีก็มีการพัฒนามาอย่างต่อเนื่อง จนผ่านสมัยสงคราม โลกครั้งที่สอง และสืบเนื่องจนกระทั่งถึงยุคคอมพิวเตอร์ในปัจจุบัน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549: 30) กล่าวว่า ในบรรดางานทุกอย่างหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์ที่ดำเนินอยู่นั้น ไม่มีสิ่งใดสำคัญว่าการบริหารหรือการจัดการ (management) ทั้งนี้เพราะงานทางด้านบริหาร หรือการจัดการนี้ จะเป็นงานที่สำคัญต่อการอำนวยให้มนุษย์ทำงานได้ โดยมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ (effective and efficiency) มากที่สุดกว่าแต่ก่อน สังคมในปัจจุบันซึ่งมนุษย์ต่างก็ร่วมกันทำงานเป็นกลุ่มในลักษณะขององค์การต่าง ๆ นี้ นับได้ว่าเป็นวิธีเดียวที่ช่วยให้มนุษย์สามารถเพิ่มกำลังความสามารถให้มีการผลิต เพื่อมาตอบสนองสังคมมนุษย์มากขึ้น ปัญหาสำคัญจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ก็คือ ปัญหาของการรวมกลุ่มทรัพยากรทั้งที่เป็นวัตถุและตัวคนให้สามารถมาร่วมกันผลิตในลักษณะขององค์การที่มีความหมายและมีประสิทธิภาพได้และขณะเดียวกันองค์กรหรือกลุ่มดังกล่าว ก็สามารถเติบโตและอยู่รอดได้ภายใต้ภาวะของระบบใหญ่ที่แวดล้อมองค์การอยู่ ปัญหาสำคัญทั้งสองประการที่ต้องปฏิบัติให้ลุล่วงไปได้นี้เองเรียกว่า “การบริหาร” หรือ”การจัดการ” (ธงชัย สันติวงษ์, 2540: 3) และสมคิด บางโม (2538: 28) ได้อธิบายว่า เมื่อกล่าวถึงคำว่าการบริหารส่วนใหญ่มักจะนึกถึงการบริหารราชการ คำศัพท์ที่ใช้มี 2 ตัว คือ การบริหาร (administration) นิยมใช้กับการบริหารราชการหรือการจัดการเกี่ยวกับนโยบาย ส่วนคำศัพท์คำว่า การจัดการ (management) นิยมใช้กับการบริหารธุรกิจเอกชนหรือการดำเนินการตามนโยบายที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตามคำว่าการบริหารกับคำว่าการจัดการใช้แทนกันได้ มีความหมายเหมือนกัน ซึ่งสอดคล้องกับ บรรยงค์ โตจินดา (2542: 24) ที่ระบุว่าการบริหาร (administrator) มักใช้กับส่วนราชการ ส่วนคำว่า การจัดการ (management) มักนิยมใช้ในทางบริหารธุรกิจ ดังนั้นการบริหารหรือการจัดการจึงสามารถใช้แทนกันได้

ในส่วนของทฤษฎีและกรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้ทฤษฎีระบบเพื่ออธิบายเชื่อมโยงความสัมพันธ์ที่ต่อเนื่องและเกี่ยวข้องกับการจัดทำแบบสอบถามเพื่อการเก็บข้อมูลในพื้นที่ที่ทำการวิจัย ตามหลักการของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550: 170-172) ที่กล่าวว่า ระบบเป็นแนวคิดการจัดการ ซึ่งมององค์กรเป็นระบบตามหน้าที่ที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ในทฤษฎี

ระบบ (system theory) เป็นกลุ่มของส่วนที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งต้องการบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันทุกระบบ ประกอบด้วย 4 ส่วนที่เกี่ยวข้องกัน คือ

1. ปัจจัยนำเข้า (input) ประกอบด้วย ทรัพยากรขององค์กร (organizational resources) หรือทรัพยากรการจัดการ (management resource) เป็นทรัพยากรที่นำเข้าสู่ระบบการจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ซึ่งในการจัดการต้องตระหนักถึงสถานะและการใช้ทรัพยากรขององค์กร ประกอบด้วย 1) ทรัพยากรทางกายภาพ (physical resources) วัตถุดิบ (raw material) 2) ทรัพยากรมนุษย์ (human resources) 3) ทรัพยากรทางการเงิน (financial resources) ทุน (capital) 4) ทรัพยากรข้อมูล (information resources) 5) เทคโนโลยี (technology) ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้จะถูกนำไปศึกษาในการวิจัยครั้งนี้

2. กระบวนการแปรสภาพ (transformation process) เป็นขั้นตอนการนำทรัพยากรขององค์กรที่เป็นปัจจัยนำเข้า (input) หรือปัจจัยการผลิต (factors of production) แล้วแปรสภาพออกมาเป็นผลผลิต (output) ปัจจัยทรัพยากรจะถูกนำเข้ากระบวนการแปรสภาพ ซึ่งประกอบด้วย 1) กิจกรรมการทำงานของพนักงาน (employee's work activities) 2) กิจกรรมการจัดการ (management activities) 3) เทคโนโลยีและวิธีการปฏิบัติงาน (technology and operation methods) 4) กิจกรรมการผลิต (production activities) ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง การบริหารสหกรณ์เชิง กลยุทธ์ ซึ่งเป็นตัวแปรทดลอง (treatment variable) ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวัดถึงความพึงพอใจของสมาชิกสหกรณ์ใน 7 ประเด็น ได้แก่ 1) การให้สินเชื่อทางการเกษตร 2) การส่งเสริมการออมทรัพย์ 3) การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ในการเกษตร 4) การดำเนินการด้านการตลาด 5) การให้บริการวิชาการ แก่สมาชิก 6) จัดบริการและบำรุงที่ดิน 7) ส่งเสริมความรู้ทางเกษตรแผนใหม่

3. ผลผลิต (output) เป็นสิ่งที่ได้จากกระบวนการแปรสภาพ ประกอบด้วย 1) ผลผลิตและบริการ (products and services) 2) ผลลัพธ์ทางด้านการเงิน (financial results) กำไรและขาดทุน (profits and losses) 3) ผลการดำเนินงานของพนักงาน (human results) 4) ความพึงพอใจของลูกค้า (customer satisfaction) เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด ผลผลิตเหล่านี้เป็นผลผลิตโดยผู้บริหารในทุกระดับที่ทำงานเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร

4. การป้อนกลับ (feedback) เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและผลลัพธ์ที่เกี่ยวกับกิจกรรมองค์กร ข้อมูลเหล่านี้ใช้เพื่อปรับปัจจัยนำเข้าและกระบวนการแปรสภาพ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่พึงพอใจมากขึ้น

จำเรียง วัยวัฒน์ และ เบญจมาศ อ่ำพันธุ์ (2540: 40-41) กล่าวว่า ระบบที่เกิดจากเรื่องธรรมชาติ จึงแก้ไขเปลี่ยนแปลงได้ยาก แต่ระบบอื่น ๆ ในองค์กร เราสามารถจะทำความเข้าใจ ควบคุม กำหนดเกณฑ์มาตรฐาน และเปลี่ยนแปลงปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ ขึ้นอยู่กับแนวคิด

ความเข้าใจเชิงระบบ และการให้ความสำคัญมากน้อยเพียงใด กว่าครึ่งศตวรรษที่ผ่านมา แนวคิดในการบริหารมีการพัฒนาการกันมาอย่างต่อเนื่องทั้งการบริหารคน บริหารองค์กร บริหารการผลิต หรือการบริหารการเงิน โดยได้มีการนำเสนอออกมาเป็นทฤษฎีและวิธีการปฏิบัติที่หลากหลายรูปแบบ แต่ละเรื่องจัดได้ว่า เป็นระบบที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร ซึ่งการนำไปใช้จะต้องอาศัยความเข้าใจอย่างถ่องแท้ และดำเนินการไปตามวิธีการและขั้นตอนที่ถูกต้องของระบบนั้น ๆ

ทฤษฎีระบบ สามารถช่วยให้ผู้บริหารกำหนดขอบเขตขององค์กรและการใช้ระบบย่อย (subsystem) ซึ่งเป็นระบบต่าง ๆ ภายในระบบที่มีปฏิกิริยาต่อกัน ผู้บริหารที่มีแนวคิดเชิงระบบจะมององค์กรในลักษณะมีปฏิกิริยากับสภาพแวดล้อม ในกรณีที่เป็นระบบปิด (closed system) จะไม่มีปฏิกิริยากับสภาพแวดล้อม โดยมีความสมบูรณ์ในตัวเอง ส่วนระบบเปิด (open system) จะเป็นระบบที่มีปฏิกิริยากับสภาพแวดล้อมและได้รับการป้อนกลับ ดังนั้น ทุกองค์กรจึงเป็นระบบเปิด ซึ่งตรงกับแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่จำเป็นต้องวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกธุรกิจ แต่เมื่อกาลเวลาผ่านไป ระบบมีแนวโน้มอาจจะเข้าสู่ความเสื่อม (entropy) แต่อย่างไรก็ตามองค์กรสามารถใช้การป้อนกลับโดยใช้หลักการต่อต้านความเสื่อม (negative entropy) ซึ่งหมายถึงความสามารถเพื่อให้ได้ปัจจัยนำเข้าใหม่จากสภาพแวดล้อม เพื่อรักษาระบบ ดังนั้น ทฤษฎีระบบจะสะท้อนเหตุผลที่สำคัญที่สุดขององค์กรให้คงอยู่ คือเลือกใช้ข้อดีจากผลประโยชน์ร่วมมือกัน (synergy) ซึ่งเป็นการสร้างปฏิกิริยาร่วมกันของระบบย่อยสองระบบขึ้นไป ทำให้ผลการทำงานในแต่ละหน่วยงานที่ทำงานแยกกันดีขึ้น ซึ่ง สหกรณ์ จัดว่าเป็นองค์กรประเภทหนึ่ง ที่ประกอบด้วยระบบย่อย ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ ปัจจัยนำเข้า (inputs) กระบวนการแปรสภาพในการจัดการ (process) ผลผลิต (output) การป้อนกลับ (feedback) ซึ่งเป็นเหตุผลทำให้องค์กรของสหกรณ์ดำรงอยู่ได้ ทั้งนี้สหกรณ์การเกษตรถือว่าเป็นองค์กรที่มี โครงสร้างหน้าที่ความรับผิดชอบซึ่งบุคลากรในองค์กรต้องมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทของตน จึงจะสามารถพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืนได้

ทฤษฎีโครงสร้างหน้าที่

สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2545: 16) กล่าวว่า เมื่อกล่าวถึงโครงสร้างหน้าที่ จะให้ความสำคัญกับสังกัปหน้าที่ (function) เป็นอันดับแรก ส่วนสังกัปโครงสร้าง (structure) เป็นรอง โดยมองว่า สังคม (society) มีหน้าที่จะต้องทำหลายอย่าง แต่ละหน้าที่ของสังคมจะมีหน่วยสังคม (social unit) เป็นผู้ปฏิบัติ หน่วยสังคมหน่วยต่าง ๆ เหล่านี้ เมื่อรวมกันเข้าก็จะกลายเป็นโครงสร้างของสังคม ซึ่งในสังคมไทยนั้น การทำหน้าที่ (function) ทำได้หลายอย่าง เช่น ทำงาน สอน เรียน

เขียน ท่อง เฝ้ายาม ขับรถ พูด ร้องเพลง ร้องไห้ หัวเราะ ตี ฆ่า ร่วมมือ อาจสรุปว่า เป็นการคิด พูด ทำ และผลของการทำหน้าที่ทำให้ได้งาน ได้คะแนน ได้เงิน ได้เกียรติยศ ได้ชื่อเสียง จำได้ สอบได้ ตรงตามทฤษฎีนี้ ในสังคมหนึ่ง ๆ จะมีการแบ่งหน้าที่และโครงสร้างของบุคคลในสังคมไว้ โดยหน้าที่จะเป็นส่วนที่ใช้ในการกำหนดสิ่งที่จะต้องกระทำและมีผลจากการกระทำหน้าที่นั้น ๆ โดยคนที่อยู่ในสังคมนั้น ๆ ซึ่งอาจมีหน้าที่หลาย ๆ อย่างก็ได้ และหน้าที่จะขึ้นอยู่กับโครงสร้างของสังคมเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นหากสหกรณ์มีการจัดโครงสร้างหน้าที่อย่างเหมาะสม และบุคลากรมีความเข้าใจในบทบาทของตน ก็จะเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้องค์กรพัฒนาได้

มาสโลว์มองว่า มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่มีความต้องการไม่สิ้นสุด และความต้องการของมนุษย์จะเป็นลักษณะลำดับขั้นจากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด (Maslow's hierarchy ofneeds, 1970) โดยสรุปว่า เมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นต่อไป ทั้งนี้ความต้องการในลำดับขั้นที่อยู่สูงถัดไปสามารถเกิดขึ้นได้แม้ว่าความต้องการในลำดับขั้นที่ต่ำกว่าจะยังไม่ได้รับการตอบสนองที่สมบูรณ์ โดยได้ลำดับขั้นความต้องการพื้นฐาน ๆ ไว้ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550: 170-172)

1. ความต้องการของร่างกาย (physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร น้ำ ความอบอุ่น ที่อยู่อาศัย การนอน และการพักผ่อน มาสโลว์ได้กำหนดตำแหน่งซึ่งความต้องการเหล่านี้ได้รับการตอบสนองไปยังระดับที่มีความจำเป็นเพื่อให้ชีวิตอยู่รอด และความต้องการอื่นจะกระตุ้นบุคคลต่อไป

2. ความต้องการความมั่นคงหรือความปลอดภัย (security or safety needs) เป็นความต้องการที่จะเป็นอิสระจากอันตราย และการมีชีวิตรอดและความกลัวต่อการสูญเสียหน้าที่การงาน ทรัพย์สิน หรือที่อยู่อาศัย

3. ความต้องการการยอมรับ หรือความผูกพัน หรือความต้องการทางสังคม (affiliation or acceptance needs) เป็นความต้องการให้บุคคลอื่นและสังคมยอมรับ เช่น การเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน

4. ความต้องการการยกย่อง (esteem needs) ตามทฤษฎีมาสโลว์เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการการยอมรับแล้ว จะต้องการยกย่องจากตัวเองและจากบุคคลอื่น ความต้องการนี้เป็นการพึงพอใจในอำนาจ (power) ความภาคภูมิใจ (prestige) สถานะ (status) และความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence)

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (need for self-actualization) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดของบุคคล เป็นความปรารถนาที่จะสามารถประสบความสำเร็จ เพื่อที่จะมีศักยภาพและบรรลุความสำเร็จในสิ่งใดสิ่งหนึ่งในระดับสูงสุด

จากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ผู้บริหารองค์กรสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการจัดสิ่งจูงใจที่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลได้ การจัดการตอบสนองความต้องการบุคคลโดยองค์การอย่างเหมาะสมจะก่อให้เกิดความพึงพอใจ และแรงจูงใจในการทำงาน ส่งผลให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

ทฤษฎีการเสริมแรงของการจูงใจ

B.F. Skinner ซึ่งเชื่อว่า พฤติกรรมที่ได้รับการเสริมแรงจะเกิดขึ้นซ้ำ ๆ กัน แต่พฤติกรรมที่ไม่ได้รับการเสริมแรงจะไม่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ อีก และผลที่เกิดขึ้นภายหลังพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่งจะเป็นสิ่งกำหนดระดับแรงจูงใจของเขา (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550: 185)

ตัวเสริมแรง (reinforces) หมายถึง สิ่งที่ทำให้บุคคลเกิดพฤติกรรมเพิ่มขึ้น แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ตัวเสริมแรงทางบวก (positive reinforces) ใช้เพื่อเพิ่มพฤติกรรมที่ต้องการ เช่น เงิน คำยกย่องชมเชย การยอมรับนับถือ งานที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น มีวันหยุดโดยได้รับค่าจ้าง การประกาศเกียรติคุณ การขึ้นเงินเดือน การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้สะดวกสบาย เป็นต้น

2. ตัวเสริมแรงทางลบ (negative reinforces) ใช้เมื่อต้องการหลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่ไม่ต้องการ เช่น การลงโทษ การตัดเงินเดือน การลดตำแหน่ง การไม่เลื่อนระดับขั้น การย้ายไปในที่ ๆ ไม่ต้องการ เป็นต้น

นอกจากนี้ สกินเนอร์ ยังเน้นว่าตัวเสริมแรงไม่จำเป็นต้องเป็นผลตอบแทนเสมอไป ในบางครั้งตัวเสริมแรงในทางลบก็อาจช่วยให้บุคคลมีพฤติกรรมในทิศทางที่องค์การต้องการได้ โดยทฤษฎีการเสริมแรงนี้จะมุ่งที่การสังเกตพฤติกรรมมากกว่าการศึกษาความรู้สำนึกคิดของบุคคล เพื่อให้ทราบถึงผลลัพธ์ที่มีความสัมพันธ์กับการทำงาน โดย Skinner เชื่อว่าการใช้การเสริมแรงเป็นตัวจูงใจเพื่อให้เกิดพฤติกรรมของการกระทำซ้ำหรือเลิกการกระทำนั้นไปจะเป็นวิธีการจูงใจให้บุคคลทำงานได้อย่างเหมาะสม การเสริมแรงทางบวก เช่น การยกย่องชมเชยบุคคลที่มีประสิทธิภาพในการทำงานดีเพื่อจะได้ทำดียิ่งขึ้นไปเรื่อย ๆ และการให้สิ่งเสริมแรงทางลบ เช่น การลงโทษบุคคลที่มีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ เพื่อที่จะให้เลิกทำและพัฒนาตัวเองให้ทำงานดีขึ้น

แนวทางการจูงใจของ Skinner จะใช้ได้ผลดี หากมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ควบคุมการทำงานโดยผ่านกระบวนการรายงานผล และส่งข้อมูลย้อนกลับให้พนักงานทราบผลการปฏิบัติงาน ซึ่งการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพต้องอาศัยคุณลักษณะของผู้นำที่ดี

ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ

ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำว่า เป็นทฤษฎีซึ่งเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ จากผลศึกษา เพื่อหาประสิทธิผลของผู้นำ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550: 201-202) โดยถือเกณฑ์ลักษณะส่วนตัว เช่น บุคลิกภาพ ทักษะและลักษณะทางกายภาพ (ความสูงและรูปร่างลักษณะ) โดยการสำรวจลักษณะของผู้นำที่มีชื่อเสียง พบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุดโดยทั่วไปจะมีลักษณะฉลาด กระตือรือร้น ดื่นตัวกับความต้องการของบุคคลอื่น เข้าใจงาน มีทักษะในการติดต่อสื่อสารที่ดี มีความคิดริเริ่ม ชอบแก้ปัญหา มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรับผิดชอบ มีตำแหน่งสำคัญและมีลักษณะเด่น และได้ให้ข้อสังเกตว่า คุณลักษณะของผู้นำต่าง ๆ จะมีไม่เท่ากันในทุกสถานการณ์ ผู้วิจัยได้วิจัยเพิ่มเติมและวิเคราะห์เทคนิคเพื่อยืนยันเกี่ยวกับคุณลักษณะและทักษะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ดังตาราง ซึ่งประกอบด้วยความเฉลียวฉลาด ความเชื่อมั่นในตนเอง สิ่งกระตุ้นให้มีความรับผิดชอบ ลักษณะการติดต่อสื่อสาร การค้นพบนี้ระบุถึงผู้นำที่มีประสิทธิผลโดยทั่วไปจะมีพลังงานสูงและมีทักษะในการติดต่อระหว่างบุคคลสูง ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้จะนำคุณลักษณะของผู้นำมาเป็นปัจจัยหนึ่ง เพื่อศึกษาว่าจะส่งผลต่อการพัฒนาของสหกรณ์การเกษตรหรือไม่

ตาราง 1 ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (characteristics of effective leader)

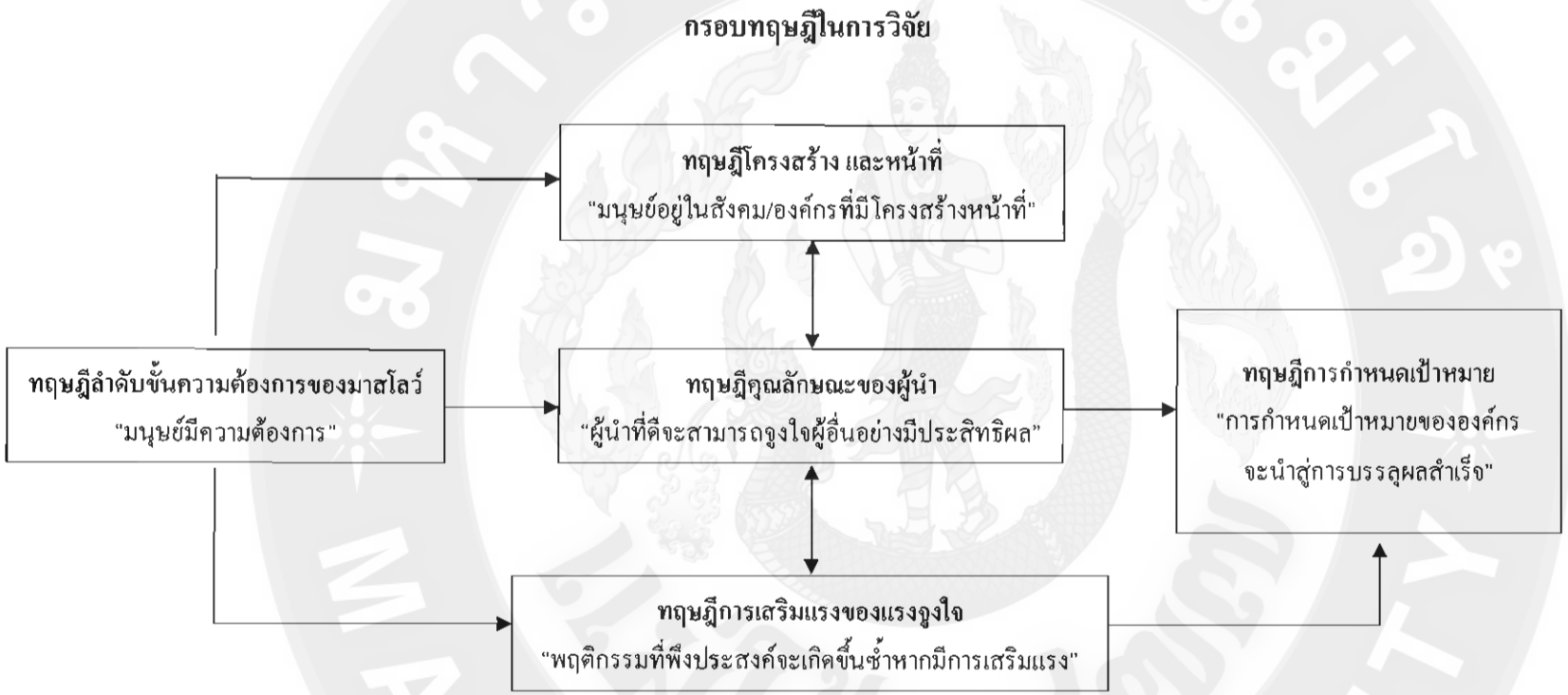
คุณลักษณะ (traits)	ทักษะ (skills)
1. รู้จักปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ	1. มีความเฉลียวฉลาด
2. มีความดื่นตัวต่อสภาวะแวดล้อมทางสังคม	2. มีทักษะในความคิด
3. มีความทะเยอทะยานสูง	3. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
4. มีความเชื่อถือ และสามารถสร้างสรรค์ประโยชน์	4. มีทักษะในเชิงการทูต รู้จักผูกมิตรไมตรี
5. มีลักษณะประนีประนอม	5. มีวาทศิลป์ มีทักษะทางการพูด
6. มีความเด็ดขาด	6. มีความรู้เกี่ยวกับงาน
7. ลูกน้องสามารถพึ่งพาได้	7. มีทักษะในการจัดการอย่างเป็นระบบ
8. เป็นผู้ทรงอำนาจ	8. มีทักษะในการชักนำจูงใจผู้อื่น
9. มีความสามารถในการทำงานที่ต้องใช้ความคิดมาก	9. มีทักษะทางสังคมสูง
10. มีความมั่นใจในตนเองสูง	
11. เผชิญหน้ากับเหตุการณ์ซึ่งมีความยุ่งยาก	
12. สามารถรับผิดชอบสูง	

ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย

ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (goal-setting theory) เป็นทฤษฎีที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างระดับของการทำงานกับลักษณะของเป้าหมายซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำงานนั้น หรือเป็นทฤษฎีที่กำหนดเป้าหมายเฉพาะอย่าง ซึ่งจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น โดยในปี 1960 – 1969 Edwin Locke (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550: 180) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการจูงใจโดยใช้การกำหนดเป้าหมายเป็นสิ่งกระตุ้นความพยายามในการทำงานของพนักงาน การใช้การป้อนกลับจะทำให้พนักงานสามารถที่จะติดตามความก้าวหน้าของตัวเองได้ การกำหนดเป้าหมายโดยทั่วไปจะเป็นเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงและต้องใช้ความพยายามเพื่อให้บรรลุสู่เป้าหมายโดยนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ตลอดจนการป้อนกลับ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดเป้าหมายในการทำงานมี 3 ประการ คือ 1) การยอมรับในเป้าหมาย (goal commitment) ถ้าพนักงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน จะทำให้เกิดการยอมรับได้ง่ายและจะทำให้บุคคลใช้ความพยายามมากขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น ทั้งนี้ผู้บริหารต้องตระหนักถึงความสอดคล้องกันระหว่างเป้าหมายของบุคคลกับเป้าหมายขององค์การด้วย 2) ผลลัพธ์ส่วนตัว (self-efficacy) เป็นความเชื่อในความสามารถของบุคคลในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุเป้าหมายได้ ในสถานการณ์ที่ยากลำบากจะพบว่าบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตัวเองต่ำจะใช้ความพยายามน้อย ส่วนบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูงมีแนวโน้มที่จะใช้ความพยายามในการทำงานอย่างมากเพื่อเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ซึ่งถือเป็นแรงจูงใจภายในของบุคคล 3) การป้อนกลับในการทำงาน บุคคลซึ่งมีการป้อนกลับในการทำงานจะมีผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่าการทำงานที่ไม่มีการป้อนกลับ เพราะว่าการป้อนกลับจะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายจึงมีความเกี่ยวข้องกับ 1) ผลลัพธ์ในการกำหนดเป้าหมาย 2) ความท้าทาย 3) การป้อนกลับจากการทำงาน และการกำหนดวัดความพึงพอใจของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรถือเป็นการกำหนดเป้าหมายตามทฤษฎีนี้ด้วย

จากหลักการของทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบริบทของสังคมดังที่กล่าวมา ผู้วิจัยได้นำมาเป็นแนวทางในการจัดทำแบบสอบถามและแบบทดสอบ นำไปเก็บข้อมูลของสหกรณ์การเกษตรสันทรายและสหกรณ์การเกษตรแม่ริม แล้วนำมาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน แล้วนำไปบูรณาการร่วมกับรูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสมในการสร้างแนวทางบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยได้สรุปเป็นกรอบทฤษฎีในการวิจัย (theoretical framework) ดังต่อไปนี้



ภาพ 1 กรอบทฤษฎีในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์

Dr. Hanns Gabhad กล่าวว่า สหกรณ์เป็นที่รวมคน ตั้งขึ้นตามหลักแหล่งความเสมอภาคไม่จำกัดจำนวนสมาชิกและเพื่อวัตถุประสงค์ที่จะดำเนินงานตามหลักเศรษฐกิจ เพื่อส่งเสริมฐานะทางการเงินและการดำเนินอาชีพของสมาชิก ด้วยวิธีช่วยตนเองตามลำพังหรือช่วยตนเองด้วยความสนับสนุนของรัฐบาล โดยมีข้อแม้ว่า ผลกำไรจากประโยชน์การกระทำร่วมกันต้องแบ่งตามส่วนของงานที่สมาชิกคนหนึ่ง ๆ กระทำ มิใช่แบ่งตามส่วนแห่งเงินทุน

Myron T.Heriek กล่าวว่า สหกรณ์ หมายถึง การกระทำของบุคคลกลุ่มหนึ่งรวมกันด้วยความสมัครใจ ใช้กำลังทำงานเพื่อให้เกิดประโยชน์โภคทรัพย์ หรือทั้งสองอย่างในผลกำไรหรือขาดทุนร่วมกัน

Sir Horace Plenket กล่าวว่า สหกรณ์ หมายถึง การช่วยตัวเองซึ่งบังเกิดผลโดยการรวมกันจัดตั้งขึ้นเป็นองค์กร

Charles Gide and Peroy Redfern กล่าวว่า สหกรณ์ หมายถึง สมาคมที่มุ่งกำจัดเสียซึ่งกำไร โดยยึดวิธีการประชาธิปไตยเป็นหลักเพื่อเสนอสั่งของและการรับใช้ให้แก่สมาชิก หรือเพื่อให้สมาชิกผลิตสั่งของไว้ขายหรือเพื่อขายสิ่งของที่สมาชิกผลิตขึ้นหรือจะหาเงินทุนให้สมาชิกหรือเพื่อรวบรวมวัตถุประสงค์ทั้งปวงให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และในขณะเดียวกันนั้นเพื่อเฉลี่ยผลได้ตามวิธีสมาชิกได้ตกลงกันว่าเป็นวิธีที่ยุติธรรมสำหรับต่างคนและคนทั้งหมด (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2522: 3-5)

ดังนั้นจึงสรุปความหมายของคำว่า สหกรณ์ หมายถึง องค์กรของบรรดาบุคคล (ไม่ใช่องค์กรของรัฐ) ที่รวมกลุ่มกันโดยสมัครใจในการดำเนินการเป็นเจ้าของร่วมกัน เพื่อสนองความต้องการทางเศรษฐกิจและสังคม และถือว่า

1. สหกรณ์เป็นองค์กรธุรกิจ เนื่องจากวัตถุประสงค์สำคัญในการจัดตั้งสหกรณ์ก็เพื่อที่จะแก้ปัญหาความเดือดร้อนทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิก ดังนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวสหกรณ์จะต้องประกอบธุรกิจ หรือให้บริการอย่างใดอย่างหนึ่งแต่สมาชิกตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ โดยทั่วไปแล้วองค์กรธุรกิจจะต้องมี 1) เจ้าของหรือผู้ดำเนินงาน (สมาชิก) 2) มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่แน่นอน 3) มีระเบียบแบบแผนหรือข้อบังคับในการดำเนินงาน 4) มีคณะกรรการดำเนินงาน 5) มีการจดทะเบียนถูกต้องตามกฎหมายและ 6) มีการดำเนินธุรกิจ

2. สหกรณ์เป็นองค์กรทางสังคม เนื่องจากสหกรณ์เกิดขึ้นจากการรวมคนฉะนั้น การรวมกำลัง จึงต้องอาศัยหลักความสมัครใจ หลักความเสมอภาพและความยุติธรรมทั้งนี้เพื่อให้เกิดความสามัคคีกลมเกลียวกัน และเพื่อให้เกิดอำนาจและพลังที่จะแก้ปัญหาร่วมกันได้ เพราะสมาชิกส่วนใหญ่เป็นผู้อ่อนแอ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม หากไม่รวมตัวกันอย่างเหนียวแน่นจริงจังแล้วก็เป็นการยากที่จะแก้ปัญหาร่วมกันได้

3. สหกรณ์เป็นองค์กรประชาธิปไตย สหกรณ์ดำเนินการตามหลักประชาธิปไตย คือทุกคนมีสิทธิในการแสดงความคิดเห็นหรือออกเสียงเท่าเทียมกัน คือหนึ่งคน หนึ่งเสียงโดยไม่คำนึงถึงอายุ เพศ เชื้อชาติ ศาสนา ความรู้ ฐานะ รายได้หรือเกียรติยศทั้งนี้ เพื่อต้องการให้เกิดความเสมอภาพและความยุติธรรมที่แท้จริงในสังคมสหกรณ์ เพราะหากไม่เป็นไปตามหลักการที่กล่าวข้างต้นแล้ว ก็เป็นการยากที่จะสร้างความสามัคคีกลมเกลียวในหมู่สมาชิกได้

4. สหกรณ์เป็นองค์กรทางการศึกษา ลักษณะที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งของสหกรณ์คือ สหกรณ์เป็นองค์กรทางการศึกษา ทั้งนี้เพราะสหกรณ์ยึดหลักการศึกษาเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนางานสหกรณ์ เพื่อที่จะสามารถยกมาตรฐานและระดับความรู้ของสมาชิก กรรมการและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ให้สูงขึ้น และในขณะเดียวกันก็เพื่อให้เกิดความเข้าใจและความร่วมมืออันดีระหว่างสมาชิกและสหกรณ์ระหว่างสหกรณ์และสหกรณ์ และระหว่างสหกรณ์และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สหกรณ์จึงเป็นเสมือนหนึ่งศูนย์ปฏิบัติการด้านการศึกษาอบรมของชุมชนและสังคมด้วย

5. สหกรณ์เป็นองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร คุณลักษณะที่เด่น แปลกและที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของสหกรณ์ก็คือ การดำเนินการโดยไม่แสวงหากำไร แต่มุ่งที่จะดำเนินการเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สมาชิก ทั้งนี้เพราะสหกรณ์ดำเนินธุรกิจกับสมาชิก โดยสมาชิกและเพื่อสมาชิก ดังนั้นจึงเกิดระบบการจำกัดเงินปันผลค่าหุ้น (limited interest on capital investment) และการแบ่งเงินปันผลตามส่วนธุรกิจ (patronized refund) ในสหกรณ์ซึ่งเป็นที่ยอมรับนับถือกันทั่วโลกว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดและมีคุณค่าที่สุด

วิวัฒน์ ไม้แก่นสาร และคณะ (2546: 10) ได้กล่าวว่า อุดมการณ์สหกรณ์ คือ แนวความคิดที่เชื่อว่าวิธีการสหกรณ์จะช่วยแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมของมวลสมาชิก ให้มีความกินดีอยู่ดีและมีสันติสุขโดยการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

1. การช่วยเหลือตนเอง คือ การแก้ไขปัญหาหรือสร้างความกินดีอยู่ดีของตนเองและครอบครัวสมาชิกสหกรณ์จำเป็นจะต้องเริ่มต้นด้วยการคิดและทำเพื่อช่วยเหลือตนเอง

2. การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เกิดขึ้นต่อเนื่องจากความต้องการช่วยเหลือตนเองของสมาชิก เพราะตามลำพังสมาชิกคนเดียวไม่สามารถแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจและสังคมโดยรวมได้ จึงจำเป็นต้องช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ประกอบด้วยการร่วมแรงและร่วมใจ

หลักการสหกรณ์ คือ แนวทางที่ทุก ๆ สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติ เพื่อให้คุณค่าของสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม มี 7 ประการ คือ

หลักการที่ 1 การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง (voluntary and open membership) "สหกรณ์เป็นองค์กรโดยสมัครใจ เปิดรับบุคคลทุกคนซึ่งสามารถใช้บริการของสหกรณ์และเต็มใจรับผิดชอบในฐานะสมาชิก เข้าเป็นสมาชิกโดยไม่มีการเลือกปฏิบัติในเรื่องเพศ ฐานะทางสังคม เชื้อชาติ การเมืองหรือศาสนา"

หลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย (democratic Member control) "สหกรณ์เป็นองค์กรประชาธิปไตย ควบคุมโดยสมาชิกซึ่งมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจของสหกรณ์ ชายและหญิงซึ่งปฏิบัติงานในฐานะผู้แทนซึ่งได้รับเลือกตั้งจากสมาชิก ต้องรับผิดชอบต่อบรรดาสมาชิก ในสหกรณ์ขั้นปฐมสมาชิกมีสิทธิออกเสียงเท่ากัน (หนึ่งคนมีหนึ่งเสียง) ส่วนสหกรณ์ระดับอื่นก็ให้ดำเนินการตามแนวทางประชาธิปไตยด้วย"

หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจโดยสมาชิก (member economic participation) "สมาชิกพึงมีส่วนให้ทุนแก่สหกรณ์อย่างเป็นธรรม และควบคุมการใช้ทุนของสหกรณ์ตามแนวทางประชาธิปไตย ตามปกติส่วนหนึ่งของทุนนั้นอย่างน้อยที่สุดต้องเป็นทรัพย์สินส่วนรวมของสหกรณ์ และสมาชิกจะได้รับผลตอบแทน (ถ้ามี) จากการลงทุนในสหกรณ์นั้นในอัตราอันจำกัดตามเงื่อนไขแห่งการเป็นสมาชิก มวลสมาชิกจะจัดสรรเงินส่วนเกินเพื่อความมุ่งหมายใด ๆ หรือทั้งหมดดังต่อไปนี้ก็ได้ คือ เพื่อพัฒนาสหกรณ์ของพวกเขาโดยอาจก่อตั้งทุนสำรอง ซึ่งอย่างน้อยที่สุดส่วนหนึ่งจะแบ่งแยกมิได้ หรือเพื่อจัดสรรให้แก่สมาชิกตามส่วนของธุรกิจที่ได้ทำกับ สหกรณ์ และเพื่อสนับสนุนกิจกรรมอื่นๆ ที่มวลสมาชิกให้ความเห็นชอบ"

หลักการที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ (autonomy and independence) "สหกรณ์เป็นองค์กรช่วยตนเองและปกครองตนเองซึ่งควบคุม โดยสมาชิก ถ้าสหกรณ์จะทำข้อตกลงกับองค์กรอื่น ๆ รวมทั้งรัฐบาล หรือจะแสวงหาทุนจากแหล่งภายนอก สหกรณ์พึงทำข้อตกลงเช่นนั้นภายใต้เงื่อนไขอันมั่นใจได้ว่ามวลสมาชิกยังคงควบคุมสหกรณ์ตามแนวทางประชาธิปไตย และจะต้องรักษาไว้ซึ่งสภาพการปกครองตนเองของสหกรณ์ไว้"

หลักการที่ 5 การให้การศึกษา ฝึกอบรมและสารสนเทศ (education training and information) "สหกรณ์พึงให้การศึกษาและฝึกอบรมแก่สมาชิก ผู้แทนจากการเลือกตั้ง ผู้จัดการ และพนักงาน เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นสามารถมีส่วนช่วยพัฒนาสหกรณ์ของพวกเขาอย่างมีประสิทธิผล สหกรณ์พึงให้ข่าวสาร ความรู้ในเรื่องลักษณะและประโยชน์ของสหกรณ์แก่ประชาชนทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งเยาวชนและผู้นำทางความคิดเห็น"

หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ (cooperation among cooperatives) "สหกรณ์พึงรับใช้สมาชิกอย่างมีประสิทธิผลสูงสุด และทำให้ขบวนการสหกรณ์เข้มแข็ง โดยการทำงานด้วยกันภายใต้โครงสร้างอันประกอบด้วยสหกรณ์ระดับท้องถิ่น ระดับชาติ ระดับภูมิภาค ระดับโลก และระดับระหว่างประเทศ"

หลักการที่ 7 ความเอื้ออาทรต่อชุมชน (concern for community) "สหกรณ์พึงดำเนินการเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของชุมชนที่สหกรณ์ตั้งอยู่ ทั้งนี้ตามนโยบายที่มวลสมาชิกได้ให้ความเห็นชอบ"

กำเนิดสหกรณ์ในประเทศไทย

"นับตั้งแต่สมัยกรุงรัตนโกสินทร์เป็นต้นมา ไทยมีการติดต่อค้าขายกับต่างชาติมากขึ้น ทำให้โครงสร้างทางเศรษฐกิจในชนบทเปลี่ยนแปลง จากระบบเศรษฐกิจเพื่อเลี้ยงตัวเองเป็นระบบเศรษฐกิจเพื่อการค้า" ชาวนาต้องการขยายการปลูกข้าว ความต้องการเงินทุนในการขยายการผลิตและการครองชีพมีเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ชาวนาผู้ไม่มีทุนต้องไปกู้ยืมจากพ่อค้า โดยเสียดอกเบี้ยในอัตราที่สูง นอกจากนี้ การทำนามีผลผลิตไม่แน่นอน ถ้าปีใดฝนไม่ดี ชาวนาก็จะมีหนี้สินพอกพูน

จากสภาพปัญหาความยากจนของชาวนา ทางราชการตั้งแต่ปลายรัชกาลที่ 5 จึงคิดที่จะช่วยชาวนาด้วยการจัดหาเงินทุนให้กู้และคิดดอกเบี้ยต่ำ โดยกำหนดวิธีการ 2 วิธี คือ

1. จัดตั้งธนาคารเกษตร เพื่อให้เงินกู้แก่ชาวนา แต่ขัดข้องในเรื่องเงินทุนและหลักประกันเงินกู้ ความคิดนี้จึงระงับไป

2. วิธีการสหกรณ์ประเภทหาทุน เกิดจากรัฐบาลโดยกระทรวงการคลังได้เชิญนายเบอร์นาร์ด ฮันเตอร์ (Sir Bernard Hunter) นายธนาคารแห่งมัทราชอินเดีย มาศึกษาลู่ทางการปรับเปลี่ยนแบงค์สยามกัมมาจลเป็นธนาคารให้กู้ยืมเงินแก่ชาวนา นายฮันเตอร์เสนอให้จัดตั้ง "ธนาคารให้กู้ยืมแห่งชาติ" (nation loan bank) ดำเนินการให้กู้ยืมโดยมีที่ดินและหลักทรัพย์อื่นเป็นหลักประกัน เช่น ให้บุคคลอื่นค้ำประกัน

ส่วนการควบคุมเงินกู้และเรียกเก็บเงินกู้นั้น ให้จัดตั้งเป็น "cooperative society" (สมาคมสหกรณ์) คือ ให้ชาวนาผู้กู้รวมตัวกันเป็นสมาคม และทำหน้าที่รับผิดชอบ กล่าวได้ว่า ไทยได้เริ่มศึกษาวิธีสหกรณ์ขึ้นในปี พ.ศ. 2457 แต่ยังไม่ได้ดำเนินการอย่างไร จนกระทั่ง ปี พ.ศ. 2458 ได้มีการเปลี่ยนแปลงกรมสถิติพยากรณ์ เป็นกรมพาณิชย์และสถิติพยากรณ์ ประกอบด้วยส่วนราชการ 3 ส่วน คือ การพาณิชย์ การสถิติพยากรณ์ และการสหกรณ์ (เชิญ บำรุงวงศ์, 2546: 4)

การตั้งส่วนราชการสหกรณ์นี้ก็เพื่อที่จะดำเนินการจัดตั้งสหกรณ์ขึ้นมา โดย พระราชวงศ์เธอ กรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ ในฐานะอธิบดีกรมพาณิชย์ ทรงพิจารณาเลือกแบบสหกรณ์เครดิตไรฟ์ไฟเซนเป็นสหกรณ์ต้นแบบ ทรงเห็นว่าเหมาะกับภาวะเศรษฐกิจของเกษตรกรไทยมากกว่ารูปแบบอื่น เพราะสหกรณ์แบบไรฟ์ไฟเซนเป็นสหกรณ์ ซึ่งสมาชิกทุกคนต้องร่วมรับผิดในหนี้สินของสหกรณ์ร่วมกัน และแทนกันโดยไม่จำกัด เป็นสหกรณ์ขนาดเล็ก มีเขตแคบ รับผิดชอบในระดับหมู่บ้านเท่านั้น สมาชิกจึงรู้จักกันดีและน่าจะควบคุมซึ่งกันและกันได้ เป็นการขจัดปัญหาว่าสมาชิกที่กู้เงินจะละทิ้งที่ดินหลบหนีหนี้สิน ดังนั้น บุคคลทั้งหลายจึงถือว่าพระองค์ทรงเป็น "พระบิดาแห่งการสหกรณ์ไทย"

พื้นที่ในการจัดตั้งสหกรณ์หาทุนเป็นแห่งแรก คือ พื้นที่ ตำบลวัดจันทร์ อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก เหตุที่เลือกจังหวัดนี้ เนื่องจากเป็นจังหวัดที่มีผู้คนไม่หนาแน่น และเป็นราษฎรที่เพิ่งอพยพมาจากทางใต้ จึงต้องการช่วยเหลือผู้อพยพ ซึ่งประกอบอาชีพการเกษตรให้ตั้งตัวได้ รวมทั้ง เพื่อเป็นการชักจูงราษฎรในจังหวัดอื่นที่มีผู้คนหนาแน่นให้อพยพมาจังหวัดนี้และเข้าทำประโยชน์ในที่ดินอย่างเต็มที่ โดยใช้ชื่อว่า "สหกรณ์วัดจันทร์ไม่จำกัดสินใช้" จดทะเบียนเมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2459 (ทุกปีถือเป็นวันสหกรณ์แห่งชาติ) มีพระราชวงศ์เธอ กรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ เป็นนายทะเบียนสหกรณ์พระองค์แรก (เชิญ บำรุงวงศ์, 2546: 2)

สหกรณ์วัดจันทร์ เริ่มแรกมีสมาชิก 16 คน กู้เงินจากแบงค์สยามกัมมาจล เป็นทุนดำเนินงาน 3,000 บาท เสียดอกเบี้ยให้ธนาคารพาณิชย์ ร้อยละ 6 ต่อปี สหกรณ์คิดดอกเบี้ยกับสมาชิก ร้อยละ 12 ต่อปี 13 เดือนแรกของการดำเนินงาน สมาชิกไถ่ถอนหนี้สินได้ถึงร้อยละ 50 ดังนั้น รัฐบาลจึงขยายกิจการสหกรณ์ไปยังจังหวัดอื่น ๆ สหกรณ์วัดจันทร์ประสบผลสำเร็จ ดังนั้น รัฐคิดนำวิธีสหกรณ์ไปใช้ในจังหวัดอื่น ๆ แต่การจัดตั้งสหกรณ์ในระยะแรกนั้น นอกจากจะมีข้อจำกัดเรื่องเงินทุนแล้วยังมีข้อจำกัดในทางกฎหมายด้วย เพราะพระราชบัญญัติเพิ่มเติมสมาคม พ.ศ.2459 ทำให้การจัดตั้งสหกรณ์ไม่กว้างขวางพอที่จะขยายสหกรณ์ออกไป หากจะให้จัดตั้งสหกรณ์เจริญก้าวหน้าและมีความมั่นคงจะต้องออกกฎหมายควบคุมให้มีขอบเขตกว้าง ดังนั้นในเวลาต่อมาทางราชการจึงได้ประกาศยกเลิกพระราชบัญญัติเพิ่มเติมสมาคม พ.ศ. 2459 แล้วประกาศใช้พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2471 นับเป็นกฎหมายสหกรณ์ฉบับแรก พระราชบัญญัติฉบับนี้ได้เปิดโอกาสให้มีการรับจดทะเบียนสหกรณ์ประเภทอื่น ๆ จากนั้นได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2471 อีก 3 ครั้ง นับว่าการประกาศให้พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2471 ช่วยให้การจัดตั้งสหกรณ์ได้ขยายออกไปอีกมาก ในปี พ.ศ.2478 มีการริเริ่มจัดตั้งสหกรณ์เช่าซื้อที่ดินที่จังหวัดปทุมธานี และได้จัดตั้งสหกรณ์ประเภทใหม่ ๆ ขึ้นอีกหลายประเภท เช่น สหกรณ์บำรุงที่ดิน สหกรณ์ค้าขาย สหกรณ์นิคมฝ้าย สหกรณ์หาทุนและบำรุงที่ดิน ในปี พ.ศ. 2480

ร้านสหกรณ์ได้ถูกจัดตั้งขึ้นเป็นแห่งแรกที่อำเภอเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา และได้มีการจัดตั้งร้านสหกรณ์ขึ้นอีกหลายแห่งเพื่อช่วยเหลือประชาชนเกี่ยวกับค่าครองชีพ โดยจัดตั้งขึ้นทั้งในส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และส่วนของประชาชน

การเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญที่สุดของขบวนการสหกรณ์ในประเทศไทย คือ การควบสหกรณ์หาทุนเข้าด้วยกัน โดยทางราชการได้ออกพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 เปิดโอกาสให้สหกรณ์หาทุนขนาดเล็กที่ดำเนินธุรกิจเพียงอย่างเดียวควบเข้ากันเป็นขนาดใหญ่ สามารถขยายการดำเนินธุรกิจเป็นแบบอเนก ประสงค์ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่สมาชิกได้มากกว่า ด้วยเหตุนี้

สหกรณ์หาทุนจึงแปรสภาพเป็นสหกรณ์การเกษตรมาจนปัจจุบัน และในปี พ.ศ. 2511 สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยได้ถือกำเนิดขึ้นมาเพื่อเป็นสถาบันสำหรับให้การศึกษาแก่สมาชิกสหกรณ์ทั่วประเทศ มีหน้าที่ติดต่อประสานงานกับสถาบันสหกรณ์ต่างประเทศ เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์และความช่วยเหลือร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์สากลในด้านอื่น ๆ ที่มิใช่เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ โดยมี สหกรณ์ทุกประเภทเป็นสมาชิก ซึ่งประเทศไทยได้กำหนดประเภทสหกรณ์ไว้ 6 ประเภท ตามประกาศกฎกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. 2516 ประกอบด้วย สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม สหกรณ์ประมง สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์ร้านค้า และสหกรณ์บริการ (เชิญ บำรุงวงศ์, 2546: 25-30)

พัฒนาการด้านกฎหมายสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรต้องมีการจดทะเบียนสหกรณ์ซึ่งในยุคแรกเป็นไปตาม พ.ร.บ. สมาคม พ.ศ. 2457 ซึ่งรับจดทะเบียนเฉพาะสหกรณ์เครดิต (หาทุน) ต่อมารัฐเห็นสมควรให้มี พ.ร.บ. สหกรณ์ พ.ศ. 2471 ขึ้น เริ่มใช้ 19 พ.ค. 2471 รับจดทะเบียนสหกรณ์ทุกประเภท มีการปรับปรุง พ.ร.บ. ให้สอดคล้องกับยุคสมัย จึงมีการตรา พ.ร.บ. สหกรณ์ พ.ศ. 2511 ขึ้น เมื่อวันที่ 7 มิ.ย. พ.ศ. 2811 โดยมีการควบ สหกรณ์หาทุน สหกรณ์ขายข้าว สหกรณ์อื่น ๆ ที่มีวัตถุประสงค์ใกล้เคียงกัน รวมกัน และตั้งอยู่ในอำเภอเดียวกัน เป็นสหกรณ์การเกษตรมีการจัดตั้ง “สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย” ขึ้น กำหนดให้เป็นสถาบันเพื่อการศึกษาของสมาชิกสหกรณ์ทั่วประเทศ

นอกจากนี้ยังกำหนดให้มีการตรวจบัญชีสหกรณ์ โดยกรมตรวจบัญชีสหกรณ์สหกรณ์ทุกปี โดยปัจจุบัน กรมส่งเสริมสหกรณ์ และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ มีที่ทำงานอยู่ ณ อาคารเลขที่ 12 ถนนกรุงเกษม ท่าน้ำเทเวศร์ เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร ปัจจุบันมีการตรา พ.ร.บ.สหกรณ์ พ.ศ. 2542 ขึ้นใช้

การร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์

พิบูลย์ เจียมอนุกูล (2546: 29) กล่าวถึงการร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์ "co-operation among Co-operative" ว่ามีความหมายและขอบเขตในการดำเนินงานที่กว้างขวางมาก คือ หมายถึง การร่วมมือกันในการดำเนินธุรกิจ และการสร้างความเข้มแข็งให้แก่ขบวนการสหกรณ์ทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับภาคและระดับประเทศ และรวมถึงการร่วมมือกันในการส่งเสริมความรู้ด้านการสหกรณ์ และการช่วยเหลือกันในการพัฒนาขบวนการสหกรณ์ระหว่างประเทศให้เข้มแข็งและเจริญเติบโตอีกด้วย ดังนี้

1. ด้านธุรกิจ

1.1 สหกรณ์ระดับท้องถิ่นอาจทำการซื้อขายระหว่างกัน เช่น ระหว่างสหกรณ์ผู้ผลิต และสหกรณ์ผู้บริโภค หรือระหว่างสหกรณ์ผู้ผลิตด้วยกัน เช่น ระหว่างสหกรณ์ผู้ผลิตข้าว สหกรณ์ประมง สหกรณ์ผู้ผลิตนม หรือสหกรณ์อื่น ๆ ที่ต้องการทำธุรกิจร่วมกันหรือทำการซื้อขายระหว่างกัน

1.2 สหกรณ์ระดับท้องถิ่นอาจจะร่วมมือกันสั่งซื้อสินค้าจากโรงงานโดยตรงก็ได้ เพื่อให้มีอำนาจในการต่อรอง เพื่อลดค่าใช้จ่ายและเพื่อความสะดวกในการขนส่งสินค้าก็ได้

1.3 สหกรณ์อาจให้สหกรณ์ด้วยกันกู้ยืมเงินเพื่อไปดำเนินธุรกิจหรือขยายกิจการของสหกรณ์ก็ได้ เช่น สหกรณ์การเกษตรอาจกู้เงินโดยตรงจากสหกรณ์ออมทรัพย์ หรือสหกรณ์การเกษตรที่มีฐานะการเงินดีอาจให้สหกรณ์การเกษตรอื่นกู้ยืมเงินไปดำเนินธุรกิจก็ได้

1.4 สหกรณ์ระดับท้องถิ่นอาจร่วมทุนกันตั้งโรงงานผลิตสินค้า ผลิตปุ๋ย ผลิตเครื่องมือการเกษตร หรือตั้งโรงงานแปรรูปสินค้าร่วมกันก็ได้

1.5 สหกรณ์ขั้นปฐมหรือระดับท้องถิ่นอาจร่วมมือกันตั้งชุมนุมสหกรณ์ระดับมัธยม เช่น ระดับอำเภอ (ในอินเดีย) หรือระดับจังหวัดก็ได้ หรือชุมนุมสหกรณ์ระดับมัธยม (จังหวัด) อาจร่วมมือกันตั้งชุมนุมสหกรณ์ระดับประเทศก็ได้ ทั้งนี้เพื่อให้สหกรณ์ระดับต่าง ๆ สามารถเชื่อมโยงธุรกิจเข้าด้วยกันให้มีประสิทธิภาพ และขณะเดียวกันก็เป็นการเสริมสร้างขบวนการสหกรณ์ให้เข้มแข็งอีกด้วย ทั้งระดับปฐม ระดับมัธยม และระดับประเทศ

2. ด้านวิชาการ

2.1 มีการส่งเสริมเผยแพร่และแลกเปลี่ยนข่าวสารทั้งด้านวิชาการ ด้านการปฏิบัติและด้านการดำเนินงานระหว่างสหกรณ์ด้วยกัน เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ระหว่างสหกรณ์ด้วยกัน

2.2 สหกรณ์ด้วยกันอาจทำโครงการส่งเสริมเผยแพร่ และทำการฝึกอบรมด้านการบริหารและการจัดการสหกรณ์ร่วมกันเพื่อให้เกิดการประหยัดและเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสหกรณ์ด้วยกันให้แน่นแฟ้น

2.3 สหกรณ์ที่เข้มแข็งและมีความสามารถในการบริหารและการจัดการสูง อาจเปิดโอกาสให้สหกรณ์ที่อ่อนแอกว่า ส่งคนมาฝึกงานภาคปฏิบัติในสหกรณ์ของตนก็ได้ หรือไม่สหกรณ์ที่เข้มแข็งกว่าก็อาจจะส่งคนของตนไปแนะนำส่งเสริมหรือทำงานให้แก่สหกรณ์ที่อ่อนแอกว่าในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อวางรูปแบบในการทำงาน หรือเพื่อสอนวิธีการทำงานให้แก่อีกสหกรณ์หนึ่งก็ได้

3. การร่วมมือกันระหว่างประเทศ

การร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์ระหว่างประเทศได้มีนานแล้ว ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการช่วยเหลือและร่วมมือทางด้านวิชาการและด้านการฝึกอบรม แต่ขณะเดียวกันก็มีการทำธุรกิจและซื้อขายระหว่างสหกรณ์ระหว่างประเทศอีกด้วย ซึ่งมีขอบเขตการดำเนินงานที่กว้างขวางมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านวิชาการและการฝึกอบรม เช่น สวีเดน ได้ให้ความช่วยเหลือแก่องค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ หรือไอ.ซี.เอ. (International co-operative alliance) ในการตั้งสำนักงาน ไอ.ซี.เอ. ประจำภาคเอเชียและแปซิฟิคที่นครนิวเดลี ประเทศอินเดีย และอาฟริกาตะวันออกที่เมืองโมซิประเทศทานซาเนีย และอาฟริกาตะวันตกที่เมือง อบิดจันประเทศไอวอรี่โคส และยังให้ทุนในการให้การศึกษาดูงาน และการฝึกอบรมแก่นักสหกรณ์จากประเทศที่กำลังพัฒนาเกือบทั่วโลกอีกด้วย ส่วนประเทศอื่น ๆ ที่มีขบวนการสหกรณ์ที่เข้มแข็ง เช่น แคนาดา เดนมาร์ค ฟินแลนด์ และญี่ปุ่นได้ให้ความช่วยเหลือด้านวิชาการและด้านการฝึกอบรมแก่ประเทศอื่น ๆ เช่นกัน

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการช่วยเหลือกันระหว่างสหกรณ์นั้นยิ่งใหญ่และกว้างขวางมาก คือ ไม่มีขอบเขตและไม่มีพรมแดน (without boundaries) คือจากสหกรณ์หนึ่งไปสู่สหกรณ์หนึ่ง และจากประเทศหนึ่งไปสู่อีกหลายประเทศ ทั้งนี้ก็เพื่อต้องการที่จะสร้างขบวนการสหกรณ์ให้เข้มแข็ง ให้สามารถยกมาตรฐานความเป็นอยู่ของประชาชนของประเทศและของโลกให้มีอยู่มีกินและเพื่อให้สามารถช่วยเหลือตัวเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้ และท้ายที่สุดก็เพื่อสร้างสันติภาพ อันถาวรให้แก่มวลมนุษย์ชาติของโลกด้วย

ประเภทสหกรณ์ตามกฎหมายสหกรณ์ของไทย

ปัจจุบันประเทศไทยมีสหกรณ์เกิดขึ้นหลายประเภท ทั้งสหกรณ์ผู้ผลิต สหกรณ์ผู้บริโภค สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์อุตสาหกรรม สหกรณ์เอนกประสงค์ สหกรณ์บริการ และสหกรณ์รูปอื่น ๆ อีกมากมายหลายรูป จนยากที่จะกำหนดให้ตายตัวลงไปได้ว่าสหกรณ์มีกี่ประเภทกันแน่และยิ่งไปกว่านั้น แต่ละประเทศก็มีวิธีการกำหนดประเภทของสหกรณ์ไว้ไม่เหมือนกันด้วย

ตามกฎกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ฉบับที่ 2 พ.ศ.2516 กำหนดประเภทของสหกรณ์ที่จะรับจดทะเบียนไว้ 6 ประเภท และภายหลังได้มีการกำหนดประเภทของสหกรณ์ที่รับจดทะเบียน 2548 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 122 ตอนที่ 63 เมื่อวันที่ 4 สิงหาคม 2548 ได้แบ่งสหกรณ์เป็น 7 ประเภท ได้แก่ 1) สหกรณ์การเกษตร 2) สหกรณ์ประมง 3) สหกรณ์นิคม 4) สหกรณ์ออมทรัพย์ 5) สหกรณ์ร้านค้า 6) สหกรณ์บริการ และ 7) สหกรณ์เครดิตยูเนียน

1. สหกรณ์การเกษตร

สหกรณ์การเกษตร คือ องค์การที่ผู้ประกอบการอาชีพทางการเกษตรรวมตัวกันจัดตั้งขึ้นเพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในด้านเงินทุน การผลิต การจำหน่ายและช่วยยกฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น

ประเภทของสหกรณ์การเกษตร

1. สหกรณ์การเกษตรทั่วไป คือ เงินทุนมาจากสมาชิกสหกรณ์เอง ได้แก่ สหกรณ์การเกษตร ระดับอำเภอ

2. สหกรณ์การเกษตรในเขตพัฒนา คือ เงินทุนส่วนใหญ่มาจากราชการ ได้แก่ สหกรณ์การเกษตรในเขตเร่งรัดพัฒนาชนบท ของสำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบท

3. สหกรณ์การเกษตรรูปพิเศษ คือ สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นตามกลุ่มอาชีพโดยเฉพาะของเกษตรกร ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับผลิตผลเฉพาะอย่างเช่น สหกรณ์โคนม สหกรณ์ผู้เลี้ยงสุกร สหกรณ์ชาวสวนยาง เป็นต้น

วัตถุประสงค์ของสหกรณ์การเกษตร

1. ให้สินเชื่อเพื่อการเกษตรแก่สมาชิก โดยคิดดอกเบี้ยในอัตราต่ำและเหมาะสม
2. จัดหาวัสดุการเกษตร และสิ่งของที่จำเป็นมาจำหน่ายแก่สมาชิกในราคายุติธรรม
3. จัดหาตลาดจำหน่ายผลิตผล และผลิตภัณฑ์ของสมาชิก
4. รับฝากเงินจากสมาชิก เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการออมทรัพย์
5. จัดบริการและบำรุงที่ดิน

6. ส่งเสริมความรู้ทางเกษตรแผนใหม่
7. ให้การศึกษาอบรมทางสหกรณ์

การดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร

1. ธุรกิจเกี่ยวกับการเงิน

1.1 การให้เงินกู้แก่สมาชิก เงินกู้ของสหกรณ์แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ เงินกู้ระยะสั้น เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายดำเนินงานในการเกษตรสำหรับฤดูการผลิตหนึ่ง ๆ เงินกู้ระยะปานกลาง เพื่อใช้ในการลงทุนในสินทรัพย์การเกษตร ซึ่งปกติจะใช้ประโยชน์ได้นานกว่าฤดูกาลผลิตหนึ่ง ๆ

1.2 การรับฝากเงินจากสมาชิก สหกรณ์จะรับฝากเงินจากสมาชิก 2 ประเภท ได้แก่ เงินฝากออมทรัพย์ และเงินฝากประจำ

2. ธุรกิจการขายหรือการรวบรวมผลิตผลของสมาชิกเพื่อขาย
3. ธุรกิจการซื้อหรือการจัดหาสิ่งของที่จำเป็นมาขายแก่สมาชิก
4. ธุรกิจการบริการและบำรุงที่ดิน
5. การส่งเสริมการเกษตร
6. การให้การศึกษาอบรม

2. สหกรณ์ประมง

สหกรณ์ประมง คือ สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ชาวประมง เพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการประกอบอาชีพ ซึ่งชาวประมงแต่ละคนไม่สามารถแก้ไขให้ลุล่วงไปได้ตามลำพัง บุคคลเหล่านี้จึงรวมกันโดยยึดหลักการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

วัตถุประสงค์ของสหกรณ์ประมง

1. ให้ความรู้ด้านวิชาการและธุรกิจการประมง เช่น การเก็บรักษาคุณภาพสัตว์น้ำ การแปรรูป การเพาะเลี้ยง
2. จัดหาวัสดุอุปกรณ์การประมง หรือสิ่งของที่จำเป็นมาจำหน่ายแก่สมาชิก
3. จัดจำหน่ายสัตว์น้ำ และผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำในราคายุติธรรม
4. จัดหาเงินกู้ให้สมาชิกกู้ไปลงทุนประกอบอาชีพ
5. รับฝากเงินจากสมาชิก
6. ให้การสงเคราะห์แก่สมาชิกและครอบครัวที่ประสบภัยพิบัติ

การดำเนินงานของสหกรณ์ประมง

1. การให้เงินกู้แก่สมาชิก

2. การรวบรวมสัตว์น้ำและผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำ

3. การเก็บรักษาสัตว์น้ำ สหกรณ์อาจจัดให้มีห้องเย็นเพื่อรับฝากสัตว์น้ำสดของสมาชิกเข้าเก็บไว้ การจัดการขายสัตว์น้ำและผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำของสมาชิก

4. การจัดหาสิ่งของหรือบริการ จะพิจารณารายการจำนวนสิ่งของหรือบริการตามคำร้องขอของสมาชิก

5. การรับฝากเงินจากสมาชิก 2 ประเภท คือ เงินฝากออมทรัพย์ และเงินฝากประจำ

6. การให้การศึกษาอบรมและการส่งเสริมการประกอบอาชีพ

3. สหกรณ์นิคม

สหกรณ์นิคม คือ สหกรณ์การเกษตรในรูปแบบหนึ่ง ที่มีการดำเนินการจัดสรรที่ดินทำกินให้ราษฎร การจัดสร้างปัจจัยพื้นฐาน และสิ่งอำนวยความสะดวกให้ผู้ที่อยู่อาศัยควบคู่ไปกับการดำเนินการจัดหาสินเชื่อ ปัจจัยการผลิตและสิ่งของที่จำเป็น การแปรรูปการเกษตร การส่งเสริมอาชีพ รวมทั้งกิจการให้บริการสาธารณูปโภคแก่สมาชิก

วัตถุประสงค์ของสหกรณ์นิคม

1. เพื่อการจัดนิคม คือ การจัดหาที่ดินมาจัดสรรให้แก่ราษฎรประกอบอาชีพทางการเกษตร ตลอดจนจัดบริการด้านสาธารณูปโภคแก่สมาชิก

2. เพื่อการจัดสหกรณ์ คือ การรวบรวมราษฎรที่ได้รับจัดสรรที่ดินไว้นั้น จัดตั้งขึ้นเป็นสหกรณ์

รูปของสหกรณ์นิคม แบ่งสหกรณ์ออกเป็น 3 รูปตามลักษณะความมุ่งหมายของการจัดสรรที่ดิน และการได้มาซึ่งที่ดินที่จัดสรรนั้น ดังนี้

1. สหกรณ์นิคม โดยอาศัยพระราชบัญญัติจัดที่ดินเพื่อการครองชีพ พ.ศ. 2511 โดยกรมส่งเสริมสหกรณ์ ขอรับที่ดินรกร้างว่างเปล่าที่คณะกรรมการจัดที่ดินแห่งชาติจำแนกเป็นที่จัดสรรเพื่อการเกษตร นำมาจัดสรรให้ราษฎรเข้าครอบครองทำประโยชน์

2. สหกรณ์การเช่าซื้อที่ดิน โดยอาศัยประมวลกฎหมายที่ดิน พ.ศ. 2497 และนโยบายของรัฐบาลในเรื่องการจัดหาที่ดินให้ราษฎร กรมส่งเสริมสหกรณ์จึงจัดซื้อที่ดินขององค์การหรือเอกชน นำมาปรับปรุงจัดสรรให้ราษฎรเข้าครอบครองทำประโยชน์

3. สหกรณ์การเช่าที่ดิน กรมส่งเสริมสหกรณ์จะนำที่ดินป่าสงวนแห่งชาติที่เสื่อมโทรมแล้วมาจัดสรรให้ราษฎร

งานจัดนิคม

เป็นงานจัดสรรที่ดินทำกินให้แก่ราษฎรโดยวิธีการสหกรณ์ มีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

1. การจัดหาที่ดิน
2. การวางผังและปรับปรุงที่ดิน สำรวจรายละเอียดสภาพภูมิประเทศ ชนิดและลักษณะดิน ปริมาณน้ำฝน จากนั้นจะวางแผนผังการใช้ที่ดินว่าควรดำเนินการสร้างบริการสาธารณูปโภคอย่างไร
3. การรับสมัคร และคัดเลือกบุคคลเพื่อรับการจัดสรรที่ดิน
4. การอนุญาตให้เข้าทำประโยชน์ในที่ดิน จะมีการให้การศึกษาอบรมเกี่ยวกับระเบียบต่างๆของนิคม หลักและวิธีการสหกรณ์ สิทธิและหน้าที่ของสมาชิก ตลอดจนแผนประกอบการเกษตรที่กำหนดไว้
5. การกำหนดเงื่อนไขการใช้ที่ดิน และการได้กรรมสิทธิ์ที่ดิน

กรรมสิทธิ์ที่ดิน

สหกรณ์นิคมทั้ง 3 รูป ซึ่งได้แก่ สหกรณ์นิคม สหกรณ์การเช่าซื้อที่ดิน และสหกรณ์การเช่าที่ดิน จะคงมีเพียง 2 รูปแรกที่สมาชิกจะได้ที่ดินเป็นกรรมสิทธิ์ของตนเอง ส่วนในรูปของสหกรณ์การเช่าที่ดินนั้น สมาชิกจะได้เพียงสิทธิการให้ที่ดินโดยการเช่าและสิทธิที่ตกทอดทางมรดกตลอดไปเท่านั้น

งานจัดสหกรณ์

เมื่อได้จัดราษฎรเข้าครอบครองทำประโยชน์ในที่ดินที่จัดหามาเรียบร้อยแล้ว งานขั้นต่อไป คือ การรวบรวมราษฎรที่ได้รับจัดสรรที่ดินนั้นจัดตั้งเป็นสหกรณ์ขึ้น และขอจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 เพื่อให้เกษตรกรมีสถาบันของตนเอง ที่เป็นสื่อกลางในการอำนวยบริการในด้านต่าง ๆ ส่วนการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์จะมีลักษณะเช่นเดียวกับสหกรณ์การเกษตร

4. สหกรณ์ออมทรัพย์

ความหมายสหกรณ์ออมทรัพย์

สหกรณ์ออมทรัพย์ คือ สถาบันการเงินแบบหนึ่งที่มีสมาชิกเป็นบุคคล ซึ่งมีอาชีพอย่างเดียวกันหรือที่อาศัยอยู่ในชุมชนเดียวกัน มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการออมทรัพย์ และให้กู้ยืมเมื่อเกิดความจำเป็นหรือเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์งอกเงย

สหกรณ์ออมทรัพย์แห่งแรก คือ สหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัดสินใช้ จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 28 กันยายน พ.ศ. 2492 โดยข้าราชการในกรมสหกรณ์ (เดิม) และพนักงานในธนาคารเพื่อการสหกรณ์ (เดิม) ต่อมาในปี พ.ศ. 2497 ก็ได้มีการจัดตั้งขึ้นในกลุ่มครูในจังหวัดนครสวรรค์ และได้แพร่หลายไปในหมู่ข้าราชการ และพนักงานต่าง ๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชนทั่วประเทศ

คุณสมบัติของสมาชิก

1. เป็นผู้เห็นชอบในวัตถุประสงค์ของสหกรณ์
2. เป็นผู้บรรลุนิติภาวะ
3. เป็นผู้ทำงานประจำในหน่วยงานนั้น ๆ และมีเงินได้รายเดือนจากหน่วยงานนั้น ๆ
4. เป็นผู้มีลักษณะนิสัยดี
5. มิได้เป็นสมาชิกในสหกรณ์อื่นซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการให้กู้ยืมเงิน

วัตถุประสงค์ของสหกรณ์ออมทรัพย์

1. ส่งเสริมการออมทรัพย์ในรูปการซื้อหุ้น สมาชิกจะต้องถือหุ้นแรกเข้าอย่างน้อยคนละ 1 หุ้น และจะต้องถือหุ้นต่อไปตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ แต่จะถือหุ้นเกินกว่า 1 ใน 5 ของจำนวนหุ้นทั้งหมดไม่ได้
2. รับฝากเงินจากสมาชิกทั้งประเภทเงินฝากประจำและเงินฝากออมทรัพย์ โดยให้ดอกเบี้ยในอัตราเดียวกันกับธนาคารพาณิชย์
3. ให้บริการด้านเงินกู้

การดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์

1. การส่งเงินค่าหุ้นรายเดือนของสมาชิก สหกรณ์กำหนดให้สมาชิกทุกคนส่งเงินค่าหุ้นรายเดือนต่อสหกรณ์อย่างน้อยตามอัตราส่วนจำนวนเงินได้รายเดือนของตน
2. การรับฝากเงินจากสมาชิก โดยจะรับเงินฝากได้ 2 ประเภท คือ เงินฝากออมทรัพย์ เงินฝากประจำ
3. การให้เงินกู้ มี 3 ประเภท คือ
   - เงินกู้เพื่อเหตุฉุกเฉิน เป็นเงินกู้ระยะสั้น กู้ได้โดยไม่ต้องมีหลักประกัน
   - เงินกู้สามัญ หมายถึง เงินกู้เพื่อให้สมาชิกนำไปใช้เพื่อกิจการต่าง ๆ ที่จำเป็นและมีประโยชน์ ซึ่งการกู้ยืมจะต้องมีสมาชิกอื่นหรือหลักทรัพย์ค้ำประกัน

- เงินกู้พิเศษ เมื่อสหกรณ์มีฐานะการเงินก้าวหน้าพอที่จะช่วยเหลือให้เงินกู้เพื่อส่งเสริมฐานะความมั่นคง หรือเพื่อก่อประโยชน์งอกเงยแก่สมาชิกได้ คณะกรรมการดำเนินการอาจให้เงินกู้พิเศษแก่สมาชิกซึ่งเป็นจำนวนเงินที่เกินกว่าขั้นสูงของเงินกู้สามัญได้ โดยการกู้ยืมจะต้องมีหลักทรัพย์ค้ำประกัน

5. สหกรณ์ร้านค้า

สหกรณ์ร้านค้าหรือสหกรณ์ผู้บริโภค คือ สหกรณ์ที่มีผู้บริโภครวมตัวกันจัดตั้งขึ้นเพื่อจัดหาสินค้าเครื่องอุปโภคบริโภคมาจำหน่ายแก่สมาชิกและบุคคลทั่วไป

วัตถุประสงค์ของสหกรณ์ร้านค้า

1. จัดหาสิ่งของและบริการที่สมาชิกต้องการมาจำหน่าย
2. ช่วยจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของสมาชิก
3. ส่งเสริมความรู้ทางการค้าและการสหกรณ์แก่สมาชิก
4. ส่งเสริมให้รู้จักการประหยัด การช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
5. ร่วมมือกับสหกรณ์และสถาบันอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ

การดำเนินงานของสหกรณ์ร้านค้า

1. ขายสินค้าตามราคาท้องตลาด หรือถูกกว่าบ้างเล็กน้อย
2. จัดหาสินค้าคุณภาพดี ไม่ปลอมปน และอยู่ในความต้องการของสมาชิกมาจำหน่าย
3. เที่ยงตรงในการชั่ง ตวง วัด
4. จัดหาสินค้าที่จำเป็นในการครองชีพมาจำหน่าย และมีสินค้าให้เลือกมากชนิด
5. ขายสินค้าด้วยเงินสด เพื่อช่วยให้ร้านสหกรณ์มีเงินของตนเองใช้หมุนเวียนได้มากขึ้น และให้สมาชิกได้จ่ายเงินโดยมีเหตุผลและเพื่อป้องกันหนี้สูญด้วย
6. ในการขายสินค้าและบริการธุรกิจให้แก่สมาชิก สหกรณ์จะลงทะเบียนจำนวนเงินที่ซื้อสินค้าของสมาชิกแต่ละคนไว้ หรืออาจให้สมาชิกแต่ละคนรวบรวมไว้เองก็ได้ เพื่อเป็นหลักฐานในการคำนวณเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนการซื้อสินค้า
7. สหกรณ์อาจช่วยจำหน่ายผลิตผลหรือผลิตภัณฑ์ของสมาชิกได้ตามระเบียบ

6. สหกรณ์บริการ

สหกรณ์บริการ คือ สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในกลุ่มบุคคลที่มีปัญหาความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพหรือขาดแคลนบริการทางด้านสาธารณูปโภค

การจัดตั้งสหกรณ์บริการนั้นอาจจัดตั้งในกลุ่มบุคคลที่มีอาชีพเดียวกัน เช่น สหกรณ์แท็กซี่ สหกรณ์ทอผ้า หรือจัดตั้งในกลุ่มบุคคลที่มีอาชีพต่างกัน แต่มีความต้องการอย่างเดียวกัน และต้องการให้สหกรณ์จัดหาบริการมาสนองความต้องการให้ เช่น สหกรณ์ไฟฟ้า สหกรณ์ประปา

วัตถุประสงค์ของสหกรณ์บริการ

1. ประกอบธุรกิจด้านการบริการ ตามประเภทที่ได้มุ่งหมายจัดตั้งขึ้น
2. จัดหาอุปกรณ์และสิ่งต่าง ๆ ที่จำเป็นในการให้บริการ
3. รับฝากเงิน และให้เงินกู้แก่สมาชิก
4. จัดหาเครื่องอุปโภคบริโภคมาจำหน่ายแก่สมาชิก
5. ช่วยเหลือสมาชิกด้านกฎหมาย คดีความต่าง ๆ
6. ส่งเสริมสวัสดิการแก่สมาชิกและครอบครัว
7. ร่วมมือกับส่วนราชการต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมกิจการสหกรณ์

การดำเนินงานของสหกรณ์บริการ

สหกรณ์จะดำเนินการจัดหาบริการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างตามที่สมาชิกต้องการ และตามที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ โดยสหกรณ์จะเรียกเก็บค่าบริการจากสมาชิกผู้ใช้บริการตามส่วนที่สมาชิกแต่ละคนใช้ประโยชน์ เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายของสหกรณ์ หากสหกรณ์มีกำไรก็จะนำมาจัดสรรกำไรคืนให้แก่สมาชิก ซึ่งเท่ากับว่าสมาชิกได้ใช้บริการต่าง ๆ นั้นในราคาที่ยุติธรรม และเมื่อสมาชิกหมดความจำเป็นที่จะขอรับบริการจากสหกรณ์แล้วก็อาจเลิกกิจการสหกรณ์นั้นได้

ตาราง 2 มาตรฐานสหกรณ์แห่งประเทศไทย ตามประกาศกรมส่งเสริมสหกรณ์

ตัวชี้วัดระดับมาตรฐานสหกรณ์	แนวทางการนำไปปฏิบัติ
(1) ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีย้อนหลัง สหกรณ์ มีผลการดำเนินงานไม่ขาดทุน เว้นแต่ปีใดมีอุบัติภัย หรือภัยธรรมชาติจนเกิดความเสียหายต่อสมาชิก และสหกรณ์โดยรวม ให้ตัดปีนั้นออก	ในวงเล็บ (1) หมายถึง 1. สหกรณ์มีผลการดำเนินงานมาแล้วสองปี และไม่ขาดทุน 2. ข้อยกเว้นปีที่สหกรณ์มีผลการดำเนินงานขาดทุนต้องเกิดจากอุบัติภัย หรือภัยธรรมชาติเท่านั้น และภัยนั้นทำให้สมาชิก และสหกรณ์เสียหาย
(2) ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีย้อนหลัง ไม่มีการกระทำอันถือได้ว่าทุจริตต่อสหกรณ์	ในวงเล็บ (2) หมายถึง การทุจริต ต้องได้ความชัดเจนว่านายทะเบียนสหกรณ์ หรือรองนายทะเบียนสหกรณ์ ผู้สอบบัญชีได้มีหนังสือแจ้งให้แก้ไขปัญหาทุจริต หรือข้อบกพร่องนั้นแล้ว หรือมีการสอบสวนวินัย หรือร้องทุกข์ หรือฟ้องคดีแล้วขอบเขตการสิ้นสุดของการทุจริต ต้องทราบตัวผู้ทุจริต และมีหลักฐานการยอมรับชดใช้ค่าเสียหาย รวมทั้งมีการชดใช้เป็นบางส่วน หรือทั้งหมด หรือมีการร้องทุกข์ หรือฟ้องคดีแล้ว ถือว่าแก้ไขปัญหาทุจริตแล้วให้เริ่มนับปีต่อไป
(3) ผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์จัดทำงบการเงินแล้วเสร็จ และส่งให้ผู้สอบบัญชีตรวจสอบแล้วนำเสนอเพื่ออนุมัติในที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ภายในหนึ่งร้อยห้าสิบวันนับแต่วันสิ้นปีทางบัญชี ผลการดำเนินงานในรอบบัญชีสุดท้าย สหกรณ์ต้องมีสมาชิกอย่างน้อยไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60 ของสมาชิกทั้งหมดร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์	ในวงเล็บ(4) หมายถึง 1. สมาชิกต้องมาทำธุรกิจกับสหกรณ์อย่างน้อยหนึ่งอย่าง 2. การนับจำนวนว่าเกิน 60% ให้นับจำนวนคนเป็นหลัก 3. ธุรกิจ หมายถึง การดำเนินกิจกรรมร่วมกันระหว่างสมาชิกกับสหกรณ์ เพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจ และให้รวมถึงกิจกรรมต่าง ๆ ดั้งนี้ การรับฝากเงิน,การให้สินเชื่อ, การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย, การรวบรวมและการแปรรูปและการให้บริการ

ตาราง 2 (ต่อ)

ตัวชี้วัดระดับมาตรฐานสหกรณ์	แนวทางการนำไปปฏิบัติ
(5) ต้องจัดจ้างเจ้าหน้าที่สหกรณ์ปฏิบัติงานประจำรับผิดชอบดำเนินการและธุรกิจของสหกรณ์ หากไม่มีการจัดจ้างต้องมีบุคคลอื่น เช่น กรรมการ สมาชิกที่ได้รับหมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ประจำ	ในวงเล็บ (5) หมายถึง 1. ต้องมีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในสหกรณ์ 2. เจ้าหน้าที่นั้นจะมาจากการจัดจ้างหรือกรรมการหรือสมาชิกที่ได้รับมอบหมายมาปฏิบัติหน้าที่ก็ได้
(6) ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีย้อนหลัง สหกรณ์ต้องมีการจัดสรรกำไรสุทธิและจ่ายเงินทุนสวัสดิการสมาชิก หรือทุนสาธารณประโยชน์อย่างน้อยหนึ่งครั้ง	ในวงเล็บ (6) 1. สหกรณ์มีผลการดำเนินงานย้อนหลังสองปี 2. มีการจัดสรรกำไรสุทธิในปีใดปีหนึ่งเป็นเงินทุน 3. เพื่อสวัสดิการสมาชิก หรือทุนสาธารณะประโยชน์อย่างน้อย 1 ครั้ง 4. มีการจ่ายเงินทุนสวัสดิการสมาชิก หรือทุนสาธารณะประโยชน์อย่างน้อย 1 ครั้ง
(7) ผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์ต้องไม่กระทำการอันเป็นการฝ่าฝืนกฎหมาย ระเบียบ หรือคำสั่งของนายทะเบียนสหกรณ์	ในวงเล็บ (7) หมายถึง ลักษณะการฝ่าฝืน คำสั่ง ระเบียน หรือกฎหมายต้องมีหนังสือจากผู้มีอำนาจหน้าที่ไปยังสหกรณ์ และสหกรณ์ไม่แก้ไขให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด

วิธีการให้คะแนนเป็นระบบ มี / ไม่มี หรือ ทำได้ / ไม่ได้ เกณฑ์การตัดสิน คือ ต้องทำได้ทั้ง 7 ตัวชี้วัด จึงจะผ่านการรับรองมาตรฐานสหกรณ์การเกษตร

แนวความคิดในการพัฒนาและส่งเสริมสหกรณ์ในประเทศไทย

จากสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมที่ผ่านมาของประเทศไทย มีหน่วยงานที่มีบทบาทเกี่ยวข้องได้หันมาคิดร่วมกันเพื่อค้นหาแนวทางการพัฒนาและส่งเสริมขบวนการสหกรณ์ในประเทศไทย ซึ่งได้แก่กรมส่งเสริมสหกรณ์ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ร่วมกับขบวนการ สหกรณ์และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ได้ร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) "การจัดระเบียบ สหกรณ์ไทย" เมื่อวันที่ 27 กันยายน พ.ศ. 2545 เพื่อระดมความคิดเห็นต่อสภาพปัญหาและแนวทางพัฒนาขบวนการสหกรณ์ทั้งระบบ โดยมีข้อสรุปจากการประชุม ดังนี้

ปัญหาสำคัญของขบวนการสหกรณ์ ซึ่งจะนำมาเป็นปัจจัยที่ใช้ศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

ระบบองค์ความรู้

1. ขบวนการสหกรณ์ขาดความรู้ในเรื่องอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ สหกรณ์ คือ องค์กรประชาชนที่เป็นวิสาหกิจ โดยมีสมาชิกทุกคนเป็นเจ้าของร่วมกัน ควบคุมการดำเนินงานตามหลักประชาธิปไตย เพื่อสนองตอบความต้องการอันจำเป็นของสมาชิกทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม โดยมีพื้นฐาน คือ อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ในการประกอบธุรกิจของสหกรณ์ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ธุรกิจระหว่างสหกรณ์กับสมาชิก และธุรกิจระหว่างสหกรณ์กับบุคคลภายนอก ในด้านธุรกิจระหว่างสหกรณ์กับสมาชิกเป็นการดำเนินธุรกิจที่เจ้าของคือสมาชิกเป็นผู้ใช้บริการ (CO–OWNER, O–CUSTOMER) ดังนั้น สมาชิกเป็นผู้ระดมหุ้นร่วมกันและร่วมกันดำเนินธุรกิจโดยการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อลดต้นทุนการผลิต เพิ่มศักยภาพในการซื้อ การขาย และนำส่วนที่ประหยัดไว้มาเฉลี่ยคืน ตามส่วนธุรกิจที่สมาชิกได้ทำกับสหกรณ์ ขณะที่ธุรกิจระหว่างสหกรณ์กับบุคคลภายนอกเป็นการทำธุรกิจเช่นเดียวกับการทำธุรกิจที่ถูกต้องทั่วไป การที่สมาชิก กรรมการฝ่ายจัดการ ไม่เข้าใจในปรัชญาสหกรณ์ คุณค่าสหกรณ์ ไม่ประพฤติปฏิบัติตามอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ ซึ่งเป็นพื้นฐานของสหกรณ์แล้วนั้นจะทำให้ขบวนการสหกรณ์มีความเหมือนกับการประกอบธุรกิจทั่วไป ที่คล้ายกับว่าเจ้าของเป็นผู้ลงทุนประกอบการธุรกิจให้ได้กำไรสูงสุด และนำกำไรมาแบ่งปันให้แก่ผู้ถือหุ้น และขณะเดียวกันขบวนการสหกรณ์แม้จะได้ผลการประกอบการในรูปกำไร ที่เป็นส่วนเกินหรือกำไรที่ได้มาจากการประกอบธุรกิจระหว่างสหกรณ์กับบุคคลภายนอก ก็ไม่ใช่วัตถุประสงค์ของสหกรณ์

ดังนั้น การที่บุคคลที่เกี่ยวข้องกับขบวนการสหกรณ์ไม่เข้าใจอย่างแท้จริงในปรัชญาพื้นฐานของสหกรณ์ ก็จะทำให้ขบวนการสหกรณ์ไม่มีความแตกต่างจากธุรกิจทั่วไป ไม่มีความเป็นเอกลักษณ์ และอาจจะมีผลทำให้เกิดวิกฤตศรัทธาต่อขบวนการในที่สุด

2. ขบวนการสหกรณ์ขาดความรู้ในการบริหารจัดการองค์กร สหกรณ์เป็นรูปแบบของธุรกิจชนิดหนึ่งที่จะต้องใช้ความรู้และทักษะในการบริหารจัดการองค์กร เพราะธุรกิจก็จะต้องมีการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในภาคการเกษตรและบางส่วนของนอกภาคการเกษตร กรรมการซึ่งได้รับเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ของสมาชิก ก็คือเกษตรกรหรือประชาชนที่อ่อนด้อยในทุกด้าน เช่น เงินทุน ความรู้ ฐานะทางเศรษฐกิจ และสังคม ซึ่งจะต้องเข้าไปมีบทบาทในการบริหารจัดการองค์กรของสหกรณ์ ซึ่งจะต้องมีผลกระทบต่อสมาชิกเป็นจำนวนมาก แต่ในขณะที่กรรมการยังขาดทักษะการบริหารงานการจัดการ จึงมีผลทำให้การบริหารงานสหกรณ์ไม่เจริญเติบโตและพัฒนาเท่าที่ควร ฝ่ายจัดการของบางสหกรณ์ก็ยังไม่ใช่มืออาชีพในการบริหารการจัดการอย่างแท้จริงทำให้บางครั้งไม่อาจก้าวทันกับธุรกิจรูปอื่นได้

ระบบบริหารองค์กร

1. บริหารแบบไม่มีแผนพัฒนาสหกรณ์ การบริหารงานของสหกรณ์ในบางส่วนเป็นการบริหารงานที่ไม่มีการวางแผนในระยะ 3-5 ปี แต่เป็นการวางแผนในระยะ 1 ปี ซึ่งเป็นระยะเวลาที่สั้นเกินไปในการจะบริหารงานให้ขบวนการสหกรณ์เติบโต พัฒนา และเชื่อมโยงทางด้านธุรกิจกับขบวนการสหกรณ์หรือหน่วยงานอื่น ๆ เพราะการพัฒนาขบวนการสหกรณ์จะต้องมีการวางแผนเป็นขั้นตอน และต้องใช้ระยะเวลา หากสหกรณ์ยังใช้การบริหารแบบรายปี และแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าก็จะเป็นการยากที่จะพัฒนาขบวนการสหกรณ์ให้เข้าสู่เป้าหมาย และบรรลุวัตถุประสงค์ของ สหกรณ์

2. ขาดจิตสำนึกการเป็นเจ้าขององค์กร ทำให้บริหารงานแบบไม่มีส่วนร่วม ในปัจจุบันขบวนการสหกรณ์ในประเทศไทย มีมามากกว่า 86 ปี แล้ว ซึ่งก็มีความเจริญทางวัตถุ เช่น มีทุนเรือนหุ้น ทุนสำรอง สินทรัพย์ มากขึ้นตามลำดับ แต่ถ้ามองให้ลึกลงไปกว่านั้น จะเห็นได้ว่ายังมีสมาชิกสหกรณ์อีกจำนวนหนึ่ง ยังไม่เข้าใจในบทบาทของตนเอง ยังไม่เข้าใจว่าสมาชิกคือเจ้าของสหกรณ์ ยังไม่เข้าใจว่ากรรมการคือตัวแทนสมาชิก ที่จะอำนวยการให้สหกรณ์ต้องให้บริการแก่สมาชิกได้ตามวัตถุประสงค์ ฝ่ายจัดการยังไม่เข้าใจว่าธุรกิจสหกรณ์แตกต่างจากการประกอบธุรกิจทั่วไป นอกจากนั้นมีสมาชิกสหกรณ์บางส่วนที่เห็นว่าสหกรณ์ คือ องค์กรของรัฐ รัฐต้องให้ความช่วยเหลือในทุกด้านซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งที่ไม่ก่อให้เกิดความเป็นอิสระ และเกิดการพึ่งตนเองได้ของขบวนการสหกรณ์

3. ขาดการควบคุมภายในที่ดี การดำเนินการธุรกิจสหกรณ์จะต้องมีการควบคุมภายในที่ดี เพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจซึ่งการควบคุมภายในนั้นจะต้องเกิดขึ้นจากการวางระบบในการบริหารงานที่ต้องมีการตรวจสอบ ควบคุมทุกขั้นตอนทั้งฝ่ายคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ โดยฝ่ายคณะกรรมการดำเนินการจะต้องเป็นผู้วางนโยบายในการควบคุม และฝ่ายจัดการต้องรับนโยบายมาปฏิบัติอย่างเคร่งครัด และสมาชิกสหกรณ์ผู้เป็นเจ้าของและผู้ใช้บริการต้องรู้ขั้นตอนและรายละเอียดในการมาใช้บริการของสหกรณ์ หากพบเห็นสิ่งใดผิดปกติต้องรีบแจ้งคณะกรรมการดำเนินงานโดยด่วน ในสหกรณ์บางแห่งการบริหารองค์กรขาดการควบคุมภายในที่ดีเพียงพอ ทำให้เกิดข้อบกพร่องและเกิดการทุจริตในการดำเนินงานขึ้นในหลายขั้นตอน ตั้งแต่การดำเนินการรับสมาชิกใหม่และการตรวจสอบคุณสมบัติสมาชิก การถือหุ้น การดำเนินธุรกิจ การจัดสรรกำไรสุทธิ การประชุมและการรับสวัสดิการบุคลากรทุกระดับและทุกฝ่ายของสหกรณ์จะต้องเป็นผู้ให้ข้อมูลและควบคุมตามระบบการควบคุมภายในที่ต้องจริงจังและรัดกุมให้มากที่สุด

4. การบริหารการเงิน การบัญชี และ ธุรกิจไม่มีประสิทธิภาพ การบริหารธุรกิจของสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ จะต้องมีเครื่องมือบ่งชี้ คือระบบบัญชี โดยมีการบริหารการเงิน เป็นส่วนประกอบสำคัญ ที่ทำให้ธุรกิจด้านต่าง ๆ ของสหกรณ์ประสบผลสำเร็จได้ ในสหกรณ์บางแห่งการดำเนินธุรกิจไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งอาจจะเกิดจากขาดแคลนเงินทุน การบริหารจัดการไม่มีประสิทธิภาพ การไม่ได้รับความร่วมมือจากสมาชิก ความไม่ชำนาญในการบริหารจัดการธุรกิจ ซึ่งมีผลทำให้การดำเนินธุรกิจไม่ประสบความสำเร็จ ในขณะเดียวกันในเรื่องระบบบัญชีซึ่งเป็นเครื่องมือบ่งชี้เพื่อวัดความสำเร็จของธุรกิจออกเป็นตัวเลขไม่สามารถจะดำเนินการบันทึกข้อมูลได้เป็นปัจจุบันมีข้อบกพร่องหรือไม่อาจจะลงบันทึกรายการทางบัญชีได้ เนื่องจากสภาพความเป็นจริงมีการทุจริต ซึ่งทั้งหมดนี้ เหตุเนื่องจากการดำเนินงานด้านการเงิน การบัญชีและธุรกิจที่ไม่มีประสิทธิภาพทำให้ระบบบริหารองค์กรสหกรณ์เกิดปัญหาและไม่สามารถทำให้สหกรณ์ดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์

ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

1. การบริหารงานบุคคลไม่มีประสิทธิภาพ การบริหารงานบุคคลในสหกรณ์เป็น ส่วนหนึ่งที่มี ความสำคัญมากในการพัฒนาสหกรณ์ให้ประสบผลสำเร็จ เพราะบุคลากรของสหกรณ์ในด้านของคณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการจะเป็นผู้ดำเนินการทำให้การดำเนินธุรกิจการให้บริการของสหกรณ์ เกิดเป็นรูปธรรม เพราะบุคลากรส่วนนี้จะเป็นตัวประสานเชื่อมโยงระหว่างสมาชิกกับสหกรณ์ ดังนั้นบุคคลส่วนนี้ คือ คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ จะต้องรู้ในสิทธิหน้าที่ บทบาท อำนาจ ความรับผิดชอบของตนเองซึ่งคณะกรรมการดำเนินการจะต้องบริหารงานบุคคลให้ได้คนที่ถูกต้องกับงานเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ฝ่ายจัดการโดยผู้จัดการจะต้องบริหารงานบุคคลให้พนักงานของสหกรณ์สามารถให้บริการแก่สมาชิกได้อย่างที่สมาชิกพอใจที่สุดภายใต้หลักเกณฑ์ กฎระเบียบและข้อบังคับของสหกรณ์ ด้านการบริหารงานบุคคลของสหกรณ์ที่ไม่ประสบความสำเร็จอาจจะเกิดจากปัญหาการนำระบบเครือญาติเข้ามาใช้ในการบริหารงานบุคคล ทำให้ไม่สามารถจะบริหารได้ตามระบบ อาจจะติดขัดด้วยระบบอาวุโส เกี่ยวเนื่องเป็นเครือญาติ การรู้จักคุ้นเคยกับผู้มีอิทธิพล ความคุ้นเคยกับสมาชิกบางรายจึงทำให้เกิดการทำงานอย่างไม่เป็นระบบและส่งผลกระทบถึงการพัฒนาสหกรณ์

2. กรรมการ และฝ่ายจัดการ ขาดความเข้าใจ และไม่ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ บทบาทของกรรมการ และฝ่ายจัดการของสหกรณ์เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาสหกรณ์ให้ดำเนินการสู่เป้าหมายในการสนองความต้องการของสมาชิกได้ตามวัตถุประสงค์ ดังนั้น สิทธิ หน้าที่ บทบาท

ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่าย ย่อมจะทำให้การดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ก้าวก่ายอำนาจหน้าที่ซึ่งกันและกัน และช่วยกันดำเนินงานตามหน้าที่ของแต่ละฝ่ายเป็นไปด้วยความเรียบร้อย สอดประสานไปในทิศทางเดียวกัน แต่ถ้ากรรมการและฝ่ายจัดการไม่เข้าใจหรือไม่ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง จะทำให้สหกรณ์ไม่สามารถดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ได้

โครงสร้างของระบบสหกรณ์

1. ส่วนราชการชี้นำโครงสร้างองค์กรเน้นลักษณะของการปกครองมากกว่าเชิงธุรกิจและเกิดการทับซ้อนทางผลประโยชน์ (conflict of interest) สหกรณ์ในประเทศไทยแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ สหกรณ์ระดับปฐม สหกรณ์ระดับภูมิภาค และสหกรณ์ระดับชาติ โครงสร้างสหกรณ์ทั้ง 3 ระดับ มีความแตกต่างกันน้อยมาก ทำให้เกิดปัญหาในการดำเนินงานของขบวนการสหกรณ์ คือ การไม่สอดประสานในการเชื่อมโยงธุรกิจ เนื่องจากการดำเนินธุรกิจของขบวนการสหกรณ์จะมีลักษณะต่างคนต่างทำ ไม่มีแผนการดำเนินธุรกิจร่วมกันเป็นระบบเครือข่าย ทำให้ขาดความร่วมมือในการทำธุรกิจระหว่างกัน ทั้งในแนวราบและแนวดิ่ง และมีการแข่งขันกันเองระหว่างขบวนการสหกรณ์ด้วยกัน เพราะการบริหารจัดการองค์กรสหกรณ์นั้นจะต้องผสมผสานการจัดการระบบเครือข่ายระหว่างสมาชิกซึ่งเป็นเจ้าของสหกรณ์ ร่วมกับทุนต่าง ๆ ที่จะต้องใช้ในสหกรณ์ และสิ่งต่าง ๆ ที่สหกรณ์มีหรืออาจได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น ๆ โดยจะต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบทั้งระยะสั้น และระยะยาวรวมไปถึงการบริหารงานบุคคล การตรวจสอบ การควบคุม ซึ่งทั้งหมดนี้ต้องเป็นการบริหารจัดการองค์กรของสหกรณ์แบบเครือข่าย ซึ่งแตกต่างจากการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจอื่น ๆ ที่ต้องการกำไรสูงสุดซึ่งไม่ใช่วัตถุประสงค์ของสหกรณ์

2. ขบวนการสหกรณ์ขาดความเป็นเอกภาพ และขาดการประสานงานที่ดีเพื่อประโยชน์ของสหกรณ์โดยรวม ขบวนการสหกรณ์ในประเทศไทยไม่อาจเชื่อมโยงสานสายใยเครือข่ายได้อย่างแท้จริง และรวมเป็นเอกภาพได้ถึงแม้จะมีสถาบันต่าง ๆ เข้ามาดำเนินการก็ไม่อาจจะสร้างระบบสหกรณ์ที่เป็นเครือข่ายที่เข้มแข็งและเป็นตัวแทนของสหกรณ์ได้อย่างจริงจัง อาจจะเกิดจากการไม่เข้าใจในระบบโครงสร้างเครือข่ายสหกรณ์ซึ่งยังไม่ชัดเจน ไม่ทราบหน้าที่บทบาทที่ชัดเจนในแต่ละส่วนของโครงสร้างระบบสหกรณ์ ขาดศรัทธา และไม่มั่นใจ พร้อมทั้งขาดการประสานงานที่ดีของโครงสร้างระบบสหกรณ์ ทำให้ไม่สามารถจะสร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้น ในการร่วมมือกันทำธุรกิจแบบสหกรณ์ได้ ทำให้สหกรณ์แต่ละแห่งดำเนินการอยู่ในชุมชนแต่ไม่

สามารถจะรวมกันเชื่อมโยงเครือข่ายในระดับภูมิภาคหรือประเทศได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน ทำให้เป็นปัญหาในการพัฒนาขบวนการสหกรณ์

ระบบกฎหมาย

ประเทศไทยได้มีการประกาศใช้กฎหมายสหกรณ์มาแล้วจำนวน 4 ฉบับ ได้แก่ พระราชบัญญัติสมาคมเพิ่มเติม พ.ศ. 2459 พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2471 พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 และพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ซึ่งเป็นฉบับที่ถือใช้อยู่ในปัจจุบัน ซึ่งพบว่ามีข้อจำกัดอันเป็นอุปสรรคของขบวนการสหกรณ์ คือ

1. บทบัญญัติบางประการไม่ชัดเจนและสมบูรณ์ จัดตั้ง และจดทะเบียนสหกรณ์ไม่ชัดเจน ทำให้เกิดความสับสนในการปฏิบัติ กล่าวคือ จัดตั้งสหกรณ์ได้เมื่อวัตถุประสงค์และเอกสารถูกต้อง เพื่อเป็นการเผยแพร่ เรื่องการสหกรณ์หรือการจัดตั้งสหกรณ์ควรเข้มงวด เพื่อให้ได้สหกรณ์ที่มีคุณภาพ (มาตรา 34 , 37) อำนาจกระทำการของสหกรณ์ไม่ชัดเจน ว่าสหกรณ์แต่ละประเภทควรมีอำนาจกระทำการอย่างใดบ้างและยังไม่มีข้อยุติว่า สหกรณ์ทุกประเภทควรมีอำนาจกระทำการได้เหมือนกันหรือไม่ (มาตรา 46) การจัดการทรัพย์สินเงินทุน ไม่คล่องตัวในการบริหารเงินทุน หากเกิดสภาวะเร่งด่วน (มาตรา 62(7))

2. บทบัญญัติบางประการเป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน กำหนดให้กรรมการดำเนินการอยู่ในตำแหน่งได้ไม่เกินสองวาระติดต่อกัน ทำให้บางสหกรณ์ไม่สามารถหาผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องสหกรณ์มาเป็นกรรมการได้ (มาตรา 50 วรรค 3)

ขณะเดียวกันก็กำหนดให้สหกรณ์ประเภทเดียวกัน รวมกันจัดตั้งเป็นชุมนุมสหกรณ์ได้ ทำให้เกิดปัญหาในการร่วมมือกันระหว่างขบวนการสหกรณ์ (มาตรา 101 วรรค 2)

ระบบสนับสนุน

รัฐบาลให้การสนับสนุนไม่ครบถ้วน และควบคุมมากเกินไป ในปัจจุบันสหกรณ์อยู่ในฐานะนิติบุคคลที่จะดำเนินการไปภายใต้พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และภายใต้กฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการที่จะทำให้ขบวนการสหกรณ์มีความเข้มแข็ง เป็นอิสระและพึ่งตนเองได้ จำเป็นจะต้องมีความพร้อมในทุกด้าน และจำเป็นที่จะต้องมีการสนับสนุนในเรื่องที่มีความจำเป็นและเร่งด่วน ซึ่งในปัจจุบันสหกรณ์จะอยู่ในลักษณะพึ่งพารัฐเป็นส่วนใหญ่ ปัจจัยที่จะสนับสนุนให้ขบวนการสหกรณ์มีความเข้มแข็ง คือ

1. ความรู้เชิงวิชาการ ที่จะต้องมีระบบ และต่อเนื่อง มีการวิจัยเพื่อนำมาพัฒนา และปรับปรุงสหกรณ์

2. ด้านการเงิน ที่ควรจะมีแหล่งเงินทุนสนับสนุนให้สหกรณ์และขบวนการสหกรณ์ใช้ในการดำเนินธุรกิจและเชื่อมโยงธุรกิจ เพื่อประโยชน์ของสมาชิก และเป็นหลักประกันในการดำเนินงาน

3. ด้านการตลาด จะต้องมีข้อมูลทางด้านการตลาดที่รวดเร็ว ฉับไว และแน่นอน รวมทั้งมีตลาดที่เชื่อมโยงกันระหว่างสหกรณ์กับบุคคลภายนอก

4. เทคโนโลยี ต้องทันสมัย และพร้อมที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานของสหกรณ์

5. ด้านการบริหารจัดการ จะต้องมีการบริหารจัดการแบบมีประสิทธิภาพ และวัดผลได้เพื่อให้สมาชิกเกิดความศรัทธาในสหกรณ์ พร้อมทั้งสามารถตรวจสอบได้ เพื่อให้สหกรณ์เป็นองค์กรของประชาชนที่ดีที่สุด

ระบบสารสนเทศและประชาสัมพันธ์

ขาดการประชาสัมพันธ์งานสหกรณ์ให้ประชาชนทั่วไปได้รับทราบถึงคุณประโยชน์ของสหกรณ์ ในปัจจุบันประเทศไทยถือว่าระบบสหกรณ์เป็นระบบเศรษฐกิจสำคัญของประเทศ ซึ่งได้บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญ แห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับปัจจุบัน) มาตรา 85 ที่บัญญัติว่า รัฐต้องส่งเสริม สนับสนุน และคุ้มครองระบบสหกรณ์ ดังนั้น การที่จะเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การดำเนินงาน สหกรณ์ให้ประชาชนทั่วไปได้ทราบ และเห็นความสำคัญของขบวนการสหกรณ์จึงเป็นเรื่องที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศ และการประชาสัมพันธ์ของขบวนการ ที่จะต้องทำให้ประชาชนทั่วไปได้เข้าใจระบบสหกรณ์อย่างถูกต้อง เพราะถ้าประชาชนทั่วไปไม่เข้าใจระบบสหกรณ์ให้ถูกต้อง จะทำให้ระบบสหกรณ์ไม่เป็นที่แพร่หลาย และไม่เป็นที่ศรัทธากับคนที่ไม่ทราบเรื่องการสหกรณ์อย่างถ่องแท้ และในที่สุดจะส่งผลกระทบทั้งขบวนการสหกรณ์ที่อาจจะทำให้ไม่เจริญและพัฒนาเท่าที่ควร

การปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับและวิธีการสหกรณ์

สหกรณ์/ชุมนุมสหกรณ์ ไม่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับและวิธีการสหกรณ์ ไม่คำนึงถึงการรวมกลุ่มกันดำเนินธุรกิจ ในรูปสหกรณ์ตามหลักการและวิธีการสหกรณ์อย่างแท้จริง

แนวคิดการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์

ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนล้วนเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายในอยู่เสมอซึ่งเป็นความท้าทายที่ยิ่งใหญ่ส่งผลให้ผู้บริหารองค์กรจำเป็นจะต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันขึ้นมานอกจากนั้นยังต้องบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อให้กลยุทธ์ขององค์กรทรงประสิทธิภาพอยู่เสมออีกด้วย

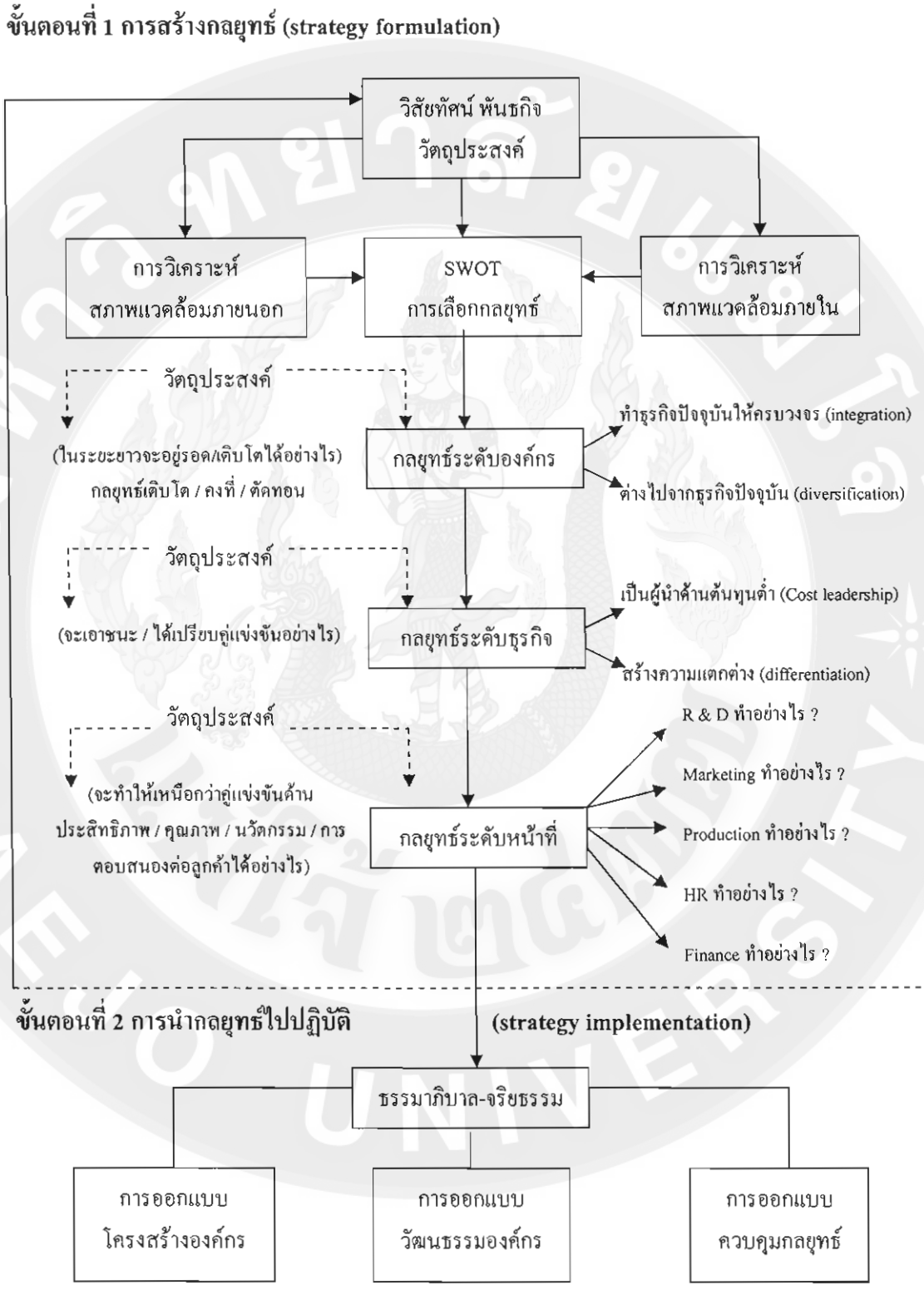
คำว่า "กลยุทธ์" (strategy) เป็นศัพท์ที่เราได้ยินกันจนคุ้นเคย เดิมทีเดียวมักจะใช้กันบ่อยในยามที่มนุษย์ทำสงครามกัน กลยุทธ์ จึงหมายถึงแนวทางที่กำหนดขึ้นเพื่อจัดสรรและวางตำแหน่งกำลังทหารเพื่อเอาชนะศัตรู (Michel E. Porter, 2002: 1) แต่เมื่อคำว่า "กลยุทธ์" ถูกนำมาใช้ในทางเศรษฐกิจจะหมายความถึง ชุดของการกระทำที่สัมพันธ์กันซึ่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการได้กระทำเพื่อสร้างให้ผลประกอบการของบริษัท/ องค์กรดีขึ้น (W.L. Hill, Charles and Jones R., Gareth, 2007: 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management) เป็นกระบวนการกำหนดทิศทางและผลงานระยะยาวขององค์กรซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมาย วิธีการดำเนินการ รวมถึงการควบคุมกลยุทธ์ การติดตามและประเมินผล การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีประโยชน์หลายประการด้วยกัน เพราะจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กรจากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ทำให้วิสัยทัศน์ (vision) และพันธะกิจ (mission) ขององค์กรชัดเจนมากขึ้น ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ขององค์กรได้อย่างเหมาะสม นอกจากนั้นยังช่วยให้มีการกำหนดแผนการดำเนินงานและการสร้างระบบติดตามประเมินผลที่ชัดเจนเพื่อควบคุมให้การดำเนินการต่าง ๆ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งขึ้น สามารถประยุกต์ใช้ได้กับทุกองค์กร ไม่ว่าใหญ่หรือเล็ก แสวงหากำไรหรือไม่แสวงหากำไร

การบริหารเชิงกลยุทธ์นี้มีขั้นตอนที่สำคัญ 2 ขั้นตอน อันได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 เป็นขั้นตอนที่ว่าด้วยการสร้าง หรือประกอบขึ้นเป็นกลยุทธ์ (strategy formulation)

ขั้นตอนที่ 2 เป็นขั้นตอนที่ว่าด้วย การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategy implementation)

โดยขั้นตอนดังกล่าวสามารถนำมาเขียนเป็นแผนภาพ 2 ได้ดังนี้



ภาพ 2 ขั้นตอนการดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างกลยุทธ์ (strategy formulation)

1. การพัฒนาวิสัยทัศน์ (vision)

การสร้างกลยุทธ์นั้น ผู้บริหารจะต้องสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) ขององค์กรได้อย่างชัดเจน ซึ่งการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ดีนั้นจะต้องสามารถตอบคำถามว่า "องค์กรต้องการเป็นอย่างไรในอนาคตข้างหน้า?" (what we want to be?) ซึ่งอาจเป็น 5 ปี หรือ 10 ปีก็ได้

2. การพัฒนาพันธะกิจ (mission)

พันธะกิจจะอธิบายถึงคุณค่าขององค์กร แรงบันดาลใจ และเหตุผลของการดำเนินขององค์กร พันธะกิจที่เป็นทางการจะเป็นประโยคกว้างๆ ให้คำจำกัดความ ขอบเขตในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งพันธะกิจที่ดีจะต้องสามารถตอบคำถามว่า "องค์กรของเราเกิดมาเพื่อทำอะไร" (why we exist?)

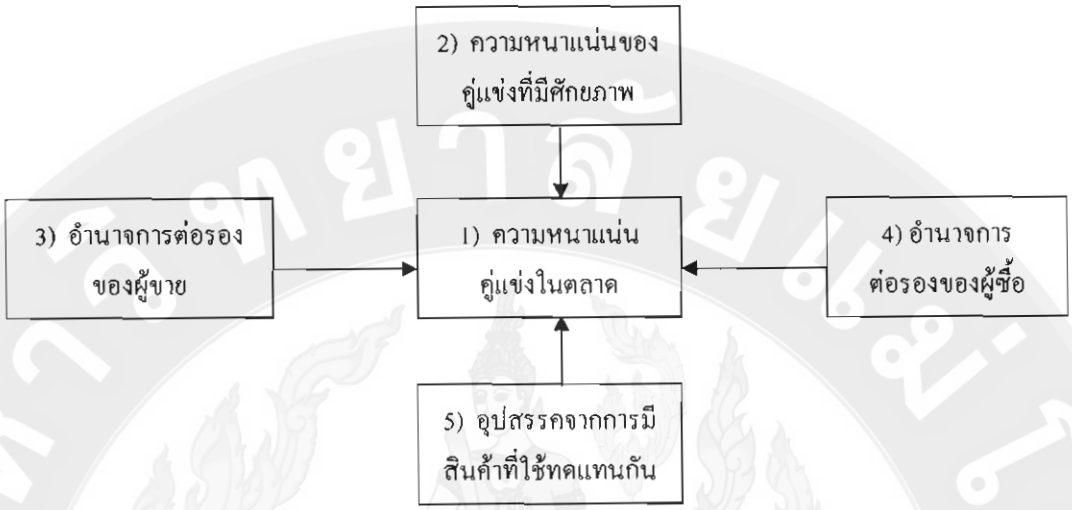
3. วัตถุประสงค์ (objectives)

วัตถุประสงค์ขององค์กรจะเป็นสิ่งที่ได้มาจากการตีความวิสัยทัศน์และพันธะกิจออกมาให้อยู่ในรูปของสิ่งที่วัดค่าได้ วัตถุประสงค์เป็นสิ่งที่มีความเฉพาะเจาะจงกว่าพันธะกิจ แต่ก็ยังคงเป็นสิ่งที่กว้างอยู่ เพราะยังไม่มีการระบุถึงวิธีการดำเนินการเพื่อบรรลุผลว่าต้องทำอย่างไร

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (external analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกธุรกิจนี้มีวัตถุประสงค์ สำคัญเพื่อชี้ให้เห็นถึง โอกาส (opportunities) และอุปสรรค (threats) ขององค์กร สภาพแวดล้อมภายนอกนี้ประกอบขึ้นจากเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อยู่นอกเหนือการควบคุมโดยตรงของผู้บริหารองค์กรอันได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของประชากร เศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม กฎหมาย การเมือง และเทคโนโลยี

ยกตัวอย่างเช่น หากบริษัทผลิตสินค้าบนรากฐานของการใช้น้ำมัน ราคาน้ำมันของตลาดโลกจะมีความสำคัญและส่งผลกระทบโดยตรงต่อฐานะทางบริษัท เป็นต้น (สมยศ นาวีการ, 2545: 33) การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกนี้อาจจะสร้างโอกาส หรือก่อให้เกิดอุปสรรคต่อองค์กรก็ได้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมีเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งซึ่งใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรม (industry environment analysis) แสดงไว้



ภาพ 3 Porter's Five Force's Model

ที่มา: W.L. Hill, Charles and Jones R., Gareth (2007: 47)

1. ความหนาแน่นของคู่แข่งขันในตลาด ผู้บริหารจะต้องพิจารณาว่าธุรกิจที่ดำเนินอยู่ หรือคิดที่จะเข้าไปดำเนินธุรกิจ นั้นมีคู่แข่งขันในตลาดหนาแน่นมากน้อยเพียงใด หากมีความหนาแน่นมาก ก็ถือว่าเป็นอุปสรรคต่อองค์กร แต่ถ้ามีความหนาแน่นน้อยก็ถือเป็น โอกาส ที่จะเข้าไปดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมนั้น ๆ

2. ความหนาแน่นของคู่แข่งขันที่มีศักยภาพ คู่แข่งขันที่มีศักยภาพในที่นี้ หมายถึงองค์กรที่ยังไม่ได้เข้ามาดำเนินธุรกิจโดยตรง แต่มีแนวโน้มจะกลายมาเป็นคู่แข่งขันในอนาคต เช่น การไฟฟ้าฝ่ายผลิตอาจจะเข้ามาดำเนินธุรกิจโทรคมนาคมในอนาคตอันใกล้ เนื่องจากปัจจุบันเทคโนโลยีใหม่สามารถทำได้ เป็นต้น ดังนั้นบริษัทที่อยู่ในธุรกิจโทรคมนาคมจึงจำเป็นต้องปรับแผนกลยุทธ์ให้รองรับกับการเปลี่ยนแปลงนี้ให้ได้

3. อำนาจการต่อรองของผู้ขาย เนื่องจากผู้ขายเป็นผู้ส่งวัตถุดิบให้องค์กร ดังนั้นหากมีผู้ขายน้อยราย ผู้ขายจะมีอำนาจต่อรองสูงซึ่งถือเป็นอุปสรรค แต่ถ้าผู้ขายมีจำนวนมากก็จะมีอำนาจการต่อรองต่ำ จึงเป็นโอกาสขององค์กรที่จะสามารถลดต้นทุนวัตถุดิบที่จะนำมาใช้ผลิตเป็นสินค้า

4. อำนาจต่อรองผู้ซื้อ หมายถึง ความสามารถของผู้ซื้อที่จะต่อรองให้องค์กรของเราเสนอราคาขายสินค้าให้ต่ำลง ดังนั้นหากผู้ซื้อมีอำนาจการต่อรองสูงก็จะเป็นอุปสรรคต่อการทำกำไรขององค์กร ในทางตรงกันข้าม หากผู้ซื้อมีอำนาจการต่อรองต่ำก็จะเป็นโอกาสขององค์กรที่จะสามารถทำกำไรในอัตราที่สูงได้

5. อุปสรรคจากสินค้าที่ใช้ทดแทนกันได้ สินค้าที่ใช้ทดแทนกันได้ในที่นี้หมายถึงสินค้า ซึ่งมาจากธุรกิจที่ไม่เหมือนกันแต่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหมือน ๆ กัน ยกตัวอย่างเช่น น้ำอัดลม น้ำชา กาแฟ ล้วนเป็นสินค้าคนละประเภท แต่ก็สามารถเป็นสินค้าที่ทดแทนกันได้ ซึ่งหากมีจำนวนมาก ก็จะเป็นอุปสรรคต่อองค์กร ในทางตรงข้ามหากมีจำนวนน้อยก็จะเป็นโอกาสขององค์กร

เมื่อได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจแล้วผู้บริหารควรพิจารณาด้วยว่าธุรกิจของบริษัทกำลังอยู่ในระยะใดของวงจรชีวิตอุตสาหกรรม (industry life cycle) ซึ่งมีอยู่ 5 ช่วง ได้แก่ ระยะแรกเริ่ม (embryonic) ระยะเจริญเติบโต (growth) ระยะเติบโตในอัตราที่ลดลง (shakeout) ระยะอิ่มตัว (mature) และระยะถดถอย (decline)

นอกจากนั้นยังต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมในระดับมหภาค (the macro environment) อันได้แก่ ความกดดันต่าง ๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลง ของประชากร เศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม กฎหมาย การเมือง และเทคโนโลยี ทั้งนี้เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการชี้ชัดว่าสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เป็นโอกาสหรืออุปสรรคสำหรับองค์กร

ขั้นตอนต่อไปหลังจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจะช่วยให้ผู้บริหารได้มีข้อมูลสารสนเทศที่จะทำให้เกิดความได้เปรียบเชิงแข่งขันที่ยั่งยืน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในมี 3 ขั้นตอน

1. ผู้บริหารจะต้องเข้าใจขั้นตอนว่าองค์กรสร้างคุณค่าอะไรให้แก่ลูกค้า เพื่อสร้างผลกำไรขององค์กรเอง ซึ่งจะต้องเข้าใจบทบาทของทรัพยากร ความสามารถขององค์กร รวมถึงความชำนาญที่แตกต่างจากคู่แข่งขัน

2. ผู้บริหารต้องเข้าใจถึงความสำคัญของการสร้างประสิทธิภาพ นวัตกรรม คุณภาพ และความรวดเร็วในการตอบสนองต่อลูกค้าให้เหนือกว่าคู่แข่งขัน ทั้งนี้ก็เพื่อให้องค์กรมีความสามารถในการทำกำไรในระดับสูง

3. ผู้บริหารจะต้องสามารถวิเคราะห์ได้ว่าอะไร คือ แหล่งที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร เพื่อให้ชี้ชัดได้ว่าอะไรเป็นตัวขับเคลื่อนความสามารถในการทำกำไรขององค์กร ซึ่งในที่นี้หมายถึง ต้องระบุให้ได้ว่าจุดแข็งขององค์กรช่วยเพิ่มความสามารถในการทำกำไรได้อย่างไร รวมทั้งจุดอ่อนขององค์กรที่มีอยู่นั้น จะทำให้ความสามารถในการทำกำไรลดลงได้อย่างไร (W.L. Hill, Charles and Jones R., Gareth, 2007: 76-77)

ดังนั้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจึงต้องคำนึงถึงประเด็นสำคัญ ๆ ภายในองค์กรทั้งในด้าน การวิจัย และพัฒนา (R&D) การตลาด (marketing) การผลิต (production) ทรัพยากรบุคคล (human resources) รวมทั้งการเงิน(financial)ทั้งนี้อาจมีประเด็นอื่น ๆ อีกก็ได้ ซึ่งตัวอย่างของการตั้งคำถามเพื่อการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในมี ดังนี้ (สมยศ นาวีการ, 2545: 40-41)

การวิจัยและพัฒนา	- ใน 5 ปีที่ผ่านมามีนวัตกรรมใดบ้างที่ประสบความสำเร็จ - R&D มีการพัฒนาบนพื้นฐานความต้องการของลูกค้าเพียงใด
การตลาด	- ชื่อเสียงของสินค้าเป็นอย่างไร - ช่องทางการจัดจำหน่ายมีประสิทธิภาพเพียงใด
การผลิต	- โรงงานมีเทคโนโลยีทันสมัย หรือล้าสมัย - ต้นทุนการดำเนินงาน เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งขันเป็นอย่างไร
การเงิน	- มีแหล่งเงินทุนเพียงพอสำหรับการขยายกิจการหรือไม่ - ความโปร่งใสตรวจสอบทางบัญชีเป็นอย่างไร

ตาราง 3 การวิเคราะห์ SWOT ของซุปเปอร์มาร์เก็ต

จุดแข็ง	จุดอ่อน
- ก่อตั้งมานานมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก - ตั้งอยู่ในทำเลที่ดี เป็นทางผ่านของลูกค้าก่อนกลับบ้าน - ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่ำเนื่องจากตั้งอยู่บนที่ดินของตนเอง - มีสินค้าแปลกใหม่มาจำหน่ายอยู่เสมอ	- เป็นซุปเปอร์มาเก็ตขนาดกลางไม่มีสาขา - ระบบบริหารเป็นแบบครอบครัว - บุคลากรเป็นคนเก่าแก่ ขาดความแปลกใหม่ในการทำงาน - ขาดเงินทุนในการขยายธุรกิจ
โอกาส	**อุปสรรค**
- ภาวะเศรษฐกิจดี ผู้บริโภคเริ่มซื้อสินค้ามากขึ้น - ซุปเปอร์มาเก็ตจำหน่ายสินค้าที่จำเป็นต่อการดำรงชีพซึ่งเป็นสินค้าที่ผู้บริโภคต้องซื้ออยู่ตลอดเวลา	- สภาวะการแข่งขันรุนแรงมาก เนื่องจากร้านค้าปลีกอื่น ๆ เกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก

ที่มา: พสุ เดชะรินทร์ (2547: 57)

ภายหลังจากการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธะกิจ วัตถุประสงค์ และประเมิน จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ขององค์กรแล้ว ผู้บริหารกลยุทธ์ต้องสามารถตอบคำถามต่อไปนี้ได้

1. เราอยู่ในธุรกิจอะไร
2. เราควรดำเนินธุรกิจต่อไป หรือไม่
3. เราควรเลือกใช้กลยุทธ์อย่างไรระหว่าง กลยุทธ์การเจริญเติบโต (growth strategy) กลยุทธ์การอยู่คงที่ (stability strategy) หรือกลยุทธ์การตัดทอน (retrench strategy) ซึ่งจะอธิบายต่อในส่วนของ กลยุทธ์ระดับองค์กร (corporate strategy)

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (corporate strategy)

เมื่อผู้บริหารสมารถตอบคำถามว่าองค์กรอยู่ในธุรกิจอะไร และควรดำเนินธุรกิจต่อไปแล้ว สิ่งสำคัญที่จะต้องดำเนินการต่อก็คือการเลือกกลยุทธ์ระดับองค์การว่าควรใช้แบบใด โดยทั่วไปแล้ว ได้แก่ กลยุทธ์การเจริญเติบโต กลยุทธ์การอยู่คงที่ และกลยุทธ์การตัดทอน

1.1 กลยุทธ์การเจริญเติบโต (growth strategy) เป็นกลยุทธ์กันมากกว่ากลยุทธ์อื่น เพราะเรามักถูกปลูกฝังว่า การเจริญเติบโต คือ "หนทางแห่งความสำเร็จ" ซึ่งสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ เช่น การทำธุรกิจ/รวมธุรกิจให้ครบวงจร (integration) ซึ่งอาจเกิดจากการรวมธุรกิจที่คล้ายคลึงกัน หรือต่อเนื่องกันเข้ามาไว้ด้วยกัน หรืออาจใช้กลยุทธ์กระจายธุรกิจ คือ ทำธุรกิจใหม่ ที่แตกต่างจากธุรกิจปัจจุบัน (diversification) ดังเช่น CP ที่กระจายธุรกิจเพิ่มเติมจากการเกษตรไปเป็นกลุ่มธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคม กลุ่มธุรกิจค้าปลีก เป็นต้น

1.2 กลยุทธ์การอยู่คงที่ (stability strategy) กลยุทธ์นี้มีได้หมายความว่าไม่กระทำสิ่งใดเลย แต่เป็นวิธีการทำสิ่งเดิม โดยองค์กรอาจมีการเปลี่ยนแปลงตลาด หรือวิธีการผลิตเพียงเล็กน้อย อันมีสาเหตุมาจากบริษัทก็เข้ามาดำเนินงานได้ดีอยู่แล้วและเชื่อว่าอนาคตจะมีการเติบโตไม่มาก

1.3 กลยุทธ์การตัดทอน (retrench strategy) โดยทั่วไปกลยุทธ์นี้จะใช้เมื่อองค์กรเกิดวิกฤตการณ์ หรือเพื่อการแก้ไขปัญหาบางอย่าง ดังเช่น CP ที่ตัดสินใจขายห้างสรรพสินค้าเพื่อนำเงินไปชำระหนี้เมื่อเกิดวิกฤตการณ์ค่าเงินบาท เมื่อ พ.ศ. 2540

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (business strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจนี้จะชี้ให้เห็นว่าจะเอาชนะหรือได้เปรียบคู่แข่งขันได้อย่างไร โดยทั่วไป กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ได้แก่

2.1 การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (cost leadership) โดยทั่วไปการเป็นผู้นำด้านต้นทุนจะเกิดจากประสบการณ์ และการพัฒนาประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรสามารถลดต้นทุนการผลิตได้ อันเป็นที่มาของการได้เปรียบคู่แข่งขันด้านต้นทุน จึงกำหนดราคาขายได้ต่ำกว่าคู่แข่งขันเพื่อจูงใจผู้ซื้อ นอกจากนั้นยังสามารถใช้กลยุทธ์นี้เพื่อให้เกิดอัตรากำไรที่สูงกว่าคู่แข่งขันด้วย

2.2 การสร้างความแตกต่าง (differentiation) วิธีการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งขันนั้นทำได้หลายวิธี เช่น การสร้างภาพลักษณ์ ด้านตรายี่ห้อ เช่น ไนกี้ โนเกีย เป็นต้น กลยุทธ์นี้จะเน้นการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อเป็นจุดดึงดูดความสนใจต่อลูกค้ากลุ่ม High End ซึ่งจะสามารถทำให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีต่อตรายี่ห้อ และทำให้ความรู้สึกไวต่อราคาลดน้อยลง

อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารอาจเลือกผสมผสานระหว่างกลยุทธ์ทั้งสองก็ได้ เพราะหากทำได้จริงก็จะทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน และสามารถป้องกันมิให้คู่แข่งรายใหม่เกิดขึ้นได้ง่ายอีกด้วย และเมื่อผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจได้แล้วลำดับต่อไปจะต้องดำเนินให้เกิดการกำหนดกลยุทธ์ในระดับหน้าที่

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (functional strategy)

กลยุทธ์นี้จะถูกกำหนดขึ้นมา ในแต่ละหน้าที่ของธุรกิจ เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เช่น กลยุทธ์การวิจัยและพัฒนา การตลาด การผลิต บุคลากร การเงิน ควรทำอย่างไร เป็นต้น จะต้องมีการกำหนดแผนงานโครงการรวมถึงงบประมาณรองรับเพื่อให้สามารถเกิดผลลัพธ์ในเชิงรูปธรรม สอดคล้องกับกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับองค์การ

ตัวอย่างกลยุทธ์ของฝ่ายต่าง ๆ ดัดแปลงจาก Thailand Quality Award (2006: ระบบออนไลน์)

ฝ่ายวิจัยและพัฒนา:

- เน้นความรวดเร็วในการออกสินค้าใหม่ (cycle time) ปัจจุบันตลาดติ่มซำแช่เยือกแข็งมีการแข่งขันสูง และลูกค้าต้องการ สินค้าใหม่ออกสู่ตลาดได้รวดเร็ว CPRAM จึงพัฒนาเทคโนโลยีและอุปกรณ์ที่ทันสมัยร่วมกับความรู้ขององค์กร ทำให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

ฝ่ายการตลาด:

- เน้นความหลากหลายของชนิดสินค้า CPRAM มีการพัฒนา และผลิตติ่มซำแช่เยือกแข็งที่มีความหลากหลายมากกว่า 300 ชนิด ส่งให้กับลูกค้าในช่องทางการจัดจำหน่ายต่าง ๆ

ฝ่ายผลิต:

- มีสินค้าและกระบวนการผลิตที่เป็นมาตรฐานระดับสากล ได้แก่ สหราชอาณาจักร (UK) สหภาพยุโรป (EU) ญี่ปุ่น จีน สิงคโปร์ เป็นต้น CPRAM ได้รับการยอมรับในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้เข้าสหภาพยุโรป โดยเฉพาะ ห้างสรรพสินค้าที่เป็น Intermediate Business เช่น Tesco, Iceland และ Sainsbury's ที่มาตรวจและรับรองมาตรฐาน ของลูกค้า (customer Standard)

ฝ่ายโลจิสติกส์:

- มีระบบการกระจายสินค้าแบบห้องเย็นที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ ครอบคลุมทั่วประเทศและสามารถส่งสินค้าได้ทุกวันด้วยรถห้องเย็นจำนวน 75 คัน จึงตอบสนองได้ทันต่อความต้องการของลูกค้าเสมอ

เมื่อผู้บริหารทำความเข้าใจถึงจุดนี้แล้วถือว่าเข้าใจกระบวนการบริหารกลยุทธ์ ในขั้นตอนที่ 1 คือ การสร้างกลยุทธ์ (strategy formulation) สำหรับขั้นตอนที่ 2 คือ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategy implementation) อธิบายได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ (strategy formulation)

ในขั้นตอนนี้ถือว่าภาวะผู้นำของผู้บริหาร และทีมงานมีส่วนสำคัญยิ่งต่อการดำเนินกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องออกแบบโครงสร้างองค์กรอย่างเหมาะสม สร้างและผสมผสานวัฒนธรรมองค์กรเพื่อปลูกฝังพฤติกรรมที่จะส่ง ให้องค์กรก้าวสู่ความเป็นเลิศในธุรกิจที่ดำเนินอยู่ นอกจากนั้นยังต้องออกแบบระบบการควบคุมกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพอีกด้วย

เมื่อผู้บริหารเข้าใจสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้แล้วสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ขาดไม่ได้คือ การบริหารต้องอยู่บนพื้นฐานของธรรมาภิบาล (good governance) และจริยธรรม (ethics)

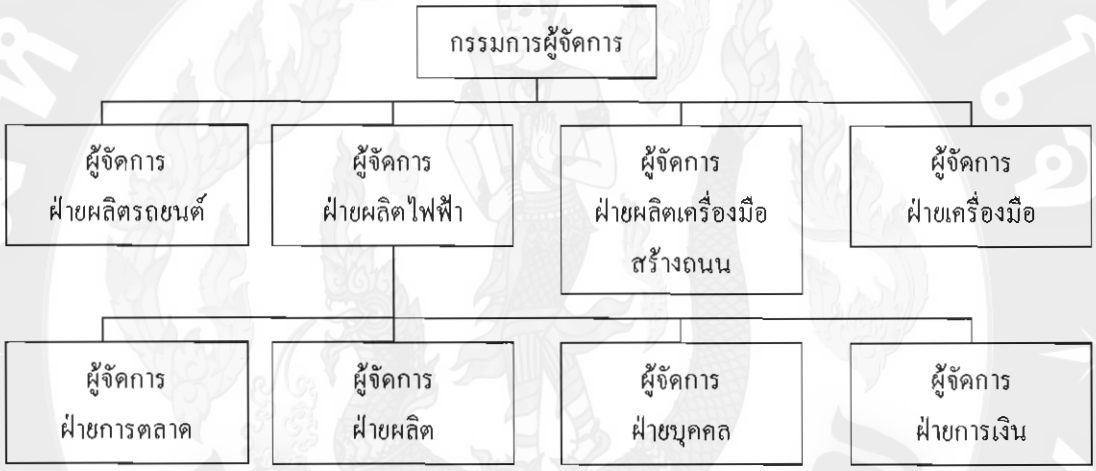
คำว่าธรรมาภิบาล หมายถึง การบริหารจัดการ ควบคุมดูแลกิจการให้เป็นไปตามครรลองธรรม หมายถึงการบริหารจัดการที่ดีซึ่งสามารถนำไปใช้ได้ทั้งภาครัฐและเอกชน ธรรมในที่นี้หมายความรวมถึง ศีลธรรม คุณธรรม และจริยธรรม ความถูกต้องทั้งปวงที่วิญญูชนพึงมีพึงปฏิบัติ เช่น ความโปร่งใสตรวจสอบได้ การปราศจาการแทรกแซงจากองค์กรภายนอก เป็นต้น และธรรมาภิบาล จะช่วยสร้างสรรค์ให้องค์กรมีศักยภาพและประสิทธิภาพ เช่น พนักงานต่างทำงานอย่างซื่อสัตย์สุจริต ขยันหมั่นเพียร ส่งผลให้ผลประกอบการของธุรกิจขยายตัว นอกจากนั้นยังทำให้บุคคลภายนอกองค์กรศรัทธาและเชื่อมั่นในองค์กรนั้น ๆ อันจะก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี, 2551: ระบบออนไลน์)

โดยสรุปแล้วการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย 3 ส่วนใหญ่ ๆ ได้แก่

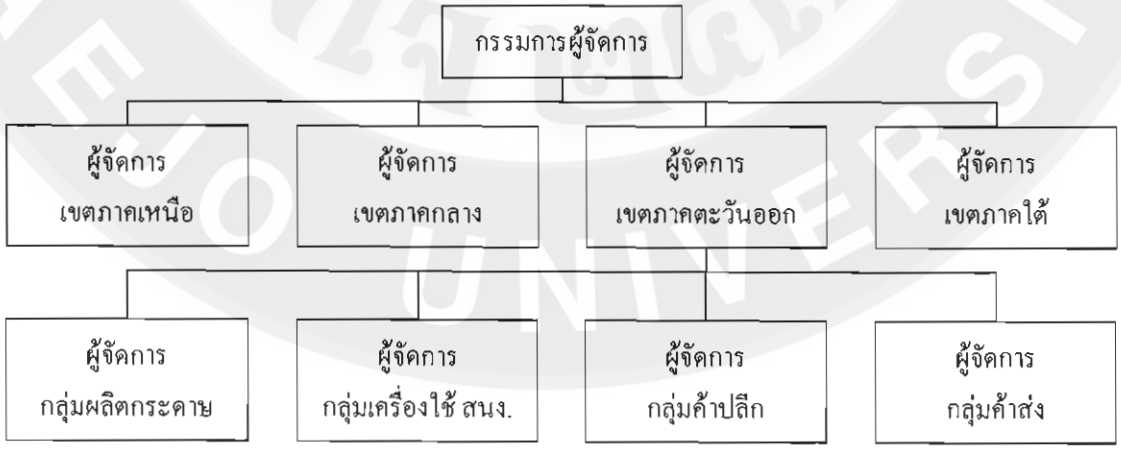
1. การออกแบบโครงสร้างองค์กร (designing organization structure)

การออกแบบโครงสร้างองค์กร องค์กร คือระบบของบุคคล เทคโนโลยี ทรัพยากร และข้อมูลที่จะเป็นกลไกสำคัญต่อการดำเนินกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กรย่อมขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ขององค์กร ตัวอย่างเช่น บริษัทที่มีธุรกิจหลักอย่างเดียว มักใช้โครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ (functional structure) แต่สำหรับธุรกิจที่มีหลายอย่างมักจะใช้โครงสร้างองค์กรแบบอิสระ (divisional structure) (สมยศ นาวีการ, 2545:107) นอกจากนั้นองค์กรอาจกำหนดโครงสร้างเป็นแบบทีมก็ได้ เมื่อมีโครงการที่ต้องใช้บุคลากรเข้ามาดำเนินการจากฝ่ายต่างๆ และเมื่อโครงการสำเร็จลงแล้วโครงสร้าง นั้นก็จะสลายไปตามวาระนั้น ๆ ตัวอย่างการออกแบบโครงสร้างองค์กรรูปแบบต่าง ๆ แสดงไว้ดังนี้

ภาพ 4 โครงสร้างการจัดองค์กรตามหน้าที่



ภาพ 5 โครงสร้างการจัดองค์กรตามผลผลิต



ภาพ 6 โครงสร้างการจัดองค์กรตามพื้นที่

ที่มา: ดัดแปลงจาก บุญทัน ดอกไธสง (2537: 44-45)

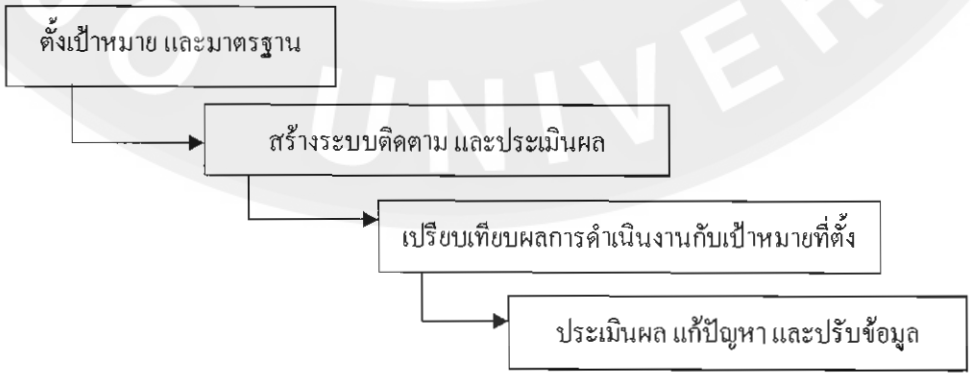
2. การออกแบบวัฒนธรรมองค์กร (designing organization structure)

เมื่อมีการออกแบบโครงสร้างองค์กรอย่างเหมาะสมแล้ว ผู้บริหารจำเป็นต้องออกแบบวัฒนธรรมองค์กรควบคู่กันด้วย ในที่นี้วัฒนธรรมองค์กรจะหมายถึงคุณค่า ความเชื่อ ความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับเป้าหมายของสมาชิกในองค์กร ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรนี้ควรที่จะสามารถชักจูง ชี้นำ ให้เกิดมาตรฐานพฤติกรรมที่เหมาะสมซึ่งจะช่วยให้ประสบความสำเร็จตามที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้ (W.L. Hill, Charles and Jones R., Gareth, 2007: 425) ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นบทสรุปของแนวคิด ความประพฤติ วิธีการทำงานที่ได้ตกผลึกจนเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน (common culture) ในอีกแง่มุมหนึ่งคือบรรยากาศของการทำงานที่บุคลากรมีทัศนคติที่ดี ระบบงานมีมาตรฐาน มีระบบจูงใจเพื่อก่อให้เกิดความมุ่งมั่นและสำนึกที่ดีต่องานต่อองค์กร (ดะวัน สาดแสง, 2548: 225)

ดังตัวอย่างที่ บริษัท ซี.พี. ค้าปลีกและการตลาด จำกัด (กิจการอาหารสำเร็จรูปแช่เยือกแข็ง) กำหนดวัฒนธรรมองค์กรไว้ดังนี้ "จากการปลูกฝังค่านิยมองค์กรให้กับพนักงานทุกระดับอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่องโดยผ่านระบบการนำองค์กร ทำให้เกิดวัฒนธรรมขององค์กรในการทำงานร่วมกันเป็นทีม การมุ่งเน้นลูกค้า และดำเนินงานอย่างคล่องตัว ซึ่งได้สะท้อนออกมาในการบริหารจัดการและการทำงานประจำวันของพนักงานทุกระดับ" (Thailand Quality Award, 2006: ออนไลน์)

3. การออกแบบการควบคุมกลยุทธ์องค์กร (designing organization control)

ผู้บริหารกลยุทธ์ควรสร้างเครื่องมือในการติดตาม และประเมินผลกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น เพื่อให้ทราบว่ามีจุดใดบ้างที่ควรปรับปรุง หรือมีจุดใดบ้างที่ต้องเปลี่ยนแปลงหากกลยุทธ์โครงสร้างองค์กรหรือวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นมาไม่เหมาะสม เพื่อให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างอย่างยืน ขั้นตอนการควบคุมกลยุทธ์แสดงไว้ดังแผน (ดังภาพ 7)



ภาพ 7 ขั้นตอนในการควบคุมกลยุทธ์

ที่มา: W.L. Hill, Charles and Jones R., Gareth (2007: 47)

พสุ เดชะรินทร์ (2547: 27) กล่าวถึงขั้นตอนในการควบคุมกลยุทธ์โดยอธิบายไว้ดังนี้

1. การตั้งเป้าหมายและมาตรฐาน

ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารควรกำหนดตัวชี้วัดผลงาน (KPIs) เพื่อกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานของบุคลากรในทุกระดับ ตัวอย่างเช่น

- เพิ่มรายได้เท่ากับร้อยละ 20 ต่อปี
- จำนวนลูกค้าเก่าที่หายไปต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี
- จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิตต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี

นอกจากนั้นควรมีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเพื่อให้แน่ใจว่าเมื่อเปลี่ยนบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงาน จะไม่ทำให้คุณภาพงานที่ได้ตกต่ำลง

2. สร้างระบบติดตาม และประเมินผล

ในขั้นตอนนี้ ผู้บริหารจะต้องกำหนดวิธีการติดตาม และประเมินผลอย่างชัดเจน อาจใช้วิธีการให้ผู้ได้บังคับบัญชานำเสนอผลงานในที่ประชุม หรืออาจใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการมาเป็นเครื่องมือในการติดตามและประเมินผลที่ได้

3. เปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายที่ตั้งไว้

ผู้บริหารจะต้องเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายเพื่อวิเคราะห์ ให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน เพื่อเตรียมข้อมูลป้อนกลับไปสู่ขั้นตอนการสร้างกลยุทธ์ในครั้งต่อไป

4. ประเมินผล แก้ปัญหา และป้อนข้อมูลย้อนกลับ

ภายหลังมีการติดตามประเมินผลจะต้องมีการแก้ปัญหาให้ทันท่วงที และจะต้องเป็นการแก้ไขปัญหาที่สาเหตุ โดยตรง เพื่อขจัดปัญหาไม่ให้เกิดขึ้นซ้ำอีก

ยุทธศาสตร์พัฒนาการสหกรณ์

จากการที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ ได้มีแผนการพัฒนาขบวนการสหกรณ์ เพื่อเป็นไปตามวิสัยทัศน์ ภารกิจและวัตถุประสงค์ และได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาออกเป็น 6 ยุทธศาสตร์หลัก กลยุทธ์รวม 29 กลยุทธ์ และแนวทางดำเนินการ 99 แนวทาง สรุปสาระสำคัญในแต่ละยุทธศาสตร์ได้ดังนี้

1. การพัฒนาคนที่เกี่ยวข้องกับขบวนการสหกรณ์ เป็นการพัฒนาสมาชิกสหกรณ์ ผู้แทนสมาชิก กรรมการดำเนินการสหกรณ์ ผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ ฝ่ายจัดการสหกรณ์ นักวิชาการ/วิทยากรด้านสหกรณ์ และเจ้าหน้าที่ของรัฐที่เกี่ยวข้อง ให้มีศักยภาพและความพร้อมปฏิบัติงานในบทบาท หน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ ให้การศึกษาอบรม รณรงค์เผยแพร่สร้างความร่วมมือให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน

2. การพัฒนาคุณภาพสหกรณ์ (องค์กร) เป็นการพัฒนากระบวนการบริหาร และจัดการองค์กรของสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน มีการบริหารงานโปร่งใส มีแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานและมีดัวชี้วัดความสำเร็จของสหกรณ์ รวมทั้ง มีความมั่นคง ยั่งยืนเป็นองค์กรที่พึ่งด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมของสมาชิก

3. การพัฒนาโครงสร้างขบวนการสหกรณ์และระบบเครือข่าย เป็นการพัฒนาองค์กร กลางระดับสูงของขบวนการสหกรณ์ เช่น สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย และชุมนุมสหกรณ์ระดับประเทศ ให้เป็นองค์กรนำของขบวนการสหกรณ์ โดยการพิจารณาทบทวนเรื่องประเภท สหกรณ์ ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรสหกรณ์ขั้นปฐม ปรับปรุงโครงสร้างขบวนการสหกรณ์ให้เกิดเครือข่าย ความร่วมมือ ตลอดจนการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสหกรณ์ กับองค์กรประชาชน และเอกชนเพื่อประโยชน์ร่วมกัน

4. การปรับปรุงแก้ไขกฎหมายสหกรณ์ เป็นการปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างพระราชบัญญัติสหกรณ์ เพื่อให้ได้กฎหมายที่ง่ายต่อความเข้าใจ และเอื้อต่อการดำเนินงาน และพัฒนาขบวนการ สหกรณ์ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

5. การพัฒนาระบบสนับสนุน เป็นการพัฒนาระบบสนับสนุนที่เอื้อต่อการพัฒนาขบวนการสหกรณ์โดยการจัดตั้งสถาบันสนับสนุนด้านวิชาการ จัดตั้งสถาบันการเงินกลางของขบวนการสหกรณ์ จัดตั้งศูนย์ข้อมูลทางการตลาด วิจัยพัฒนาระบบ Value Chain การอุดหนุนเงินทุนแก่สหกรณ์ที่มีศักยภาพในการทำหน้าที่การตลาด และจัดตั้งศูนย์สารสนเทศการสหกรณ์ รวมทั้งระบบการดูแลตรวจสอบกิจการที่เหมาะสม

การพัฒนาความรู้ ความเข้าใจเรื่องสหกรณ์ เป็นการสร้างความรู้ ความเข้าใจเรื่องสหกรณ์แก่นักการเมือง เยาวชน ผู้บริหารสถานศึกษา ครู อาจารย์ พระสงฆ์และบุคลากรของศาสนาต่างๆ สื่อมวลชน รวมทั้งประชาชนทั่วไปให้เห็นความสำคัญ และศรัทธาในระบบสหกรณ์

ดังนั้นจึงเห็นได้ชัดในประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาสหกรณ์นั้นสามารถนำมาเชื่อมโยงกับประเด็นแนวคิดเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ เนื่องจากการวิจัยนี้เน้นการศึกษาถึงกลยุทธ์การพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทยซึ่งมีปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จต่าง ๆ อันประกอบไปด้วย กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดองค์การ การตัดสินใจ และกระบวนการจัดการความรู้ ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยเห็นว่าเป็นแนวความคิดที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรเพื่อให้ได้มาตรฐาน ซึ่งสอดคล้องตัวแบบ 7 ปัจจัย (7S Model) ซึ่งได้กล่าวถึงกลยุทธ์ในการจัดการพัฒนาและมีส่วนร่วมของประชาชน

ชวลิต สุวิทย์ศักดิ์ดานนท์ (2545: 92) ได้ให้แนวความคิดโดยการนำเอาตัวแบบทางกลยุทธ์ เช่น Five-forces Model และ Value Chain Model มาช่วยทำการวิจัย การพัฒนาระบบสารสนเทศ และการวางแผนระบบสารสนเทศ ในการวางแผนกลยุทธ์เทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้ง่ายต่อการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกระบวนการในการทำงาน การวางแผนกลยุทธ์ระบบสารสนเทศของบริษัท นิ่มซี่เส็งขนส่ง 1998 จำกัดกล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ระบบสารสนเทศของบริษัทนิ่มซี่เส็งขนส่ง 1998 จำกัด ใช้วิธีการวิเคราะห์ระบบ เปรียบเทียบกับทฤษฎีการวิเคราะห์ความต้องการระบบสารสนเทศ มีขั้นตอนดังนี้

1. การวางแผนระบบหรือเทคโนโลยีสารสนเทศเชิงกลยุทธ์ (strategic IS/IT planning)
2. การวิเคราะห์ความต้องการสารสนเทศ (information requirements analysis)
3. การวางแผนการจัดสรรทรัพยากร (resource allocation planning)
4. การวางแผนโครงการ (project planning)

การวางแผนระบบหรือเทคโนโลยีสารสนเทศเชิงกลยุทธ์ ทำให้เข้าใจถึงกระบวนการทำงานและขั้นตอนการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายอย่างละเอียด เพื่อนำไปสู่การกำหนดกิจกรรมขั้นพื้นฐานของงานที่ทำแต่ละฝ่ายต้องรับผิดชอบ การวิเคราะห์ระบบงานทำให้สามารถระบุถึงข้อมูลและสารสนเทศที่ต้องการใช้ในแต่ละกิจกรรมขั้นพื้นฐาน

การวิเคราะห์ความต้องการสารสนเทศ ทำให้ทราบถึงสารสนเทศที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน สารสนเทศที่ต้องการ และสารสนเทศที่ต้องแก้ไขในแต่ละหน้าที่งานแต่ละฝ่าย เพื่อนำไปสู่การพัฒนาระบบสารสนเทศขององค์กรต่อไป

การวางแผนจัดสรรทรัพยากร ทำให้ทราบถึงเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในปัจจุบัน ซึ่งเป็นระบบเครือข่ายที่เชื่อมต่อระหว่างสาขากับสำนักงานใหญ่ผ่านอุปกรณ์ Modem ในอนาคตได้มีการวางแผนการจัดสรรทรัพยากรไว้ว่าจะมีการเชื่อมต่อผ่านระบบ IP Network ของ องค์การโทรศัพท์ ทำให้สามารถติดต่อสื่อสารได้ตลอด 24 ชั่วโมง

การวางแผนโครงการ ทำให้ทราบระยะเวลาในการพัฒนาระบบสารสนเทศของบริษัทและทำให้แผนการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนจนสามารถใช้งานระบบสารสนเทศของบริษัทได้

จากแนวคิดและงานวิจัยดังกล่าวข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยสามารถพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ระบบสารสนเทศ โดยใช้แผนกลยุทธ์ได้อย่างเป็นระบบมีขั้นตอนในการพัฒนาระบบอย่างชัดเจน และสามารถวางแผนกลยุทธ์ระบบและเทคโนโลยีสารสนเทศได้ง่าย มีขอบเขตที่ชัดเจนและสอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจของบริษัท

สำหรับแนวคิดที่แสดงถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้น งานวิจัยของปริญญา อุทัศน์ (2545: 90) ที่ศึกษาผลการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด จากหลักการช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อันมีเป้าหมายคือผลระโยชน์ของมวลสมาชิกและสหกรณ์การเกษตรนับว่าเป็นสถาบันที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจในชนบท แต่แผนการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรทั้งหลายส่วนใหญ่เป็นการวางแผนแบบปีต่อปีไม่มีแผนการดำเนินงานในระยะยาวที่เป็นการวางแผนในเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการวางแผนที่มีทิศทางรองรับ และได้มีการพิจารณาอย่างละเอียดถึงข้อได้เปรียบต่อคู่แข่งขัน สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอที่มีผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์

จากแนวคิดและงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นทำให้ผู้วิจัยสามารถจัดการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีหลักการที่เป็นระบบและมีวิธีการจัดการที่ดี

กรณีแนวคิดการประเมินผลการจัดตั้งสหกรณ์โดยนโยบายของรัฐกับการจัดตั้งสหกรณ์ตามความต้องการของประชาชน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จักรี สุจริตธรรม (2543: 13) ซึ่งได้ศึกษา การจัดตั้งสหกรณ์โดยมีนโยบายของรัฐประสบผลสำเร็จ ในการนำนโยบายการแก้ไขปัญหาด้านเศรษฐกิจและสังคมของประชาชนด้วยวิธีการสหกรณ์แต่ประชาชนจะมีส่วนร่วมในการจัดตั้งสหกรณ์ และดำเนินงานสหกรณ์น้อยเพราะความคิดริเริ่มการจัดตั้งสหกรณ์ มิได้เกิดจากประชาชนมีความเดือนร้อนต้องการนำวิธีการสหกรณ์ไปใช้แก้ไขปัญหา แต่ถ้านโยบายการจัดตั้งสหกรณ์ของรัฐ สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน สหกรณ์ที่ได้จัดตั้งจะได้รับความร่วมมือการมีส่วนร่วมของสมาชิกเป็นอย่างดี แต่กลับพบว่ามีปัจจัยอื่นที่จะทำให้สหกรณ์สามารถดำเนินธุรกิจสมตามเจตนาหรือล้มเหลวอยู่หลายประการ ผลการศึกษาครั้งนี้จึงเสนอแนะการจัดตั้งสหกรณ์ในอนาคตทั้งโดยนโยบายของรัฐและตามต้องการของประชาชน

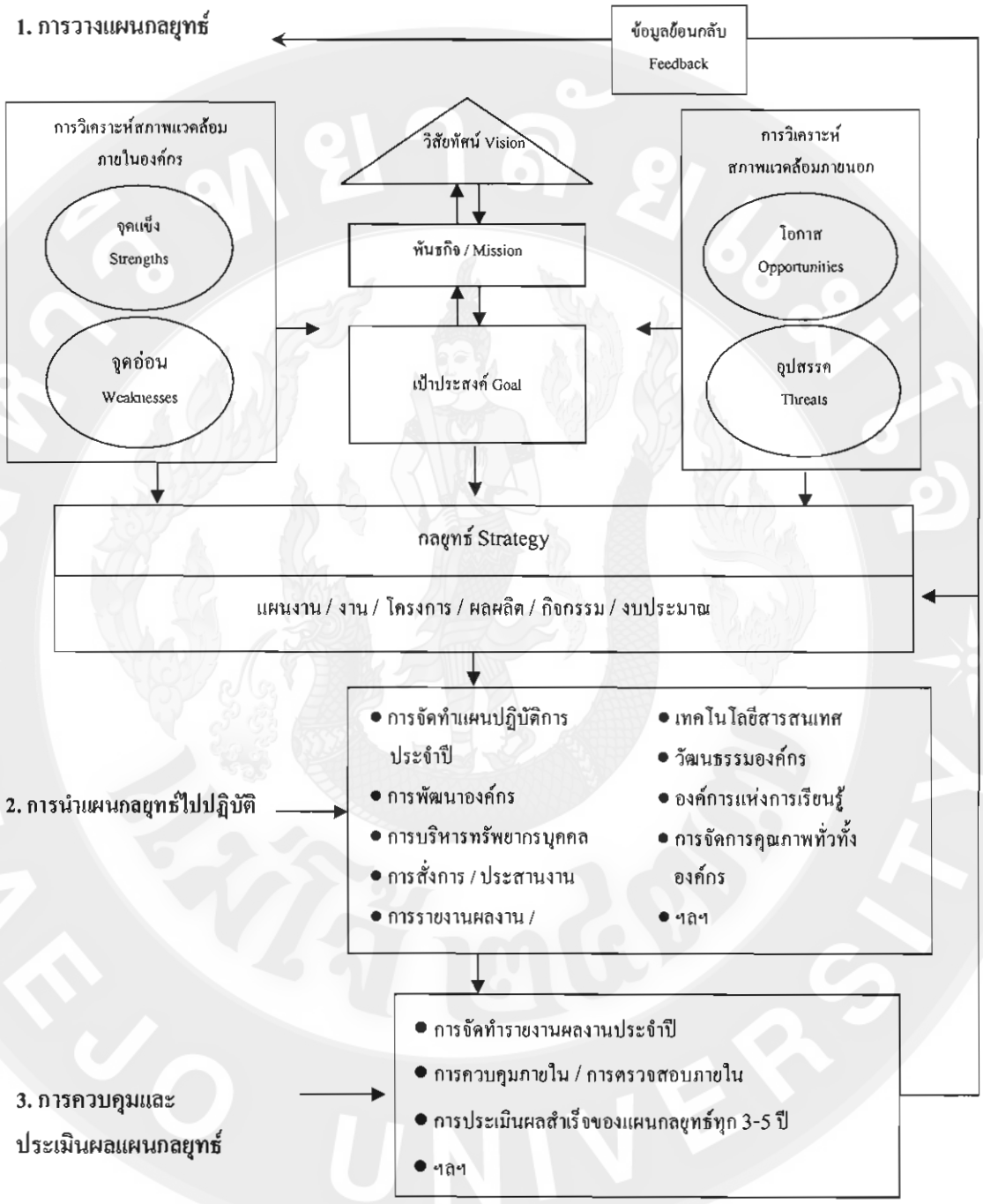
ฝ่ายรัฐมีหน้าที่เอื้ออำนวยในการดำเนินการจัดตั้งสหกรณ์ให้รวดเร็ว สะดวกไม่ล่าช้ายุ่งยาก ควรมีการนำขบวนการสหกรณ์พี่ช่วยพี่ น้องช่วยน้องและเพื่อนช่วยเพื่อน มาใช้ในการสนับสนุน ในการจัดตั้งสหกรณ์ เพื่อถึงที่สุดอัตรากำลังของรัฐลดน้อยลงขบวนการสหกรณ์จะได้เข้ามาทดแทนในการทำหน้าที่สนับสนุนสหกรณ์ต่อไป

การจัดทำแผนกลยุทธ์ (strategic planning)

การจัดทำแผนกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดแนวทางดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามพันธกิจ (mission) ขององค์กร โดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กร (stakeholders) นับเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการตัดสินใจ และการกำหนดนโยบายขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย ผู้รับบริการ (customer) บุคลากร (employee) ชุมชนในท้องที่ (community) ผู้ถือหุ้น (stockholder) องค์กรประชาสังคม (civil society) ฯลฯ โดยแนวคิดพื้นฐานในการจัดทำแผนกลยุทธ์ จะเป็นการตอบคำถามที่สำคัญ 3 ถาม คือ องค์กรในปัจจุบันอยู่ที่ไหน องค์กรต้องการไปที่ไหน และองค์กรจะไปถึงสิ่งนั้นได้อย่างไร

ภาพ 8 แนวคิดพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์เป็นส่วนแรกของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินการใน 3 ส่วนที่เกี่ยวข้องกัน คือ 1) การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) 2) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategic implementation) และ 3) การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (strategic control and evaluation) รายละเอียดกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (ดังภาพ 9)



ภาพ 9 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์จะประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่ การกำหนด วิสัยทัศน์ พันธะกิจ เป้าประสงค์ เป้าหมาย ขององค์กรและกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (vision)

วิสัยทัศน์ หมายถึง ความคาดหวังในอนาคตขององค์กรที่ต้องการจะเป็น (โดยมิได้กำหนดวิธีการไว้) เป็นข้อความซึ่งกำหนดทิศทางของพันธกิจ เป็นสถานภาพอย่างใดอย่างหนึ่งที่องค์กรมุ่งหมาย มุ่งหวังหรือประสงค์จะเป็นหรือจะมีในอนาคต ในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร มีประเด็นที่ควรพิจารณา อาทิ

1. ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี
   - มีขอบเขต (scope) ของการปฏิบัติงาน
   - มีความชัดเจน และสามารถนำไปปฏิบัติได้ (implement ability)
   - เป็นภาพเชิงบวก (positive image) ที่ทุกคนในองค์กรมุ่งมั่นศรัทธาและสะท้อนถึงความเป็นเลิศขององค์กร
   - เป็นข้อความในเชิงบวก ปลุกเร้า (motivating) และดึงดูดใจ (Inspiring)
   - ทั้งผู้นำและสมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม (participation) ในการกำหนด
   - คำนึงถึงความต้องการ (needs) ของผู้มารับบริการเป็นสำคัญ (customer oriented)
   - มีความสอดคล้องกับค่านิยม (values) และนโยบายขององค์กร
   - มีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต (future trend)
2. ปัจจัยในการกำหนดวิสัยทัศน์
   - ข้อมูลข่าวสาร (information) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
   - องค์ความรู้ (knowledge) ของบุคลากรในองค์กรนั้น ๆ
   - ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (creativity) ที่ปราศจากการ "ยึดติด" กับรูปแบบหรือวิธีการเดิม ๆ
   - ความคาดหวัง (expectation) ของผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholders) ขององค์กร
   - การผสมผสาน จินตนาการและดุลยพินิจ ในด้านศักยภาพและความสามารถของบุคลากร ตลอดจนทักษะ และประสบการณ์ในลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization)

- ความสามารถในการคิดวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรและแนวโน้มต่าง ๆ ได้อย่างแม่นยำด้วยวิธีการเชิงระบบ (systemic approach)

- เป็นการกำหนดทางเลือก (alternatives) ขององค์กรในการเดินไปสู่อนาคต ว่าจะใช้กลยุทธ์ใดเป็นตัวนำ

- เป็นการรวมพลังของความมุ่งมั่นต่อการสร้างนวัตกรรม (innovative) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม

3. ประโยชน์ของวิสัยทัศน์ต่อการบริหารองค์กร

- เป็นการกำหนดอนาคต (future oriented) ที่ทุกคนศรัทธา

- เป็นการฟันฝ่าความท้าทายใหม่ (new challenge) ไม่หลงไปกับความสำเร็จในอดีต

- การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม (team work) โดยมีความมุ่งมั่นไปสู่จุดหมายเดียวกัน

2. พันธกิจ (mission)

พันธกิจ หมายถึง การกำหนดขอบเขตของงานหรือบทบาทหน้าที่ที่องค์กรต้องทำในลักษณะอาณัติ (mandate) หรือตามกฎหมาย เพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ หรือเป็นภารกิจตามยุทธศาสตร์ (ตามแผนชาติ ตามนโยบายของรัฐบาล ตามนโยบายของรัฐมนตรี ฯลฯ) เกี่ยวกับพันธะกิจ มีประเด็นที่ควรศึกษาในรายละเอียดดังนี้

1. ข้อความพันธกิจ (mission statement)

ข้อความพันธกิจจะเป็นการแสดงแนวคิดและวิธีการดำเนินงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด เป็นการระบุภารกิจที่องค์กรนั้นพยายามจะบรรลุและจะระบุขอบเขตการปฏิบัติการขององค์กรเกี่ยวกับผลผลิตและการให้บริการ ข้อความพันธกิจที่ชัดเจนจะอธิบายถึงค่านิยมและลำดับความสำคัญต่าง ๆ ขององค์กร และบ่งบอกถึงทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยจะกำหนดขอบเขตเพื่อเสนอแนะการกำหนดกลยุทธ์

2. ความสำคัญในการกำหนดพันธกิจให้ชัดเจน

- เพื่อเป็นหลักสำคัญในการกำหนด เป้าประสงค์ และทิศทางขององค์กร

- เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์มาตรฐานในการจัดสรรทรัพยากรขององค์กร

- เพื่อความสะดวกในการแปลความหมายของเป้าประสงค์ในโครงสร้างการทำงาน การออกแบบงาน และกำหนดความรับผิดชอบภายในองค์กร ด้วยวิธีการซึ่งคำนึงถึงต้นทุน เวลา และตัวชี้วัดการทำงานที่สามารถประเมินผลและควบคุมผลงานได้

3. แนวทางการกำหนดพันธกิจจะต้องตอบคำถามต่อไปนี้

- อะไรคือเหตุผลในการก่อตั้งหรือคงอยู่ขององค์กร และอะไรคือจุดมุ่งหมายพื้นฐานขององค์กร
- ลักษณะเด่นหรือเอกลักษณ์ขององค์กรคืออะไร
- ความแตกต่างด้านพันธกิจขององค์กรกับองค์กรอื่นในช่วง 3 - 5 ปีข้างหน้า
- กลุ่มประชาชนผู้รับบริการหลักคือกลุ่มใด
- ผลผลิตและบริการที่สำคัญในปัจจุบันและอนาคตคืออะไร
- ลักษณะประโยชน์ด้านเศรษฐกิจที่สำคัญคืออะไร
- ความเชื่อ ค่านิยม และปรัชญาขององค์กรคืออะไร

3. เป้าประสงค์ (goal)

เป้าประสงค์ หมายถึง การกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตซึ่งองค์กรจะต้องพยายามให้เกิดขึ้น หรือผลลัพธ์/ผลสำเร็จที่องค์กรต้องการบรรลุถึง โดยทั่วไปจะเป็นข้อความที่กล่าวอย่างกว้าง ๆ ถึงผลลัพธ์ของบริการอันเนื่องมาจากหน้าที่หลักขององค์กร โดยจะต้องสอดคล้องกับพันธกิจที่กำหนดไว้ และหน่วยงานย่อยภายในองค์กรควรมีเป้าประสงค์ของตนเองที่ชัดเจนและสนับสนุนซึ่งกันและกัน

ลักษณะของเป้าประสงค์ที่ดีมีดังนี้คือ

- ขยายหลักการ สาระสำคัญที่ระบุในวิสัยทัศน์/พันธกิจ ให้มีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น
- ระบุถึงกลุ่มเป้าหมายที่องค์กรต้องการจะมอบสิ่งที่มีคุณค่าให้
- ระบุคุณค่า ผลประโยชน์ ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นต่อกลุ่มเป้าหมาย
- ต้องเป็นรูปธรรม กล่าวคือสามารถแปลงให้เป็นกิจกรรมที่ง่ายต่อการมอบหมายและการกระจายงาน
- ต้องเป็นไปได้ในการใช้ทรัพยากรและกำลังคนที่มีอยู่จริง
- ต้องสามารถจัดการกับเรื่องต่าง ๆ ได้หลาย ๆ เรื่องพร้อม ๆ กันในคราวเดียว
- ต้องเกี่ยวข้องกับความอยู่รอดขององค์กร

4. กลยุทธ์ (strategy)

กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางหรือวิธีการทำงานที่แยบยล เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ โดยทั่วไปกลยุทธ์ไม่ควรเป็นวิธีการทำงานตามปกติ แต่ควรเป็นแนวทาง/วิธีการที่มีอุบาย กลวิธีที่แยบยล (ในเชิงบวก) สำหรับการทำงานภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ

ในปัจจุบันได้มีการกล่าวถึงคำว่า กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์กันอย่างแพร่หลาย แต่โดยทั่วไปแล้วคำว่ายุทธศาสตร์จะใช้ในความหมายที่กว้างกว่ากลยุทธ์ อาทิเช่น ยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวง ฯลฯ ส่วนในระดับกรมควรใช้คำว่ากลยุทธ์และอาจมีกลวิธีหรือแนวทางปฏิบัติลดหลั่นกันลงไป

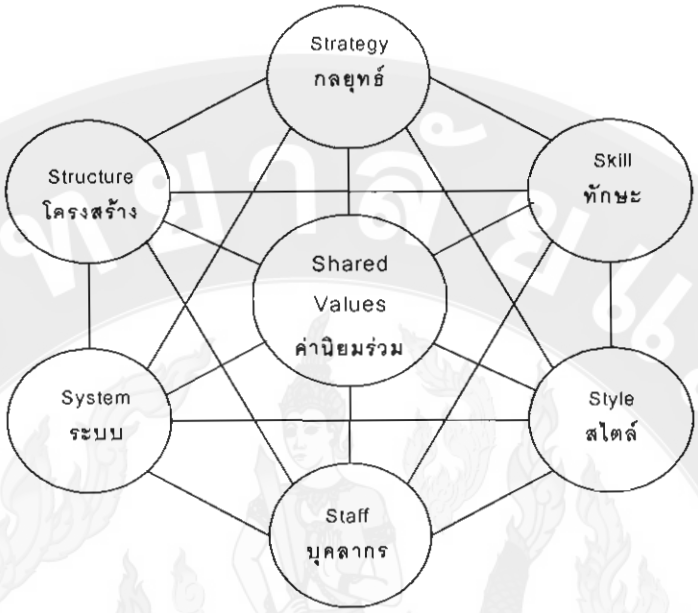
กลยุทธ์จะได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (จุดแข็ง จุดอ่อน) และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (โอกาส อุปสรรค) ของกรม แล้วนำมาวิเคราะห์หาตำแหน่งของกรม (position analysis) และกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ ในลำดับถัดไป

5. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

ก่อนที่องค์กรจะกำหนดกลยุทธ์ จะต้องวิเคราะห์สภาพภายในองค์กรซึ่งเป็นการตรวจสอบสมรรถนะขององค์กรที่จะช่วยบ่งบอกถึงจุดแข็งที่จะใช้ให้เป็นประโยชน์ กับจุดอ่อนที่จะต้องแก้ไข ถึงแม้ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกอาจเป็นเชิงบวก แต่ถ้าหากภายในองค์กรขาดความพร้อม การดำเนินงานก็ยากที่จะประสบความสำเร็จได้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

โดยทั่วไปขอบเขตของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะพิจารณาจากตัวแบบ 7 ปัจจัย (7S Model) ของ Mckinsey's คือ ระบบ (system) โครงสร้าง (structure) กลยุทธ์ (strategy) บุคลากร (staff) ทักษะ (skill) สไตล์ (style) และค่านิยมร่วม (shared values) โดยทั้ง 7 ปัจจัยมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน (ดังภาพ 10)



ภาพ 10 ตัวแบบ 7 ปัจจัย (7S Model) ของ Mckinsey's

เพื่อที่จะแสดงให้เห็นถึงความสำคัญ ของ McKinsey's 7S Model จึงขอกล่าวในแต่ละองค์ประกอบโดยสรุป ดังนี้

1. กลยุทธ์ขององค์กร (strategies)

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งและพอจะสรุปเป็นข้อ ๆ ได้ดังนี้

1.1 การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กร กำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จในการให้บริการประชาชน

1.2 การบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถส่งเสริมให้เกิดแรงผลักดันในการคิดค้นสิ่งใหม่ และได้วิธีการที่เป็นระบบ ในการกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์

1.3 การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการดำเนินการโดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับ และมีความเข้าใจแผนกลยุทธ์ มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายร่วมกัน มีความเป็นเจ้าของ และมีความผูกพันกับการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ร่วมกันกำหนดไว้

2. โครงสร้างองค์กร (structure)

องค์กร (organization) คือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ โดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

ดังนั้นการจัดองค์กรจึงหมายถึงความพยายามของผู้บริหารที่จะต้องหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อที่จะมอบหมายงาน (delegation) และอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน (authority)

การจัดองค์กรจึงมีความหมายต่อบุคคลที่จะเข้ามาร่วมกันทำงาน ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการประสานงานซึ่งกันและกัน ดังนั้นการจัดองค์กรจะต้องมีความชัดเจนในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- จุดประสงค์ขององค์กร และการวางแผนในการปฏิบัติงาน
- กิจกรรมที่องค์กรต้องปฏิบัติ และหน้าที่หลักขององค์กร
- ขอบเขตของอำนาจ หน้าที่ กฎ ระเบียบ ที่บุคลากรจะต้องปฏิบัติตาม
- ความสามารถในการปรับเปลี่ยนบทบาท โครงสร้างองค์กรให้เป็นไปตามยุคตามสมัยเพราะโลกยุคโลกาภิวัฒน์ (globalization) นั้นเราจะต้องเปลี่ยนกระบวนการคิดให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง

เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน (work flow) ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

3. ระบบการปฏิบัติงาน (system)

ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (working system) ก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน (accounting/financial system) ระบบพัสดุ (supply system) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology system) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (monitoring/evaluation system) ฯลฯ

4. บุคลากร (staff)

ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (human resource management : HRM)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต แผนกลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้เป็นตัวบ่งชี้ถึงจำนวนความต้องการบุคลากร และการตัดสินใจเกี่ยวกับส่วนประกอบของงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร รวมถึงคุณลักษณะของบุคลากรที่เหมาะสมกับงานแต่ละประเภท

การจัดหาบุคลากรเข้าทำงาน เป็นกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในตำแหน่งต่างๆ ภายในองค์กร โดยวิธีการสรรหาและคัดเลือกผู้สมัครที่เหมาะสม

ปัญหาที่สำคัญอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร คือ การขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะหรือความชำนาญ จึงเป็นอุปสรรคต่อองค์กรที่กำลังขยายตัว ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ตลอดจนการบริหารค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การโยกย้ายและปรับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะสูงสุดของบุคลากรอันจะนำไปสู่ผลสำเร็จขององค์กร

5. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (skills)

ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ และทักษะความถนัด / ความชาญฉลาดพิเศษ โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.1 ทักษะด้านงานอาชีพ (occupational skills)

เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรประสบความสำเร็จในงานอาชีพ ซึ่งตาม The Dictionary of Occupational Titles อธิบายว่า ทักษะด้านงานอาชีพสามารถแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม (ขึ้นอยู่กับว่าจะเน้นด้านใด) ได้แก่ 1) ข้อมูล (data) 2) คน (people) 3) สิ่งต่าง ๆ (things) ในการทำแบบฟอร์มการจำแนกทักษะ โดยการนำกระดาษเปล่ามาแล้วเขียนหัวเรื่องว่า "งานที่ฉันพอใจมากที่สุดเท่าที่ฉันเคยทำมา" แล้วเขียนเรียงความสั้น ๆ บรรยายเกี่ยวกับงาน โดยการเขียนรายละเอียดให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้เกี่ยวกับหน้าที่ (duties) และความรับผิดชอบ (responsibilities) งานที่พอใจเป็นอย่างไร ในการเขียนเรียงความนี้ไม่จำเป็นต้องเป็นงาน (job) ที่ชอบทั้งหมด แต่เป็นรายละเอียดของงาน (task) ที่พอใจที่สุดเท่าที่เคยทำ อาจจะมีตำแหน่งงานที่ไม่ได้พอใจจริงๆ แต่อาจมีหน้าที่ (duty) เฉพาะอย่างหนึ่งในงาน ซึ่งชอบจริง ๆ ต่อจากนั้นจึงเขียนงานอื่นๆ อีก 2 งาน (two other tasks) ที่เคยทำโดยจะเป็นเรียงความ 3 เรื่อง แล้วจึงขีดเส้นใต้ทักษะ (skills) ซึ่งได้กล่าวถึงบ่อยที่สุดก็จะได้ทราบถึงทักษะที่จำเป็นในงานอาชีพ

5.2 ทักษะ ความถนัด / ความชาญฉลาดพิเศษ (aptitudes and special talents)

สำหรับจุดมุ่งหมายการวางแผนงานอาชีพ ความถนัดของบุคคลมักได้รับการวัดโดยการทดสอบ เช่น แบบทดสอบความถนัดทั่วไป (general aptitude test battery (GATB)) เครื่องมือวัดชนิดนี้เป็นการวัดความถนัดต่าง ๆ ที่หลากหลาย ซึ่งประกอบด้วย ระดับสติปัญญา ความสามารถด้านคณิตศาสตร์ ความเข้าใจด้านเครื่องจักร ความสามารถด้านศิลปะ ความสามารถด้านดนตรี ฯลฯ ซึ่งการวัดเหล่านี้จะมีความสำคัญต่อการเลือกงานอาชีพ

6. รูปแบบการบริหารจัดการ (style)

แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น ความเป็นผู้นำ คือ ความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการให้กระทำ รูปแบบของความเป็นผู้นำสามารถจำแนกได้ 4 อย่าง คือ

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (autocratic leader) คือ บุคคลที่สั่งการในสิ่งที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องกระทำและคาดหวังว่าจะต้องมีการเชื่อฟังโดยไม่มีข้อสงสัย

2. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participative leader) คือ บุคคลที่ยอมให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่อย่างไรก็ตามอาจจะรักษาอำนาจหน้าที่ของการตัดสินใจที่สำคัญเอาไว้

3. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (democratic leader) คือ บุคคลที่ได้พยายามจะทำในสิ่งที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ต้องการ ในสถานการณ์ปัจจุบันผู้นำแบบประชาธิปไตยมีความสำคัญมาก เมื่อวิธีการดำเนินงานแบบทีมงานได้ขยายตัวออกไป นอกจากนั้นผู้นำแบบดังกล่าวได้สนับสนุนคณะกรรมการและทีมงานเฉพาะกิจเฉพาะเรื่อง เพื่อที่จะอภิปรายข้อปัญหาตั้งแต่กลยุทธ์ขององค์กร จนถึงการออกแบบงานใหม่ การคิดค้นการบริการใหม่ ๆ การมีส่วนร่วมของบุคลากร อันจะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

4. ผู้นำแบบเสรีนิยม (laissez – faire leader) คือ บุคคลที่ไม่ได้มีส่วนร่วมกับการดำเนินงานของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาเลย การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ผู้นำจะปล่อยให้สมาชิกของกลุ่มตัดสินใจทุกอย่างแนวโน้มในปัจจุบันที่สำคัญอย่างหนึ่ง พบว่าผู้บริหารระดับสูงจะให้อำนาจแก่บุคคลระดับล่างมากขึ้น ร้อยละ 72 ของผู้บริหารที่ถูกสำรวจยืนยันว่าพวกเขาใช้การมีส่วนร่วมมากขึ้น ให้ความสำคัญกับการสร้างความเห็นพ้องต้องกันมากขึ้น และการพึ่งพาการติดต่อสื่อสาร

มากกว่าการบังคับบัญชาในรูปแบบที่ดำเนินการอยู่ในอดีต และผู้บริหารระดับสูงจะไม่สงวนอำนาจไว้ที่ตัวเองเพียงคนเดียว

7. ค่านิยมร่วม (shared values)

ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

ผู้บริหารที่บรรลุความสำเร็จโดยทั่วไปจะปลูกฝังวัฒนธรรมพิเศษที่แทรกซึมไปทั่วทุกด้านขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากรากฐานของค่านิยมที่องค์กรได้สร้างขึ้นมาจะได้รับอิทธิพลจากปัจจัยหลาย ๆ อย่าง เช่น ผลผลิต ลักษณะของการแข่งขัน ประเภทของลูกค้า และเทคโนโลยี องค์กรที่ประสบความสำเร็จสูงจะมุ่งค่านิยมที่โดดเด่น เช่น การบริการ คุณภาพผลผลิตและบริการ การคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ความรวดเร็วหรือประสิทธิภาพในการผลิตและการให้บริการ

การศึกษาในอเมริกา พบว่า บริษัทที่ดีเด่นจะมีปัจจัยที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์กร อาทิ

1. การดำเนินการที่มีความคล่องตัวและค่อนข้างจะไม่เป็นทางการจนเกินไป
2. การให้ความใกล้ชิดกับประชาชนผู้รับบริการ และรับฟังปัญหาอย่างตั้งใจ
3. การให้ความเป็นอิสระแก่บุคลากรและการเป็นผู้ประกอบการเพื่อการคิดค้นสิ่งใหม่
4. การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน บุคลากรผู้ปฏิบัติจะถูกมองว่าอยู่ใกล้ชิดที่สุดกับการปฏิบัติงานและเหมาะสมที่สุดที่จะเสนอเทคนิคเพื่อการปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพ
5. การบริหารงานแบบมีความใกล้ชิดและผลักดันด้วยค่านิยมร่วมกัน องค์กรที่ดีเด่นจะมีความชัดเจนในพันธะกิจที่กำหนดและดำเนินการปลูกฝังค่านิยมอย่างจริงจัง
6. มีการกระจายงานที่ยืนอยู่บนพื้นฐานของทักษะอย่างเดียวกันหรือมีความเกี่ยวพันกัน
7. มีโครงสร้างองค์กรที่เรียบง่ายและมีสายงานการบังคับบัญชาค่อนข้างสั้น

2. การสังเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

หลังจากนักวางแผนวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร และระบุปัจจัยต่าง ๆ แล้ว ควรจะสรุปผลการวิเคราะห์โดยใช้แนวทาง ดังนี้

1. ระบุและจัดทำรายการประเด็นด้านจุดแข็งและด้านจุดอ่อนต่าง ๆ รายการละ 3 ถึง 15 ประเด็น

2. ถ่วงน้ำหนักคะแนนความสำคัญของประเด็นแต่ละประเด็น โดยพิจารณาว่าประเด็นเหล่านั้นมีผลต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด ประเด็นที่มีน้ำหนักมากที่สุดก็จะถือว่ามีระดับความสำคัญสำหรับฝ่ายบริหารมากที่สุดด้วย ทั้งนี้ผลรวมของน้ำหนักทั้งหมดของผู้เข้าประชุมเชิงปฏิบัติการหนึ่งท่านต้องเป็น 100 คะแนน ไม่ว่าจำนวนประเด็นจะมีกี่ประเด็นก็ตาม

3. รวมน้ำหนักความสำคัญจากผู้เข้าประชุมเชิงปฏิบัติการทุกท่านก็จะได้คะแนนรวมของจุดแข็ง และคะแนนรวมของจุดอ่อน ซึ่งคะแนนของจุดแข็ง และคะแนนของจุดอ่อนนี้จะนำไปกำหนดตำแหน่ง (position) เป็นสถานการณ์ขององค์กรต่อไป

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

ก่อนที่องค์กรจะกำหนดกลยุทธ์ จะต้องตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อประเมินโอกาส (opportunities) และข้อจำกัดหรืออุปสรรค (threats) การตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอก คือ การประเมิน แจกแจง และวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารจากสภาพแวดล้อมภายนอกให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กรได้รับทราบ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

หลักนิยมทั่วไป คือใช้หลักที่เรียกกันว่า “PEST Analysis” หรือ “STEP Analysis” ซึ่งมีองค์ประกอบ (ดังภาพ 11)

ภาพ 11 องค์ประกอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

1.1 การเมือง (political component = P)

เป็นการวิเคราะห์นโยบายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของภาครัฐ ที่น่าจะมีผลทั้งในเชิงบวกและเชิงลบต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น

- นโยบายของรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กฎหมาย มติคณะรัฐมนตรี และกฎระเบียบต่างๆ
- ความมั่นคงของรัฐบาล
- บทบาทของกลุ่มผลประโยชน์และกลุ่มพลังทางการเมือง
- ความขัดแย้งและความรุนแรงทางการเมือง
- พฤติกรรมทางการเมือง
- กลุ่มผู้มีอิทธิพล / เครือข่ายพันธมิตร
- ฯลฯ

1.2 เศรษฐกิจ (economic component = E)

- เป็นการวิเคราะห์เศรษฐกิจระดับมหภาค / ระดับจุลภาค ซึ่งหมายถึงระบบเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร อาทิ
- อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ
- ผลผลิตมวลรวมในประเทศ
- การค้าระหว่างประเทศและดุลการชำระเงิน

- อัตราดอกเบี้ยและอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ
- อัตราการว่างงาน
- ภาวะการจ้างงานและค่าแรง
- การลงทุนภาคเอกชน
- อัตราเพิ่มของระดับราคาและดัชนีราคา
- ราคาน้ำมันดิบ
- ภาษีอากรและการใช้จ่ายของรัฐบาล
- หนี้สาธารณะ เงินคงคลัง
- การเงินการธนาคาร
- สภาพปัญหาของสาขาการพัฒนา / บริการ
- ฯลฯ

1.3 สังคมและวัฒนธรรม (sociocultural component = S)

เป็นการวิเคราะห์สภาวะทางสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งหมายถึงโครงสร้างทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร อาทิ

- ระดับการศึกษาและอัตราการรู้หนังสือของประชากร
- จำนวนประชากร โครงสร้างของประชากร
- ขนบธรรมเนียมประเพณี ความเชื่อ ค่านิยมและวัฒนธรรม
- แบบแผนการดำเนินชีวิตและพฤติกรรม การประกอบอาชีพ
- คุณภาพชีวิต
- ลักษณะของชุมชน และการตั้งถิ่นฐาน
- การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- การกระจายรายได้และความเป็นธรรมในสังคม
- สภาพของบ้านเมืองและลักษณะทางภูมิศาสตร์
- โครงสร้างพื้นฐาน ระบบสาธารณูปโภค สาธารณูปการ
- การคมนาคมและการติดต่อสื่อสาร
- ระบบนิเวศน์และสิ่งแวดล้อม
- ฯลฯ

1.4 เทคโนโลยี (technological component = T)

เป็นการวิเคราะห์สภาพการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่จะมีผลต่อการดำเนินงาน เช่น การผลิตคิดค้นเทคโนโลยีต่าง ๆ ความรู้และวิทยาการแขนงต่าง ๆ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างองค์กร ความก้าวหน้าในการวิจัยและพัฒนาในสาขาที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการเสริมสร้างประสิทธิภาพการผลิตและการให้บริการโดยใช้อุปกรณ์อัตโนมัติต่าง ๆ

2. การสังเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

หลังจากนักวางแผนวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร และระบุปัจจัยต่าง ๆ แล้ว ควรจะสรุปผลการวิเคราะห์โดยใช้แนวทาง ดังนี้

2.1 ระบุและจัดทำรายการประเด็นด้านโอกาสและด้านอุปสรรคต่าง ๆ รายการละ 3 ถึง 15 ประเด็น

2.2 ถ่วงน้ำหนักคะแนนความสำคัญของประเด็นแต่ละประเด็น โดยพิจารณาว่าประเด็นเหล่านั้นมีผลกระทบต่อองค์กรเพียงใด ประเด็นที่มีน้ำหนักมากที่สุดก็จะถือว่ามีระดับความสำคัญสำหรับฝ่ายบริหารมากที่สุดด้วย ทั้งนี้ผลรวมของน้ำหนักทั้งหมดของผู้เข้าประชุมเชิงปฏิบัติการหนึ่งท่านต้องเป็น 100 คะแนน ไม่ว่าจำนวนประเด็นจะมีกี่ประเด็นก็ตาม

2.3 รวมน้ำหนักความสำคัญจากผู้เข้าประชุมเชิงปฏิบัติการทุกท่านก็จะได้คะแนนรวมของโอกาส และคะแนนรวมของอุปสรรค ซึ่งคะแนนของโอกาส และคะแนนของอุปสรรคนี้จะนำไปกำหนดตำแหน่ง (position) เป็นสถานการณ์ขององค์กรต่อไป

การวิเคราะห์ตำแหน่งขององค์กร (position analysis)

หลังจากการดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัยจากภายนอกและปัจจัยจากภายในองค์กร จนสามารถสังเคราะห์ โอกาสและอุปสรรค กับจุดแข็งและจุดอ่อนได้แล้ว ต่อมาจะต้องดำเนินการประมวลข้อมูลทั้งสี่ด้านเข้าด้วยกัน โดยนำค่าคะแนนรวมของ S, W, O, T มากำหนดจุดหรือวางตำแหน่ง (position) ลงใน

การกำหนดกลยุทธ์ (strategic formulation)

กลยุทธ์เป็นแนวทางหรือวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ การกำหนดกลยุทธ์จึงมีความสำคัญมากต่อจุดหมายปลายทางในอนาคต การประมวลข้อมูลทั้งหมดจากการวิเคราะห์ส่วนประกอบ (portfolio approach) โดยเฉพาะการวิเคราะห์ SWOT จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในระดับองค์กรโดยรวม (corporate-level strategy) ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์หลัก (grand strategy) ที่ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าควรนำกลยุทธ์ใดไปดำเนินการ ทั้งนี้มีบรรทัดฐานในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ ดังนี้คือ

1. กลยุทธ์ต้องตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก
2. กลยุทธ์ที่ดีต้องคำนึงถึงการรักษาสถานภาพ และความได้เปรียบในการแข่งขัน
3. กลยุทธ์แต่ละด้านต้องมีความสอดคล้องกัน
4. กลยุทธ์ที่ดีต้องคำนึงถึงความยืดหยุ่น
5. กลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าประสงค์
6. กลยุทธ์ที่ดีต้องมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน

ทั้งนี้ควรต้องพิจารณาเงื่อนไขต่าง ๆ ประกอบด้วย อาทิ ความเพียงพอของทรัพยากร การเผชิญกับความเสี่ยง สมรรถนะขององค์กรโดยรวม ความสัมพันธ์กับหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการจัดหาวัตถุดิบและการติดต่อผู้รับบริการ และความว่องไวในการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่นอกเหนือความคาดหมาย ฯลฯ

กลยุทธ์ดังกล่าว ถือเป็นนโยบายขององค์กรที่ผู้บริหารระดับกลางจะนำไปเป็นกรอบสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (business-level strategy) ได้แก่ระดับสำนัก กองหรือฝ่ายต่างๆ ซึ่งจะต้องดำเนินการแปลงกลยุทธ์หลักขององค์กร เพื่อไปกำหนดเป็นกลวิธี (tactics) หรือแผนดำเนินงาน (operation or action plans) เพื่อให้องค์กรสามารถรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) ให้ได้ รายละเอียดการกำหนดกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์ระดับหน่วยงาน และกลยุทธ์ในระดับของกิจกรรม มีดังต่อไปนี้

1. การกำหนดกลยุทธ์หลัก (grand strategies)

กลยุทธ์หลักเป็นกลยุทธ์ระดับองค์กรโดยรวม ที่จะแสดงให้เห็นถึงทิศทางการดำเนินงานขององค์กรและการสร้างสมรรถนะในการแข่งขัน ซึ่งกลยุทธ์หลักมี 4 ประเภทคือ

1.1 กลยุทธ์พลิกฟื้น (turn around strategy) เป็นการเลือกดำเนินงานในลักษณะการปรับปรุง การพัฒนา การสร้างเครือข่าย ฯลฯ เพื่อลดจุดอ่อนภายในองค์กร

1.2 กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ (stability strategy) เป็นการเลือกดำเนินงานในแบบเดิม ๆ โดยเลือกขยายงานเฉพาะส่วนที่ยังพอมีจุดแข็งมาช่วยต้านอุปสรรคจากภายนอก

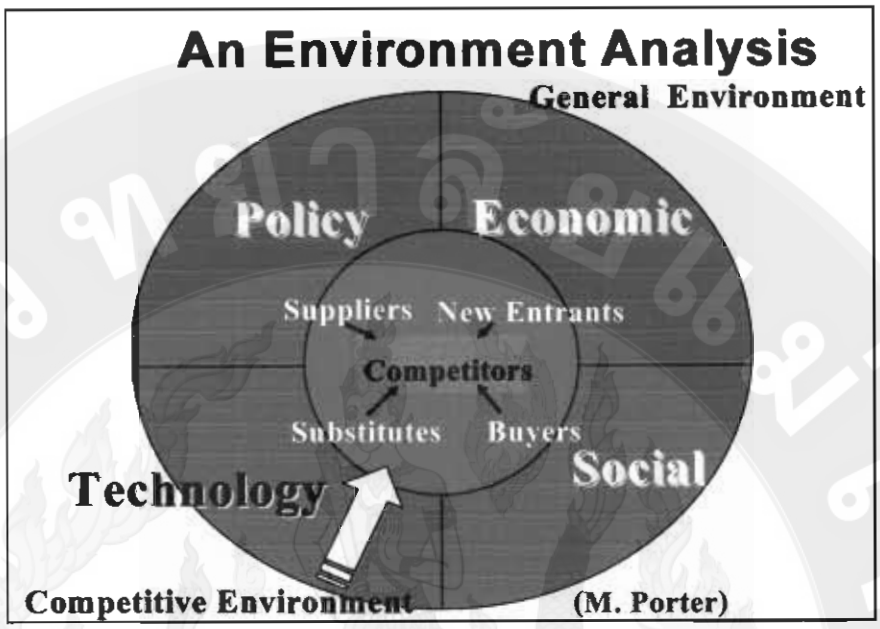
1.3 กลยุทธ์เชิงรุก (aggressive strategies) เป็นการเลือกกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่มุ่งสร้างความเจริญเติบโตให้องค์กร ซึ่งโดยทั่วไปกลยุทธ์การสร้างความเติบโตจะเป็นไปในลักษณะ "การบูรณาการแนวดิ่ง" (vertical integration) เพื่อขยายขอบเขต (domain) งานขององค์กร แยกเป็นบูรณาการแนวดิ่งไปข้างหลัง (backward) อันจะสามารถควบคุมปัจจัยนำเข้า (inputs) ที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน การบูรณาการแนวดิ่งไปข้างหน้า (forward) อันจะสามารถควบคุมการให้บริการ/จำหน่ายสินค้า ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการประหยัดต่อขนาด (economy of scale) "การบูรณาการในแนวนอน" (horizontal integration) เป็นการขยายขนาดของกิจการเพื่อเพิ่มยอดขายและการให้บริการอันจะเป็นการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดจากคู่แข่งที่ประกอบกิจการในลักษณะเดียวกัน "การแตกตัว" (diversification) ขององค์กรในลักษณะที่องค์กรยังคงอยู่ในบริการหรือการประกอบการเดิม (related or concentric diversification) หรือในลักษณะที่ขยายกิจการแตกต่างไปจากบริการหรือการประกอบการเดิมอย่างสิ้นเชิง (conglomerate diversification) ตลอดจน "การร่วมลงทุน" (joint ventures) หรือ การรวมกิจการเข้าด้วยกัน (mergers) เพื่อสร้างความเติบโต

1.4 กลยุทธ์การตัดทอน (retrenchment strategies) เป็นการเลือกกลยุทธ์ที่พยายามจะรักษาองค์กรเอาไว้โดยการลดต้นทุนด้านต่าง ๆ ลง อาทิ ด้านบุคลากร ด้านพัสดุครุภัณฑ์ ด้านการผลิต ด้านการบริหาร ฯลฯ ตลอดจนการลดขนาดขององค์กร (downsizing) โดยการขายองค์กรบางส่วนที่ทำประโยชน์ได้น้อยออกไป หรือการเลิกกิจการ (liquidation) โดยการขายองค์กร การถอนการลงทุน (divestment) โดยการขายทรัพย์สินให้ผู้อื่นเพื่อสะสางหนี้สินขององค์กร ฯลฯ

2. การกำหนดกลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (business-level strategies)

กลยุทธ์ระดับหน่วยงานจะต้องกำหนดตามกลยุทธ์หลักขององค์กร ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์ระดับหน่วยงานจึงจำเป็นต้องแปลงกลยุทธ์หลักในระดับนโยบายให้เป็นกลวิธีในการบริหาร

การกำหนดกลยุทธ์ในระดับหน่วยงาน จะเน้นการวิเคราะห์ปัจจัย 5 ด้านในเชิงการแข่งขัน 5-Forces model ของ Michael E. Porter ในลักษณะต่าง ๆ (ดังภาพ 12)



ภาพ 12 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัย 5 ด้าน ในเชิงการแข่งขัน

2.1 การเผชิญกับการเข้ามาของหน่วยงานใหม่ (threat of new entrants) เช่น หน่วยงานที่ถูกตั้งขึ้นมาใหม่ แต่มีหน้าที่คล้ายหรือเหมือนกัน

2.2 การต่อรองกับผู้สนับสนุน/ผู้ให้งบประมาณ (bargaining power of supplier) เป็นการเลือกกลยุทธ์เพื่อให้ได้รับการสนับสนุนและงบประมาณจากหน่วยงานต่าง ๆ

2.3 การต่อรองราคากับผู้รับบริการ (bargaining power of buyers/customers) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งให้องค์กรมีรายรับที่เพิ่มขึ้น หรือให้บริการเช่นเดิมแต่ต้นทุนต่ำกว่า

2.4 การเผชิญกับบริการอื่นที่ทดแทนกันได้ (threat of substitute products) เป็นการเลือกกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหา เมื่อมีสินค้าหรือบริการที่จะมาทดแทนของเดิม ได้แก่ การลดราคาสินค้าหรือบริการ หรือการใช้วิธีให้ของแถม ฯลฯ

2.5 การต่อสู้ระหว่างหน่วยงานที่มีอยู่เดิม (rivalry among existing competitors) เช่น หน่วยงานอื่น ๆ ทั้งในและนอกกระทรวงที่ทำหน้าที่คล้ายกันหรือมีลูกค้ากลุ่มเดียวกัน

3. การกำหนดกลยุทธ์ในระดับของกิจกรรม (functional-level strategies)

การกำหนดกลยุทธ์ระดับกิจกรรม จะเป็นการดำเนินการโดยพิจารณาจากหน้าที่ของหน่วยงานย่อยภายในองค์กร ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ

3.1 การวิจัยและพัฒนา (research and development strategy) เป็นการค้นคว้าหาวิธีผลิตสินค้าหรือบริการใหม่ที่มีคุณภาพดีกว่า ซึ่งจะเป็นหน้าที่ของฝ่ายวิชาการ

3.2 การปฏิบัติการ (operations strategy) เป็นการคิดค้นกลยุทธ์เพื่อควบคุมกระบวนการผลิต ได้แก่ การควบคุมค่าใช้จ่าย และการจัดการกระบวนการผลิต ซึ่งจะเป็นหน้าที่ของฝ่ายผลิต

3.3 ด้านการเงิน (financial strategy) เป็นการพิจาณาที่เน้นความคุ้มค่าในการลงทุนก่อนที่จะตัดสินใจดำเนินงาน การประเมินผลสถานะทางการเงินเพื่อการปรับแผนต่อไป ซึ่งจะเป็นหน้าที่ของฝ่ายคลัง หรือฝ่ายบัญชี-การเงิน

3.4 ด้านการตลาด (marketing strategy) เป็นการกำหนดแผนการตลาด เช่น การกำหนดราคา การขยายตลาด ฯลฯ ซึ่งจะเป็นหน้าที่ของฝ่ายขายหรือฝ่ายการตลาด

3.5 ด้านทรัพยากรบุคคล (human resource strategy) เป็นการกำหนดแผนการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรในทุกด้าน ซึ่งจะเป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคล

4. การสังเคราะห์กลยุทธ์

4.1 กลยุทธ์จาก O และ W ในลักษณะการใช้โอกาสจากภายนอกมาปิดจุดอ่อน

O / W	ประเด็น O_1 ที่มีน้ำหนักความสำคัญสูงสุด	ประเด็น O_2 ที่มีน้ำหนักความสำคัญลำดับสอง	ประเด็น O_3 ที่มีน้ำหนักความสำคัญลำดับสาม
ประเด็น W_1 ที่มีน้ำหนักความสำคัญสูงสุด			
ประเด็น W_2 ที่มีน้ำหนักความสำคัญลำดับสอง			
ประเด็น W_3 ที่มีน้ำหนักความสำคัญลำดับสาม			

4.2 กลยุทธ์จาก S และ O ในลักษณะการใช้จุดแข็งประสานกับโอกาสจากภายนอก

S \ O	ประเด็น O_1 ที่มีน้ำหนักความสำคัญสูงสุด	ประเด็น O_2 ที่มีน้ำหนักความสำคัญลำดับสอง	ประเด็น O_3 ที่มีน้ำหนักความสำคัญลำดับสาม
ประเด็น S_1 ที่มีน้ำหนักความสำคัญสูงสุด			
ประเด็น S_2 ที่มีน้ำหนักความสำคัญลำดับสอง			
ประเด็น S_3 ที่มีน้ำหนักความสำคัญลำดับสาม			

4.3 กลยุทธ์จาก W และ T ในลักษณะการระมัดระวังจุดอ่อนและหลบหลีกอุปสรรค

W \ T	ประเด็น T_1 ที่มีน้ำหนักความสำคัญสูงสุด	ประเด็น T_2 ที่มีน้ำหนักความสำคัญลำดับสอง	ประเด็น T_3 ที่มีน้ำหนักความสำคัญลำดับสาม
ประเด็น W_1 ที่มีน้ำหนักความสำคัญสูงสุด			
ประเด็น W_2 ที่มีน้ำหนักความสำคัญลำดับสอง			
ประเด็น W_3 ที่มีน้ำหนักความสำคัญลำดับสาม			

4.4 กลยุทธ์จาก S และ T ในลักษณะการใช้จุดแข็งและหลบหลีกอุปสรรค

S \ T	ประเด็น T_1 ที่มีน้ำหนักความสำคัญสูงสุด	ประเด็น T_2 ที่มีน้ำหนักความสำคัญลำดับสอง	ประเด็น T_3 ที่มีน้ำหนักความสำคัญลำดับสาม
ประเด็น S_1 ที่มีน้ำหนักความสำคัญสูงสุด			
ประเด็น S_2 ที่มีน้ำหนักความสำคัญลำดับสอง			
ประเด็น S_3 ที่มีน้ำหนักความสำคัญลำดับสาม			

การทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์

เพื่อให้องค์กรมีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน หลังจากที่ได้ดำเนินการกำหนดกลยุทธ์ตามแนวทางข้างต้นแล้ว ผู้บริหารระดับสูงจะต้องนำข้อมูลด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์มาทบทวนวิสัยทัศน์ขององค์กร พันธกิจ และเป้าประสงค์ขององค์กรอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้มีความชัดเจนและมั่นใจว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ที่องค์กรกำหนดไว้นั้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลและกลยุทธ์ที่จะดำเนินการ หากยังไม่สอดคล้องก็ควรปรับปรุงแก้ไข ทั้งนี้เนื่องจากหลังจากเสร็จสิ้นกระบวนการนี้แล้ว ผู้บริหารระดับสูงจะต้องกำหนดเป็นนโยบายขององค์กร และมอบหมายให้ระดับหน่วยปฏิบัตินำไปดำเนินการต่อไป

การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategic implementation)

จากกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ จะแปลงออกเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งโดยทั่วไปจะประกอบด้วยกิจกรรมที่ต้องทำ เวลาดำเนินการ ผู้ปฏิบัติ/รับผิดชอบ งบประมาณดำเนินงาน ตัวชี้วัด ทั้งนี้ โดยมีโครงสร้างองค์กร ระบบงาน เทคโนโลยี ฯลฯ รองรับ ซึ่งการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จะประกอบด้วยกระบวนงานย่อย 2 ส่วน ได้แก่

1. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (action plan)

แผนปฏิบัติการจะเป็นแผนที่ถูกกำหนดขึ้นโดยระบุรายละเอียดเกี่ยวกับแผนงานและโครงการต่างๆ ที่มีเป้าหมายผลงานสอดคล้องกับเป้าประสงค์และเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ โดยทั่วไปแล้วการกำหนดแผนปฏิบัติการจะเป็นแผนรายปี โดยหน่วยปฏิบัติจะต้องแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของผลงานที่จะเกิดขึ้นอย่างน้อย 2 ระดับ ได้แก่ ผลผลิต (output) และผลลัพธ์ (outcome) ดังนั้นรูปแบบของแผนปฏิบัติการที่จัดทำจึงมักนิยมดำเนินการโดยใช้กรอบการวางแผนแบบเหตุผลสัมพันธ์ (logical framework project planning) ซึ่งเป็นการชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (ในระดับต่าง ๆ) ตัวชี้วัดความสำเร็จและทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินงาน

2. การปฏิบัติการ (take action)

การปฏิบัติการเป็นกระบวนการดำเนินการตามแผนงาน งาน/โครงการ และกิจกรรมที่กำหนดไว้ โดยทั่วไปจะมี 2 ส่วน คือ

2.1 การปฏิบัติตามแผนงาน งาน/โครงการ ตามกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อดำเนินการจัดทำผลผลิตหรือให้บริการแก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ

2.2 การปฏิบัติตามแผนงาน งาน/โครงการ ที่เป็นพันธกิจสนับสนุน ได้แก่ การจัดการความรู้ (knowledge management) ในองค์กร หรือการพัฒนาองค์กรและการจัดการ (management development) เพื่อช่วยเสริมสร้างขีดสมรรถนะการเรียนรู้ให้องค์กรมีความพร้อมที่จะปรับปรุงตนเอง ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้การปฏิบัติงานตามข้อ (2.1) เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยทั่วไปสิ่งที่ต้องดำเนินการได้แก่ การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร การจัดการระบบสารสนเทศ และการบริหารคุณภาพเพื่อเพิ่มผลผลิต ฯลฯ

การควบคุมและประเมินผลแผนกลยุทธ์ (strategic control and evaluation)

ในระหว่างที่นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในแต่ละช่วงเวลาควรต้องจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน และจะต้องมีการควบคุม กำกับ ติดตามความก้าวหน้าของงาน หากพบปัญหา/อุปสรรคต่าง ๆ จะได้แก้ไขได้ทันท่วงที ตลอดจนมีการประเมินผลสำเร็จของแผนกลยุทธ์เป็นระยะ ๆ ด้วย อาจเป็น 3 หรือ 5 ปี เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ไปยังขั้นการวางแผนกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ที่ดีมิใช่การประเมินผลด้วยความรู้สึก (subjective) แต่จะต้องประเมินผลด้วยการวัดที่เชื่อถือได้ (objective) โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จจากการดำเนินงาน (KPI)

สำหรับกระบวนการควบคุมและประเมินผลแผนกลยุทธ์ จะประกอบด้วย 3 องค์ประกอบที่สำคัญได้แก่

1. การติดตามผลการดำเนินงาน (track status)

การติดตามผลการดำเนินงานเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารที่จะสร้างความมั่นใจได้ว่าการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องและสามารถสร้างผลงานที่สอดคล้องตามเป้าประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การติดตามผลการดำเนินงานจะช่วยให้ผู้บริหารทราบข้อมูลที่เป็นตัวบ่งชี้ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นข้อมูลแก่ผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

การติดตามผลการดำเนินงานนี้ หมายความรวมถึง การรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลาของกิจกรรม งาน โครงการต่าง ๆ ที่สอดคล้องตามตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละระดับที่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงานประจำปี

2. การรายงานความก้าวหน้า (communicate progress)

การรายงานความก้าวหน้า เป็นกระบวนการหลังจากที่ได้มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ภายใต้กรอบของตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลาแล้ว ผู้มีหน้าที่ในการกำกับติดตามผลจะต้องจัดทำรายงานสรุปเสนอต่อผู้บริหารให้ได้รับทราบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเป็นระยะ รวมทั้งควรส่งข้อมูลย้อนกลับให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะช่วยให้ผู้รับผิดชอบแต่ละระดับดำเนินการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแนวทางที่เหมาะสม

3. การวัดและประเมินผล (measurement and evaluation)

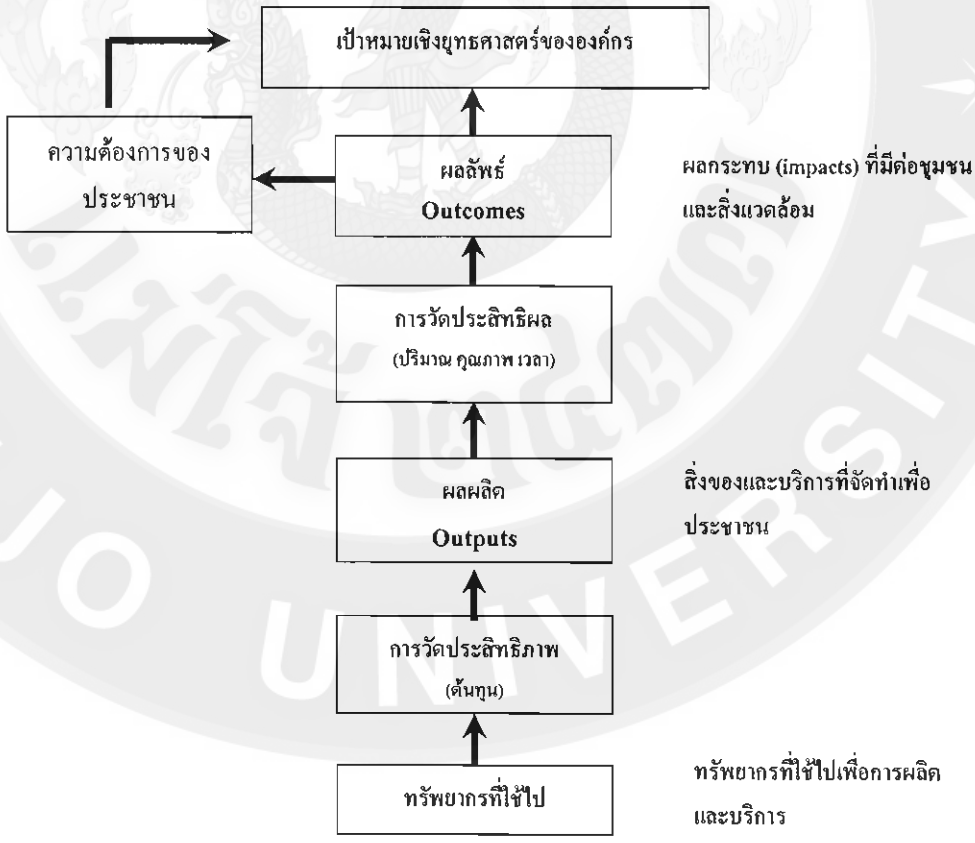
การวัดและประเมินผลจะประกอบด้วยกระบวนงานย่อย 3 ขั้นตอน ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์และประเมินผลข้อมูล และการนำเสนอผลการประเมิน การวัดและประเมินผลจะเป็นการประเมินผลสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแผนในแต่ละรอบเวลาที่กำหนด ซึ่งผลที่ได้จากการประเมินจะเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์ในรอบเวลาต่อไปขององค์กร

การจัดทำแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

แผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (strategic performance based budgeting) หมายถึง แผนงบประมาณที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ แผนงาน งาน/โครงการ ขององค์กรอย่างเป็นระบบ มีการติดตามและประเมินผลสม่ำเสมอ เพื่อวัดผลสำเร็จของงาน เป็นระบบที่เชื่อมโยงการบริหารจัดการทรัพยากร การเงิน และ

พัสดุ ที่สะท้อนให้เห็นถึงผลสำเร็จของงานหรือพันธกิจต่าง ๆ ขององค์กร หรือของรัฐภายใต้ระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (good governance) เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนและทำให้ประเทศชาติมั่งคั่ง มั่นคง และพึ่งตนเองได้เป็นผู้ติดตามและตรวจสอบการดำเนินงาน ทั้งนี้การที่จะบรรลุผลสำเร็จตามหลักการดังกล่าว ระบบและวิธีการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใสและตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่ครบถ้วนถือได้ว่าเป็น เงื่อนไขที่สำคัญ ที่จะช่วยให้กรอบหลักการดังกล่าวประสบผลสำเร็จ

การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์เป็นแนวทางที่ครบวงจร ตั้งแต่การวางแผน การจัดสรรงบประมาณ การจัดการที่เน้นผลผลิต (output) และผลลัพธ์ (outcome) ที่เกิดขึ้น โดยที่ผลผลิตคือสิ่งของหรือบริการที่เป็นรูปธรรมหรือรับรู้ได้จากการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ในขณะที่ผลลัพธ์หมายถึง ผลประโยชน์ที่ได้จากผลผลิตและผลกระทบ (ทั้งเชิงบวกและ/หรือเชิงลบ) ที่มีต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม (ดังภาพ 13)



ภาพ 13 การจัดทำแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

สิ่งสำคัญในการจัดทำแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ คือ การวัดผลดำเนินงาน (performance measures) โดยการกำหนดหน่วยวัดและประเมินผลการดำเนินงานที่ชัดเจน สมบูรณ์จากแนวนโยบายดังกล่าว สำนักงบประมาณจึงได้พัฒนาระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (performance based budgeting) ไปเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (strategic performance based budgeting "SPBB") โดยมีแนวคิดและหลักการสำคัญ 3 ประการ คือ

1. การปรับปรุงให้รัฐบาลสามารถใช้วิธีการและกระบวนการงบประมาณให้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรให้เกิดผลสำเร็จตามนโยบาย และให้เห็นผลที่ประชาชนได้รับจากรัฐบาล

2. การมุ่งเน้นให้เกิดการใช้จ่ายงบประมาณ โดยคำนึงถึงความโปร่งใสมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. การมอบความคล่องตัวในการจัดทำและบริหารงบประมาณให้กับผู้ปฏิบัติ (devolution) ในขณะเดียวกันหน่วยปฏิบัติจะต้องแสดงถึงความรับผิดชอบ (accountability) จากการนำงบประมาณไปใช้ให้เกิดผลงานตามยุทธศาสตร์และสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน โดยผ่านระบบตรวจสอบผลการปฏิบัติงานและผลทางการเงินที่รวดเร็วทันสมัย

จากแนวคิดดังกล่าว ได้นำไปสู่การออกแบบระบบและวิธีการงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ โดยคำนึงถึงความสำเร็จของงานตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบในการวางแผนจัดการและบริหารงบประมาณแก่กระทรวง ทบวง กรม ต่าง ๆ โดยสามารถแสดงความรับผิดชอบของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่

1. ระดับชาติ หรือระดับรัฐบาล แสดงความรับผิดชอบต่อความสำเร็จของ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ (strategic delivery target) ซึ่งใช้กำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดสรรงบประมาณประจำปีของประเทศ โดยข้อมูลดังกล่าวจะมีการเปิดเผยต่อรัฐสภา/สาธารณชนเพื่อใช้ในการตรวจสอบติดตามผลการดำเนินงานของรัฐบาล

2. ระดับกระทรวง หรือเรียกว่า ระดับความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของกระทรวง โดยมีรัฐมนตรีเจ้ากระทรวงรับผิดชอบต่อเป้าหมายแห่งความสำเร็จที่เรียกว่า เป้าหมายการให้บริการสาธารณะ (service delivery target) ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในข้อตกลงการให้บริการสาธารณะ (public service agreement – PSA) ที่จัดทำระหว่างคณะกรรมการนโยบายงบประมาณกับรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง

3. ระดับกรมหรือระดับหน่วยปฏิบัติ โดยมีหัวหน้าหน่วยงานรับผิดชอบต่อความสำเร็จของผลผลิต (outputs) ที่หน่วยงานนั้นรับผิดชอบในการดำเนินงาน ซึ่งผลผลิตดังกล่าวเป็นองค์ประกอบสำคัญในข้อตกลงการจัดทำผลผลิต (service delivery agreement – SDA) ที่จัดทำขึ้นระหว่างรัฐมนตรีที่กำกับดูแลกับหัวหน้าหน่วยปฏิบัติ

จากกลไกการแบ่งแยกอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบดังกล่าว จะเห็นได้ว่าเจตนารมณ์ของระบบใหม่นี้ต้องการให้เกิดการใช้ระบบถ่วงดุลความรับผิดชอบ กล่าวคือ รัฐสภาโดยฝ่ายนิติบัญญัติ ในฐานะตัวแทนของประชาชนเจ้าของประเทศ มีหน้าที่ดำเนินการตรวจสอบติดตามความสำเร็จ/ล้มเหลวของเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติที่รัฐบาล (ฝ่ายบริหารประเทศ) รับผิดชอบ ในขณะเดียวกัน ส่วนราชการ/รัฐวิสาหกิจมีหน้าที่ให้บริการประชาชนตามนโยบายของรัฐบาล ก็จะมีรัฐบาล (ผ่านรัฐมนตรีที่กำกับดูแล)

สามารถนำมาใช้ได้จริงและเหมาะสมกับเวลา โดยทั่วไปหน่วยในการวัดจะต้องครอบคลุมทั้งปริมาณ คุณภาพ ประหยัดค่าใช้จ่าย มีประสิทธิผลและทันเวลาที่ต้องการ

ดังนั้น การจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ จึงเป็นระบบที่จะทำให้รัฐบาลมั่นใจได้ว่า

1. ผลผลิตที่เกิดขึ้นมีความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ และผลลัพธ์สอดคล้องกับเป้าหมายการให้บริการของกระทรวงและเป้าหมายในระดับชาติหรือของรัฐบาล

2. ผลผลิตที่ต้องการมีปริมาณ ราคาและคุณภาพเหมาะสมสอดคล้องกัน

3. ประชาชนจะได้รับผลประโยชน์ภายในเวลาที่กำหนด

การเชื่อมโยงระหว่างนโยบายรัฐบาล ยุทธศาสตร์หลัก ผลงานหลักหรือผลลัพธ์ที่ต้องการของรัฐบาลให้เข้ากับแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงานของหน่วยงาน จะช่วยทำให้เกิดบูรณาการของกระบวนการบริหารราชการแผ่นดิน สามารถถ่ายทอดนโยบายสู่ภาคปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง การจัดสรรงบประมาณและการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เป็นไปอย่างสอดคล้องกับลำดับความสำคัญและเจตนารมณ์ เกิดพันธะเงื่อนไขผูกพันและความพร้อมที่จะต้องรับผิดชอบและถูกตรวจสอบผลงาน กล่าวคือ เป้าหมายการให้บริการระดับกระทรวงและยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานยังสามารถนำมาใช้เป็นองค์ประกอบหลักของสัญญาว่าจ้างผู้บริหารระดับสูงและเงื่อนไขข้อตกลงว่าด้วยการใช้ทรัพยากรระหว่างกระทรวงกับคณะกรรมการนโยบายงบประมาณ เพื่อเป็นพันธะความรับผิดชอบของรัฐมนตรีเจ้ากระทรวง ซึ่งเรียกว่า ข้อตกลงการให้บริการสาธารณะ (public service agreement: PSA) ตามขั้นตอนหลักการจัดทำแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ เป็นหน่วยงานราชการ บริหารส่วนภูมิภาค สังกัด กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ กฎหมายว่าด้วยการจัดที่ดินเพื่อการครองชีพและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
2. ส่งเสริมและพัฒนางานสหกรณ์ทุกประเภท และกลุ่มเกษตรกร
3. ส่งเสริม เผยแพร่ และให้ความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ ให้แก่บุคลากร สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกรและประชาชนทั่วไป
4. ส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร
5. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย (ดังภาพ 14)

ภาพ 14 โครงสร้างสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ

การบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด

ข้อมูลทั่วไป

สหกรณ์การเกษตร สันทราย จำกัด เป็นสหกรณ์ต้นแบบที่ผู้วิจัยใช้ทำการศึกษา วิจัย เนื่องจากสหกรณ์การเกษตร สันทราย จำกัด เป็นสหกรณ์ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษา ปัจจัย รูปแบบ และกลยุทธ์ ที่ส่งผลให้สหกรณ์การเกษตร สันทราย จำกัด ประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการจนได้รับการรับรองตามมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย ทั้งนี้ในการศึกษา วิจัย ความสำเร็จในการบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตร สันทราย จำกัด นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทราบลักษณะการบริหารจัดการหรือบริบททั่วไปของสหกรณ์การเกษตร สันทราย จำกัด เพื่อนำมาประกอบการวิเคราะห์ปัจจัย รูปแบบ และกลยุทธ์ ที่มีผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์

การสหกรณ์ได้มีขึ้นในอำเภอสันทรายเมื่อปี พ.ศ. 2476 โดยการรวมตัวกันของเกษตรกรเป็นกลุ่มสหกรณ์หาทุนกลุ่มเล็ก ๆ มีสมาชิกประมาณกลุ่มละ 20 – 30 คน

สหกรณ์การเกษตรสันทรายได้จดทะเบียน โดยควบรวมสหกรณ์หาทุนเข้าด้วยกัน ต่อมาเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2519 ได้จดทะเบียนในประเภทสหกรณ์การเกษตร โดยการควบรวมเข้ากับสหกรณ์การเกษตรในท้องที่อำเภอสันทราย รวม 2 สหกรณ์ คือ

1. สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด
2. สหกรณ์การเกษตรเหมืองแม่แฝกพัฒนา จำกัด (สหกรณ์ที่ดินเดิม) เมื่อแรกควบมีสมาชิกรวม 1,669 คน ทุนเรือนหุ้น 1,370,350 บาท ทุนสำรอง 2,775,628.24 บาท

ในปี 2527 ได้รับรางวัลโล่พระราชทานสหกรณ์ดีเด่น ประเภทสหกรณ์การเกษตร

แผนกลยุทธ์การบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร สันทราย จำกัด

วิสัยทัศน์ คือ "สหกรณ์ก้าวไกล ด้วยน้ำพระทัยในหลวง"

พันธกิจ

สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีการกำหนดพันธกิจในการดำเนินงานดังนี้

1. พัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสหกรณ์ โดยสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีการดำเนินการจัดโครงการจัดชั้นสมาชิกและโครงการฝึกอบรมเพื่อติดตามผลประเมินผลกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์

2. ส่งเสริมและพัฒนาการให้บริการและสวัสดิการสังคมแก่สมาชิก โดยสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีการดำเนินโครงการกิจกรรม 5 ส โครงการจัดรูปแบบการประเมินความพึงพอใจของสมาชิกและผู้ใช้บริการ โครงการจัดทุนรักษาพยาบาลแก่สมาชิก โครงการทุนการศึกษาบุตรและธิดาแก่สมาชิก และโครงการทุนรักษาระดับราคาผลผลิต

3. ส่งเสริมอาชีพที่ครบวงจร และเสริมสร้างธุรกิจชุมชน โดยสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีการดำเนินโครงการส่งเสริมการปลูกพืชแบบครบวงจร โครงการส่งเสริมการเลี้ยงโคเนื้อ และโครงการส่งเสริมและพัฒนากลุ่มสตรี

4. ส่งเสริมพันธมิตรทางธุรกิจ สร้างเครือข่ายและการทำงานเป็นทีม โดยสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีการดำเนินโครงการระดมเงินฝากออมทรัพย์ โครงการลดดอกเบี้ยค้างรับ โครงการพัฒนาธุรกิจการตลาด (ธุรกิจซื้อ) และโครงการพัฒนาธุรกิจการตลาด (ธุรกิจขาย)

5. พัฒนาระบบฐานข้อมูลดำเนินงานของสหกรณ์ให้ก้าวไกล โดยสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีการดำเนินโครงการจัดทำฐานข้อมูลสมาชิก

เป้าหมาย

1. สหกรณ์เป็นองค์กรทางธุรกิจของสมาชิก บริการ ส่งเสริมกิจกรรมทางธรกิจและที่ไม่ใช่ธุรกิจแก่สมาชิก

2. สหกรณ์เป็นศูนย์กลางธุรกิจ เป็นแม่ข่ายในการพัฒนาการตลาด รวบรวมผลผลิตของสมาชิก

3. สหกรณ์เป็นหน่วยงานหลักของสมาชิกในการส่งเสริมอาชีพทั้งการปลูกพืชและการเลี้ยงสัตว์ โดยเน้นในเรื่องของการแก้ไขความยากจนของสมาชิก

4. สหกรณ์เป็นหน่วยงานที่ทำงานโปร่งใส ตรวจสอบได้ทุกเวลา มีการควบคุมภายในที่ดี มีมาตรฐานเชื่อถือได้

5. สหกรณ์เป็นสถาบันนำทางด้านสังคมและเศรษฐกิจของสมาชิกในอำเภอสันทราย โดยประชาชนมมากกว่าร้อยละ 80 ของประชากรทั้งอำเภอได้เข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์

วัตถุประสงค์

1. สหกรณ์สามารถดำเนินงานจนสามารถสร้างกำไรให้กับสหกรณ์เพิ่มขึ้นในอัตราที่เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา

2. สหกรณ์จะเป็นแม่ข่ายธุรกิจการเงินในระดับอำเภออย่างน้อยมีคู่ธุรกิจกับสหกรณ์ปีละ 5 คู่

3. สหกรณ์จะเป็นหน่วยงานหลักในการฝึกอาชีพให้แก่สมาชิกอย่างน้อยปีละ 100 ราย

4. สหกรณ์จะเป็นหน่วยงานที่จัดองค์การแบบธรรมาภิบาล การดำเนินงานที่โปร่งใส ให้สมาชิกเข้ามาตรวจสอบได้

5. สหกรณ์จะรับสมาชิกเพิ่มขึ้นภายในอำเภอสันทรายมากกว่าร้อยละ 80 ของประชากรทั้งอำเภอได้เข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์

ซึ่งเมื่อสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีการกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ แล้ว มีการกำหนดโครงการต่าง ๆ ข้างต้น ก็มีการนำโครงการต่าง ๆ ไปกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี และได้กำหนดทิศทางในการพัฒนาองค์กรไว้เป็น 4 ด้านคือ

1. การพัฒนาบุคลากร โดยสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีการพัฒนาให้สมาชิกมีจิตสำนึก มีความเข้าใจในบทบาทต่อการเป็นเจ้าของสหกรณ์ การอบรมประธานกลุ่มเลขานุการกลุ่มให้มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทบริหารกลุ่ม เพื่อให้กลุ่มมีบทบาทดีเด่น การพัฒนาคุณภาพชีวิต การยกระดับความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น รวมทั้งสร้างความรู้ความเข้าใจบทบาทหน้าที่ ระบบ ระเบียบ และเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ

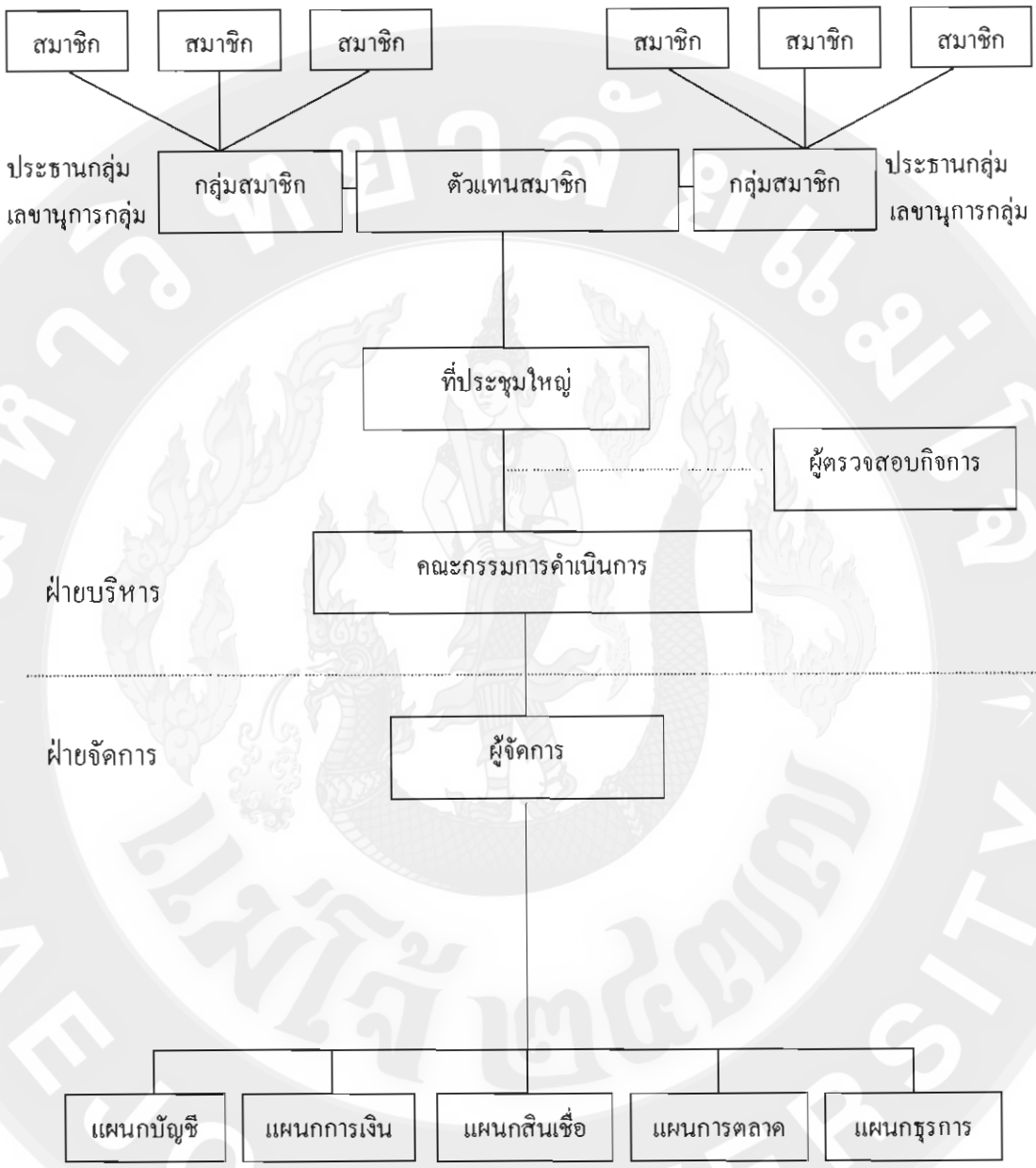
2. การพัฒนาธุรกิจ ได้แก่ การเพิ่มและขยายปริมาณธุรกิจให้เพิ่มมากขึ้น การพัฒนาประสิทธิภาพในการใช้เงินทุน อุปกรณ์ สถานที่ และวัสดุของสหกรณ์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และบริหารธุรกิจแก่สมาชิกให้ครบวงจรเต็มพื้นที่

3. การพัฒนาเครือข่ายพันธมิตร ได้แก่ การสร้างพันธมิตรคู่ค้าระหว่างสหกรณ์ด้วยกัน และระหว่างสหกรณ์กับสมาชิก เพื่อธุรกิจด้วยกันทั้งด้านการเงิน การตลาด และการพัฒนาองค์การ เพื่อให้สหกรณ์มีตลาดรับซื้อผลผลิตที่มั่นคง แน่นอน และมีทางเลือกมากยิ่งขึ้น

4. การพัฒนาเทคโนโลยี ได้แก่ การพัฒนาระบบเครือข่ายสารสนเทศของสหกรณ์ การจัดทำฐานข้อมูลสมาชิก สมาชิกคู่ค้าธุรกิจ เทคโนโลยีเพื่อให้บริการแก่สมาชิก การพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่น เช่น การฝึกหัดถกรรมแก่ชาวบ้าน การฟื้นฟูยาสมุนไพร เป็นต้น

การควบคุมและการประเมินแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด

สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีการจัดทำแผนปฏิบัติงานในแต่ละช่วงเวลา แล้วทำรายงานผลการปฏิบัติงาน มีการกำกับดูแลและติดตามความก้าวหน้าของแผนงานต่าง ๆ และหากโครงการหรือกิจกรรมใดมีปัญหาและอุปสรรคก็ดำเนินการแก้ไขในทันที ในส่วนของการประเมินผลตามแผนงานนั้นสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ใช้วิธีการประเมิน 4 แบบ คือ การประเมินบริบทและสภาพแวดล้อม การประเมินปัจจัยเบื้องต้น การประเมินกระบวนการ และการประเมินผลผลิต ว่าการดำเนินงานของสหกรณ์มีการดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ โดยมีการแต่งตั้งอนุกรรมการติดตามในแต่และโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง (ดังภาพ 15)



ภาพ 15 แสดงแผนผังโครงสร้างการบริหารงานสหกรณ์การเกษตร

สหกรณ์การเกษตรเป็นองค์กรธุรกิจรูปแบบหนึ่งที่มีโครงสร้างการบริหารประกอบด้วย 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหาร และฝ่ายจัดการ ซึ่งฝ่ายบริหารประกอบด้วย สมาชิก โดยสมาชิกจะมีการรวมกลุ่มและจัดตั้งประธานกลุ่ม เลขานุการกลุ่มขึ้นมา เรียกว่า "กลุ่มสมาชิก" และจากกลุ่มสมาชิกแต่ละกลุ่มจะมีการเลือกตั้งตัวแทนสมาชิกขึ้นมา เพื่อเป็นตัวแทนสมาชิกในการออกเสียงและแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมใหญ่ รองลงมา ได้แก่ ผู้ตรวจสอบกิจการ ซึ่งที่

ประชุมใหญ่อาจเลือกตั้งสมาชิกหรือการสหกรณ์ เข้ามาเป็นผู้ตรวจสอบกิจการของสหกรณ์ประจำปีและคณะกรรมการดำเนินการมาจากการเลือกตั้งของสมาชิกเพื่อเป็นตัวแทนสมาชิกในการบริหารงานสหกรณ์ ส่วนบริหารประกอบด้วย ผู้จัดการซึ่งมาจากการคัดเลือกของคณะกรรมการดำเนินการให้เข้ามาทำหน้าที่จัดการในสหกรณ์ และมีพนักงานสหกรณ์ในแต่ละแผนก ได้แก่ แผนกบัญชี แผนกการเงิน แผนกสินเชื่อ แผนกการตลาด และแผนกธุรการ ซึ่งมาจากการคัดเลือกของผู้จัดการสหกรณ์

ข้อมูลผลประกอบการที่ผ่านมาสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด จังหวัดเชียงใหม่

ด้านการบริหารการเงินและธุรกิจ

1. ด้านความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2550 สหกรณ์มีทุนดำเนินงานทั้งสิ้น จำนวน 166,193,107.32 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน จำนวน 19,955,911.35 บาท หรือคิดเป็น ร้อยละ 13.65 ทุนดำเนินงานดังกล่าวส่วนใหญ่มาจากแหล่งเงินทุนภายใน ร้อยละ 71.87 เงินกู้ยืมจากแหล่งภายนอก ร้อยละ 26.17 ส่วนที่เหลือเป็นหนี้สินอื่น ๆ ที่มิได้เกิดจากวัตถุประสงค์หาเงินทุนโดยแหล่งเงินทุนภายในประกอบด้วย เงินรับฝากจากสมาชิก ร้อยละ 34.48 และทุนของสหกรณ์เอง ร้อยละ 37.39 เมื่อพิจารณาถึงความเสี่ยงของเงินทุนต่อหนี้สินแล้วยังมีความเสี่ยงอยู่พอสมควร โดยมีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุน 1.67 เท่า หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งสหกรณ์มีทุนของสหกรณ์เอง 1.00 บาท ที่จะชำระหนี้สิน 1.67 บาท แต่เมื่อพิจารณาจากหนี้สินของสหกรณ์แล้วมาจาก 2 แหล่งใหญ่คือ เงินรับฝากจากสมาชิกและเงินกู้ยืมธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งเงินกู้ยืมธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์มีระเบียบวิธีการปฏิบัติในการชำระคืน สหกรณ์สามารถวางแผนบริหารควบคุมได้ ดังนั้นความเสี่ยงของเงินทุนสหกรณ์ส่วนใหญ่จึงขึ้นอยู่กับการบริหารเงินรับฝากจากสมาชิกให้มีประสิทธิภาพโดยหากจะมีการนำเงินออกมาลงทุนเพื่อขยายธุรกิจควรมีการศึกษาความเป็นไปได้ มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงและมีการระดมความคิดเห็นของคณะกรรมการฯ คณะบริหารเพื่อป้องกันเหตุการณ์ที่จะกระทบต่อความเชื่อมั่นของสมาชิกผู้ฝากเงิน

2. ด้านความสามารถในการบริหารจัดการ สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2550 สหกรณ์ดำเนินธุรกิจทั้งหมด 5 ด้านด้วยกันมีมูลค่าธุรกิจรวม 145,783,155.38 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน จำนวน 18,448,245.53 บาท คิดเป็นร้อยละ 14.48 โดยเป็นธุรกิจเงินให้กู้ยืมมากที่สุด ร้อยละ 56.60 รองลงมาได้แก่ธุรกิจเงินรับฝากร้อยละ 35.70 ของปริมาณธุรกิจทั้งสิ้น โดยมีรายละเอียดแต่ละธุรกิจ ดังนี้

2.1 ธุรกิจสินเชื่อ สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2550ในระหว่างปีสหกรณ์จ่ายเงินกู้ยืมให้สมาชิกทั้งสิ้น จำนวน 82,802,760.00 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 14,679,760.00 บาท หรือเพิ่มขึ้น ร้อยละ 21.55 โดยสมาชิกชำระหนี้ได้ตามกำหนด ร้อยละ 73.80 ของหนี้ถึงกำหนดชำระ มีผลกำไรเฉพาะธุรกิจ จำนวน 8,854,810.56 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน จำนวน 57,929.06 บาท หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 0.66 แต่ผลกำไรดังกล่าวรวมรายได้ดอกเบี้ยที่ไม่สามารถเรียกชำระจากสมาชิกในรอบปีบัญชีได้หรือดอกเบี้ยค้างรับประจำปีนี้อยู่ด้วย จำนวน 4,602,883.00 บาท

จากข้อมูลดังกล่าวจะเห็นว่าธุรกิจนี้สามารถให้ผลตอบแทนและทำกำไรให้สหกรณ์ได้ดีพอสมควร แต่ขณะเดียวกันจะเห็นว่าผลกำไรดังกล่าวเป็นเพียงรายได้ทางตัวเลขที่ไม่ได้รับเงินประมาณ ร้อยละ 50 และมีแนวโน้มที่สมาชิกจะไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนดเพิ่มขึ้นเมื่อพิจารณาจากข้อมูลปีที่ผ่าน ๆ มา ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญเพิ่มขึ้นทุกปีเช่นกัน สหกรณ์ควรพิจารณาบริหารธุรกิจนี้ให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้นโดยมีการกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาเพื่อประกอบการปล่อยกู้ เมื่อให้กู้แล้วควรจะมีระบบเพื่อส่งเสริมกระตุ้นการชำระหนี้ตามเวลา เช่น การให้สิ่งจูงใจและให้ความสำคัญในการกำกับติดตามหนี้อย่างจริงจัง

2.2 ธุรกิจเงินรับฝาก สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2550 ในระหว่างปีสหกรณ์ระดมเงินรับฝากจากสมาชิกได้ จำนวน 52,224,877.93 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน จำนวน 4,303,237.08 บาท หรือเพิ่มขึ้น ร้อยละ 8.98 โดยวันสิ้นปีมีเงินรับฝากทุกประเภทรวมกันคงเหลือ 57,303,598.30 บาท เพิ่ม ขึ้นจากปีก่อน 7,643,737.92 บาท คิดเป็นร้อยละ 15.39 ธุรกิจนี้สหกรณ์สามารถบริหารในปีที่ผ่านมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ทั้งนี้สหกรณ์ก็ควรระมัดระวังและจัดระบบการควบคุมภายในให้ดี เพื่อมิให้เกิดเหตุการณ์ผิดปกติที่จะกระทบต่อความเชื่อมั่นของสมาชิก โดยหากจะนำเงินฝากไปลงทุนเพื่อขยายธุรกิจควรมีการศึกษาความเป็นไปได้และวิเคราะห์ความเสี่ยงทางธุรกิจ

2.3 ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2550 ในระหว่างปีสหกรณ์จัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้สมาชิก จำนวน 4,394,399.00 บาท ลดลงจากปีก่อน จำนวน 536,571.00 บาท หรือลดลง ร้อยละ 10.88 มีผลการดำเนินงานเฉพาะธุรกิจขาดทุน 472,047.74 บาท ธุรกิจนี้สหกรณ์ประสบปัญหาขาดทุนมาตลอดต่อเนื่องหลายปี เนื่องจากรายได้ส่วนต่างจากการจำหน่ายสินค้าไม่เพียงพอที่จะรับภาระค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ ประกอบกับปีนี้สหกรณ์มียอดจำหน่ายสินค้าลดลง โดยเฉพาะปุ๋ยเคมี ขณะที่สินค้าอุปโภคบริโภคมีต้นทุนเพิ่มขึ้น สหกรณ์ควรพิจารณาหาช่องทางจำหน่ายสินค้าเพิ่มและประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกทราบถึงประโยชน์ของการทำธุรกิจกับสหกรณ์เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะสินค้าประเภทการเกษตรและเน้นสมาชิก

สหกรณ์เป็นหลัก เนื่องจากสินค้าอุปโภคบริโภค ของสหกรณ์ไม่ว่าด้านสถานที่ประเภทและปริมาณของสินค้าไม่สามารถแข่งขันกับร้านค้าเอกชนได้

2.4 ธุรกิจรวบรวมผลิตผล สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2550 ในรอบปีบัญชีสหกรณ์รวบรวมข้าวเปลือกทั้งจากสมาชิกและบุคคลภายนอก จำนวนรวม 611,620.00 กิโลกรัม เป็นเงิน 5,319,172.00 บาท ลดลงจากปีก่อน จำนวน 233,131.00 กิโลกรัม มีผลดำเนินงานกำไรเฉพาะธุรกิจ จำนวน 126,229.49 บาท ธุรกิจนี้สหกรณ์ดำเนินงานได้ต่ำกว่าปีที่แล้วเป็นจำนวนมาก สมาชิกส่วนใหญ่ของสหกรณ์เป็นเกษตรกรทำนาและกู้เงินทุนประกอบอาชีพกับสหกรณ์ นำผลิตผลจำหน่ายให้กับเอกชนภายนอก สหกรณ์ควรปรับวิธีดำเนินงานให้สามารถแข่งขันกับเอกชนได้ แต่ขณะเดียวกันก็ต้องดำเนินอยู่ในกรอบระเบียบของสหกรณ์ และอยู่บนพื้นฐานการบริหารจัดการที่เหมาะสมและรัดกุม โดยนำหลักการจัดการแบบธรรมาภิบาลนำมาประยุกต์ใช้ซึ่งประกอบด้วยหลักนิติธรรม คุณธรรม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม และหลักคุ้มค่า

2.5 ธุรกิจแปรรูปผลิตผลการเกษตรและผลิตสินค้า มีผลการดำเนินงานขาดทุนเฉพาะธุรกิจ จำนวน 90,671.06 บาท ธุรกิจนี้สหกรณ์ดำเนินงานมีผลขาดทุนติดต่อกันหลายปี เนื่องจากปริมาณการผลิต (เมล็ดพันธุ์) มีปริมาณที่ไม่พอเพียงกับการรับภาระค่าใช้จ่ายในการผลิตเป็นผลให้ต้นทุนผลิตในปีที่ผ่านมาสูงกว่าราคาท้องตลาดที่จำหน่าย สหกรณ์ควรพิจารณาหาแหล่งตลาดและประชาสัมพันธ์สินค้าของสหกรณ์ให้เป็นที่รู้จักเพิ่มขึ้น หากสหกรณ์ไม่สามารถผลิตสินค้าเพิ่มขึ้นเพื่อเฉลี่ยในการรับภาระค่าใช้จ่ายในการผลิตเพื่อให้ความสำคัญแก่เรื่องดังกล่าวจะต้องมีการวางแผนดำเนินการล่วงหน้าไม่ใช่จัดการในลักษณะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าต้นทุนผลิตต่ำลงก็ยากที่สหกรณ์จะดำเนินธุรกิจให้มีผลกำไรได้

3. ด้านการทำกำไร สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2550 สหกรณ์มีรายได้รวมทั้งสิ้น จำนวน 25,456,332.82 บาท มีค่าใช้จ่ายรวม จำนวน 21,228,209.69 บาท มีกำไรสุทธิ จำนวน 4,228,123.13 บาท คิดเป็นร้อยละ 17.72 ของยอดขาย/บริการ ปีก่อน ร้อยละ 21.94 ของยอดขาย/บริการ โดยมีเงินออมเฉลี่ยต่อสมาชิก 28,802.28 บาทต่อคน และมีหนี้สินเฉลี่ย 37,783.24 บาทต่อคน เมื่อพิจารณาจากข้อมูลเบื้องต้นจะเห็นว่าสหกรณ์มีความสามารถในการทำกำไรลดลงจากปีก่อน สาเหตุหลักส่วนหนึ่งเนื่องจากทุนดำเนินงานของสหกรณ์ส่วนหนึ่งที่จัดหาได้ในระหว่างปี ถูกนำมาลงทุนก่อสร้างอาคารสำนักงาน

4. ด้านสภาพคล่อง สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2550 สหกรณ์มีอัตราส่วนทุนหมุนเวียน 1.23 เท่า ปีก่อน 1.33 เท่า จะเห็นว่าสหกรณ์ มีสภาพคล่องทางการเงินลดลงจากปีก่อน เนื่องจากปัญหาหนี้ค้างชำระและได้มีการนำเงินมาใช้ในการลงทุนก่อสร้างอาคารสำนักงาน

ตาราง 4 ข้อมูลผลประกอบการสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด จังหวัดเชียงใหม่

หน่วย : บาท

รายการ	2550	2549	2548
จำนวนสมาชิก (คน)	3,514	3,412	3,363
ขาย/บริการ	**23,855,224.00**	**23,466,176.00**	**20,180,766.78**
รายได้ธุรกิจหลัก			
ธุรกิจสินเชื่อ	12,050,788.00	11,450,212.00	11,001,758.78
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	4,394,399.00	4,930,970.00	3,820,423.00
ธุรกิจรวบรวมผลิตผล	5,850,740.00	6,084,548.00	5,358,585.00
ธุรกิจแปรรูปผลผลิตและการผลิตสินค้า	1,559,297.00	1,000,446.00	0.00
รวมรายได้ธุรกิจหลัก	**23,855,224.00**	**23,466,176.00**	**20,180,766.78**
ต้นทุนบริการ			
ธุรกิจสินเชื่อ	2,307,750.00	2,364,528.75	2,848,124.25
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	4,244,508.37	4,741,269.04	3,658,443.20
ธุรกิจรวบรวมผลิตผล	5,743,164.00	5,849,541.20	5,699,993.16
ธุรกิจแปรรูปผลผลิตและการผลิตสินค้า	1,606,768.06	1,017,016.17	0.00
รวมต้นทุนบริการ	**13,902,190.43**	**13,972,355.16**	**12,206,560.61**
กำไร (ขาดทุน) ขั้นต้นเฉพาะธุรกิจ			
ธุรกิจสินเชื่อ	9,743,038.00	9,085,683.25	8,153,634.53

ตาราง 4 (ต่อ)

หน่วย : บาท

รายการ	2550	2549	2548
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	149,890.63	189,700.96	161,979.80
ธุรกิจรวบรวมผลิตผล	107,576.00	235,006.80	(341,408.16)
ธุรกิจแปรรูปผลผลิตและการผลิตสินค้า	(47,471.06)	(16,570.17)	0.00
รวมกำไร (ขาดทุน) ขั้นต้นเฉพาะธุรกิจ	**9,953,033.57**	**9,493,820.84**	**7,974.206.17**
รายได้เฉพาะธุรกิจ			
ธุรกิจสินเชื่อ	1,243,676.00	1,263,608.52	1,205,488.00
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	13,491.00	17,702.00	2,511.00
ธุรกิจรวบรวมผลิตผล	136,030.00	135,162.00	71,766.44
ธุรกิจแปรรูปผลผลิตและการผลิตสินค้า	0.00	0.00	0.00
รวมรายได้เฉพาะธุรกิจ	**1,393,197.00**	**1,416,472.52**	**1,279,765.44**
ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ			
ธุรกิจสินเชื่อ	2,131,903.44	1,552,410.27	995,169.54
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	635,429.37	429,334.64	305,090.18
ธุรกิจรวบรวมผลิตผล	117,376.51	116,755.02	508,548.51
ธุรกิจแปรรูปผลผลิตและการผลิตสินค้า	43,200.00	4,120.00	0.00
รวมค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	**2,927,909.32**	**2,102,619.93**	**1,808,808.23**
กำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจ			
ธุรกิจสินเชื่อ	8,854,810.56	8,796,881.50	8,363,952.99
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	(472,047.74)	(221,931.68)	(140,599.38)
ธุรกิจรวบรวมผลิตผล	126,229.49	253,413.78	(778,190.23)
ธุรกิจแปรรูปผลผลิตและการผลิตสินค้า	(90,671.06)	(20,690.17)	0.00
กำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจ	**8,418,321.25**	**8,807,673.43**	**7,445,126.38**
รายได้อื่น	**207,911.82**	**134,791.53**	**149,821.91**

ตาราง 4 (ต่อ)

หน่วย : บาท

รายการ	2550	2549	2548
- รายได้ดอกเบี้ยเงินกู้กองทุนพนักงาน	111,140.00	87,207.00	77,924.00
- รายได้อื่นๆ	96,771.82	47,584.53	71,897.91
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	**4,398,109.94**	**3,794,310.00**	**3,238,908.04**
- เงินเดือนและค่าจ้าง	957,520.00	887,550.00	682,860.00
- ค่าสวัสดิการพนักงาน	11,704.50	23,709.00	63,316.00
- ดอกเบี้ยจ่ายเงินรับฝาก	2,323,918.89	1,773,729.53	1,579,537.94
- ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ	1,105,966.55	1,109,321.47	913,194.10
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	**4,228,123.13**	**5,148,134.96**	**4,356,077.25**
สินทรัพย์			
สินทรัพย์หมุนเวียน	**123,585,210.15**	**115,142,326.41**	**114,593,837.63**
- เงินสดและเงินฝากธนาคาร	10,612,873.31	6,059,877.76	5,214,261.81
- ดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับ-สุทธิ	13,392,476.80	12,496,547.95	13,622,875.55
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	**42,607,897.17**	**31,094,869.56**	**142,752,549.90**
รวมสินทรัพย์	**166,193,107.32**	**146,237,195.97**	**142,752,549.90**
หนี้สิน			
หนี้สินหมุนเวียน	**100,417,042.67**	**86,688,372.45**	**87,996,784.23**
- เงินกู้ยืมระยะสั้น	42,494,340.00	36,463,091.75	45,911,696.25
- เงินรับฝาก	57,303,598.30	49,659,860.38	41,176,099.71
- หนี้สินหมุนเวียนอื่นๆ	619,104.37	0.00	0.00
หนี้สินไม่หมุนเวียน	**3,630,405.00**	**3,600,905.00**	**3,446,005.00**
รวมหนี้สิน	**104,047,447.67**	**90,289,277.45**	**91,442,789.23**
ทุน	**62,145,659.65**	**55,947,918.52**	**51,309,760.67**
ทุนดำเนินงาน	**166,193,107.32**	**146,237,195.97**	**142,752,549.90**

ที่มา: กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2550)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บรรเจิด อัตโสภณวัฒนา (2543: 59) ทำการศึกษาปัญหาและอุปสรรคการดำเนินงานศึกษาเฉพาะกรณีสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนบ้านเกาะพัฒนา จำกัด อำเภอจอมบึง จังหวัดราชบุรี พบว่าปัญหาและอุปสรรคของขบวนการสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนมีดังนี้ ด้านสมาชิกส่วนใหญ่มีปัญหาการประกอบอาชีพ มีรายได้น้อย และไม่แน่นอน ขาดการศึกษาอบรมเรื่องสิทธิ และหน้าที่ ขาดเรื่องจิตตารมณ์ มีหนี้สินหลายแห่ง และมีหนี้ค้างจำนวนมากกับสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนบ้านเกาะพัฒนา จำกัด ด้านคณะกรรมการดำเนินการ ปัญหาที่พบคือการไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนด หรือนโยบายที่ประชุมใหญ่มีมติร่วมกัน มีความแตกแยกเป็นพวก ๆ กรรมการไม่สามารถเป็นตัวอย่างที่ดีแก่สมาชิก เช่น ไม่ส่งชำระหนี้ตามกำหนดระยะเวลา ไม่มีความเสียสละต่อองค์กร ด้านฝ่ายจัดการยังไม่มีฝ่ายจัดการดำเนินงาน กรรมการที่จัดทำบัญชีสหกรณ์ขาดความชำนาญ และมีข้อเสนอแนะจากการศึกษาดังนี้คือ

1. ควรให้การศึกษาอบรมแก่สมาชิกในเรื่องจิตตารมณ์ สิทธิ และหน้าที่ของสมาชิก การส่งเสริมอาชีพแก่สมาชิก สหกรณ์ควรมีผู้นำกลุ่มที่สมาชิกเชื่อถือโดยมีคุณสมบัติเบื้องต้นคือ เป็นผู้ที่ซื่อสัตย์เสียสละเป็นผู้ประนีประนอม เพื่อลดความแตกแยกของสมาชิกเข้าเป็นคณะกรรมการหรือผู้นำสหกรณ์เพื่อเรียกความเชื่อมั่นในขบวนการสหกรณ์กลับคืนมา

2. ควรนัดประชุมคณะกรรมการดำเนินการ เพื่อร่วมวางมาตรการเร่งรัดหนี้สินอย่างจริงจัง และต่อเนื่อง โดยวาระการประชุมคณะกรรมการประจำเดือน ควรมีการพิจารณาประเด็นการติดตามชำระหนี้สินทุกเดือนและดำเนินการตามกฎหมาย โดยเริ่มจากกรรมการที่ต้องชำระหนี้ตามกำหนดเวลาเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่สมาชิก

3. หน่วยงานของรัฐโดยเฉพาะกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ควรจัดอบรมให้กรรมการมีความรู้ เรื่องการลงบัญชีโดยตนเอง กรมส่งเสริมสหกรณ์ควรปรับปรุงอัตรากำลังให้สอดคล้องกับสหกรณ์ด้วยสหกรณ์ควรให้มีการระดมทุนจากสมาชิก โดยการให้สมาชิกถือหุ้นเพิ่มขึ้น หรือเปิดโครงการสัจจะออมทรัพย์ และขอกู้เงินทุนหมุนเวียนส่งเสริมการสหกรณ์ของกรมส่งเสริมสหกรณ์เพื่อนำมาใช้เป็นทุนดำเนินงานในด้านต่าง ๆ

สมคิต แก้วทิพย์ (2543: 81) ได้ทำการศึกษา เรื่องการพัฒนาบทบาทสหกรณ์การเกษตรในฐานเครื่องมือเพื่อการพัฒนาชนบท : กรณีศึกษาในเขตภาคเหนือตอนบนของประไทย กล่าวว่า การพัฒนาบทบาทสหกรณ์การเกษตรในฐานเครื่องมือทางนโยบายในการพัฒนาชนบทที่ผ่านมามีการพัฒนาถึงปัจจุบันนับว่ามีการเจริญเติบโตทางปริมาณมาก ซึ่งเป็นไปตามฐานความคิดเดิมในการพัฒนาประเทศคือมุ่งเน้นการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงตัวเลขทางด้านจำนวน

สมาชิก จำนวนสหกรณ์การเกษตรและปริมาณธุรกิจมีการขยายตัวอย่างมาก รัฐยังมีบทบาทนำในการควบคุมและสนับสนุนในลักษณะการทำงานที่สั่งการจากเบื้องบน ยังมีการรวมศูนย์อำนาจอยู่ที่ส่วนกลางทั้งอำนาจทางกฎหมาย ซึ่งมีนายทะเบียนสหกรณ์และนักการเมืองผู้เป็นนายกรัฐมนตรีกุมอำนาจทางการเมืองและการเงินที่จะใช้สนับสนุนการพัฒนาบทบาทสหกรณ์ เช่น เงินกู้เอดีบี เงินกอทุนพัฒนาสหกรณ์ เงินกองทุนฟื้นฟูการเกษตรและสถาบันเกษตรกร เป็นต้น

การพัฒนาบทบาทสหกรณ์การเกษตรในฐานะการพัฒนาชนบทเป็นไปตามตัวแบบของออสตินที่มีภาวะการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและประชากรเป็นตัวกำหนดนโยบายของประเทศ ในภาวะที่ภาคประชาชนยังอ่อนแอผู้กำหนดบทบาทการพัฒนาโครงสร้างทางสถาบันต่าง ๆ ทั้งตัว บทบาทกฎหมาย และสถาบันสหกรณ์ขั้นสูงตลอดจนกองทุนสนับสนุนขบวนการสหกรณ์ ยังตกอยู่ภายใต้อำนาจอำนาจอิทธิของราชการและนักการเมือง

รูปแบบการพัฒนาบทบาทสหกรณ์ต่อไปนี้ในอนาคตต้องให้สอดคล้องกับกระบวนทรรศ์การพัฒนาใหม่ที่ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วม และดำเนินกระบวนการพัฒนาจากล่างสู่บน (bottom up) ดังนั้นจึงปรับฐานความคิดและความเชื่อใหม่คือสมาชิกและสหกรณ์กำหนดวิถีชีวิตของตนเองได้ด้วยการสวนกระแสเดิมที่เป็นกระบวนการและขบวนการการพัฒนาบทบาทสหกรณ์โดยประชาชนเพื่อประชาชน โดยมีระบบคุณค่าพื้นฐานของสหกรณ์คือองค์การช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อสนองต่อเป้าหมายสูงสุดของการพัฒนาคือการพัฒนาคุณภาพชีวิตและสังคมให้มีอิสรภาพ สวัสดิภาพเป็นการพัฒนาแบบยั่งยืนที่แท้จริง

อำนาจ ธีรวนิช (อ้างใน สมคิด แก้วทิพย์, 2543: 62) ได้อธิบายถึงความสัมพันธ์เชื่อมโยงของการพัฒนา บทบาทสหกรณ์การเกษตรเพื่อการพัฒนาชนบทไว้อย่างชัดเจนคือพิจารณาทั้งแนวทางในระดับ มหภาค และจุลภาค

แนวทางในระดับมหภาค เมื่อพิจารณานโยบายการพัฒนาระดับประเทศซึ่งถือว่าเป็นแนวทางในระดับมหภาคแล้วเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาการเกษตรพอสรุปได้ 4 ประการคือ

1. การเพิ่มรายได้ต่อหัว
2. การกระจายรายได้
3. การเพิ่มมาตรฐานทางโภชนาการและ
4. การเพิ่มมาตรฐานทางสังคม และการศึกษา

จะเห็นได้ว่าแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจชนบทในประเทศกำลังพัฒนาจะต้องมีความซับซ้อนมากกว่าในประเทศพัฒนาแล้ว เพราะโครงสร้างทางสังคมยังไม่อยู่บนพื้นฐานทางตรรก อย่างเพียงพอดังนั้น แนวทางพัฒนาจึงต้องขึ้นอยู่กับเงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคม เทคนิคการผลิตและการต้องสู้กับปัจจัยทางธรรมชาติ และนี่คือเหตุผลที่สำคัญสำหรับประเทศกำลังพัฒนา

ที่ใช้สหกรณ์การเกษตรเป็นเครื่องมือเพื่อก่อให้เกิดขบวนการการเปลี่ยนแปลงทางสังคมเพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพทางการผลิต รายได้ และมาตรฐานทางสังคมและการศึกษา เพราะการสหกรณ์เป็นมาตรการที่มีประสิทธิผลยิ่งที่ประสานวิธีการทางปริมาณและคุณภาพเข้าด้วยกัน

ฉลวย ชาญสวัสดิ์ (2542: 84) ทำการศึกษาเกี่ยวกับการเลิกกิจการของ สหกรณ์ออมทรัพย์ในสถานประกอบการ กรณีบริษัทเลิกกิจการ ศึกษากรณีสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนสุโกศลมาสด้า จำกัด พบว่า ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาการดำเนินงานของสหกรณ์มีความก้าวหน้าตามลำดับ ยกเว้นปี 2541 ผลการดำเนินงานลดลงทุกด้าน เนื่องจากบริษัทเลิกกิจการ ทำให้ส่งผลกระทบถึงสหกรณ์และสมาชิกสหกรณ์ สำหรับปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินกิจการของสหกรณ์ ได้แก่ ความร่วมมือและสนับสนุนกิจการสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอของสมาชิก ความซื่อสัตย์เสียสละ และตั้งใจบริหารงานของคณะกรรมการดำเนินการ ผู้ศึกษาวิจัยได้มีข้อเสนอแนะจากการศึกษาคือ สหกรณ์ควรให้ความสำคัญแก่สมาชิกและควรชักจูงบุคคลภายนอกเข้ามาเป็นสมาชิกด้วย ควรมีให้การศึกษาอบรมแก่สมาชิก มีการส่งเสริมอาชีพเพิ่มรายได้แก่สมาชิก สหกรณ์ควรมีการบริหารการเงินให้มีความมั่นคง มีสภาพคล่องอยู่ตลอดเวลา คณะกรรมการดำเนินการต้องมีความสามัคคี และความเป็นเอกภาพเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ในการบริหารให้ประสบความสำเร็จ

เทียบ เหล่าสุวรรณ (2541: 59) ในลักษณะองค์ประกอบของการจัดการธุรกิจขององค์กรชุมชนในชนบทที่สามารถพึ่งตนเองได้ในทางธุรกิจ: ศึกษาเฉพาะกรณีสหกรณ์การเกษตรท่านางแนว จำกัด ตำบลท่านางแนว อำเภอแวงน้อย จังหวัดขอนแก่นพบว่า สหกรณ์ฯมีการพัฒนามาจากกลุ่มผู้เลี้ยงสัตว์ ที่ชาวบ้านผู้เป็นเจ้าของปัญหามีส่วนริเริ่มกันเอง โดยมีครูเป็นที่ปรึกษา ใช้กลุ่มเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน ประกอบธุรกิจภายใต้แนวคิดเศรษฐกิจ 3 ขา คือ ทุน การผลิต ดลาด หรือที่เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า แนวคิดเศรษฐกิจเพื่อการพึ่งตนเอง ที่ชาวบ้านบริหารจัดการกันเองได้

จากการประกอบธุรกิจตามแนวคิดดังกล่าวนี้เอง พบว่า ลักษณะองค์ประกอบของการจัดการธุรกิจของสหกรณ์ฯ เป็นการจัดการในหลาย ๆ ด้าน คือ

1. การจัดการเงินทุน มีการจัดการที่เกี่ยวข้องกับการสะสมทุนทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร เน้นการสะสมทุนจากภายในองค์การเป็นหลัก เพื่อให้สอดคล้องกับการพึ่งตนเอง และการใช้จ่ายเงินทุน โดยยึดแผนงานหรือโครงการที่ฝ่ายการวิเคราะห์ข้อมูล การตัดสินใจร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเป็นหลัก

2. การจัดการการผลิตและการแปรรูป ส่งเสริมและวางแผนให้สมาชิกผลิตเพื่อขาย ควบคู่กับการผลิตเพื่อยังชีพที่พึ่งตนเองได้ โดยร่วมกับกำหนดเป็นรูปแบบการผลิต อาศัยเวทีการพูดคุย แลกเปลี่ยนประสบการณ์สหกรณ์ฯ มีบทบาทในการให้การสนับสนุน เมื่อผลผลิตมากขึ้น มองเห็นช่องทางในการเพิ่มราคาให้สูงขึ้น

3. การจัดการการตลาด ซึ่งมีลักษณะ 2 ลักษณะ คือ การนำสินค้าที่สหกรณ์ แปรรูปเสร็จแล้วนำออกจำหน่าย และการจัดหาสินค้ามาจำหน่ายและให้บริการ การจัดการเริ่มจากการแสวงหาตลาด การพัฒนาตลาดให้ขายออกไป โดยยึดตลาดท้องถิ่นเป็นหลัก

การจัดการธุรกิจในแต่ละด้านที่กล่าวมา สหกรณ์ฯ เน้นกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง โดยการสรุปบทเรียนร่วมกันอย่างต่อเนื่องผสมผสานกับการจัดการสมัยใหม่ที่กระทำผ่านขั้นตอนการจัดการ คือการตัดสินใจ การวางแผน การดำเนินการตามแผน และการควบคุมตรวจสอบโดยทุกขั้นตอนจะมีกระบวนการมีส่วนร่วมทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องสอดแทรกอยู่ซึ่งลักษณะดังกล่าวนี้ พบว่า ไม่แตกต่างจากการจัดการธุรกิจทั่วไป ที่ต้องอาศัยทักษะและกระบวนการจัดการมากมาย แต่การจัดการของสหกรณ์ฯ แห่งนี้ ก็มีลักษณะที่โดดเด่นและเอื้อต่อการพึ่งพาตนเองได้ คือ เป็นการจัดการที่เน้นการพัฒนาแบบสมดุล โดยเน้นการพัฒนาทางด้านวัตถุควบคู่กับการพัฒนาจิตสำนึก เน้นการใช้ทรัพยากรจากท้องถิ่นให้เกิดประโยชน์สูงสุดทรัพยากรจากภายนอกจะเข้ามาต่อเมื่อเห็นว่ามีความเหมาะสม และไม่เป็นอุปสรรคต่อการพึ่งพาตนเอง เน้นการพัฒนาการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม และเน้นการจัดการเป็นอย่างระบบ ทำให้ประสบความสำเร็จในธุรกิจและสร้างอำนาจต่อรองกับคนภายนอกได้

พูนศรี พลายงาม (2541: 82) ทำการศึกษา นโยบายการจัดตั้งสหกรณ์ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดตั้งสหกรณ์การเกษตร พบว่า แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยปัจจัยภายใน ได้แก่ ความต้องการที่จะมี สหกรณ์อย่างแท้จริงของผู้ร้องขอจัดตั้ง ความรู้ความเข้าใจในหลักและวิธีการสหกรณ์ก่อนการจัดตั้งของผู้ร้องขอจัดตั้ง รวมทั้งการดำเนินการจัดตั้งสหกรณ์ตามขั้นตอนอย่างถูกต้อง ในขณะที่ปัจจัยภายนอก ได้แก่ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม เทคโนโลยี สภาพแวดล้อม และบทบาทผู้นำ นอกจากนี้ยังพบว่า การจัดตั้งสหกรณ์การเกษตรที่เป็นนโยบายจากรัฐบาลหรือที่เรียกว่านโยบายการจัดตั้งสหกรณ์จากบนลงล่าง (top-down) มิใช่ปัญหาที่แท้จริงในการจัดตั้งสหกรณ์การเกษตร

รสสุคนธ์ นาในธรรม (2541: 68) ได้ศึกษาถึงเรื่องประสิทธิภาพการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรสันป่าตองจำกัด อำเภอสันป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไข ให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น พบว่าปัญหาในการบริหารงานของสหกรณ์ที่เกิดขึ้นในสหกรณ์ ตามความเห็นของสมาชิก เกิดจากพนักงานขาดความกระตือรือร้น

ในการทำงาน คณะกรรมการมีนโยบายการบริหารงานที่ปิดกั้นแนวคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ อีกทั้งยังยึดติดกับการบริหารแบบเดิม การบริหารงานภายในขาดการติดตามประเมินผลงาน และขาดการควบคุมการทำงานพนักงานอย่างใกล้ชิด ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดการทุจริตเกิดขึ้นภายในสหกรณ์ สำหรับแนวทางการแก้ไขปัญหา เพื่อให้การบริหารงานสหกรณ์มีประสิทธิภาพตามความคิดเห็นของสมาชิกสหกรณ์นั้น สมาชิกเห็นว่าสหกรณ์ควรคัดเลือกบุคคลที่มีความซื่อสัตย์ และมีความรู้ความสามารถเข้ามาเป็นพนักงาน หรือกรรมการของสหกรณ์ การบริหารงานสหกรณ์ควรยึดหลักความยุติธรรม และเป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายกำหนดอย่างเคร่งครัด อีกทั้งมีวิสัยทัศน์ในการบริหารที่กว้างไกล เปิดโอกาสให้ฝ่ายต่าง ๆ แสดงความคิดเห็น และที่สำคัญควรมีการตรวจสอบการทำงานอย่างใกล้ชิดเพื่อป้องกันการทุจริต ที่อาจเกิดขึ้นในสหกรณ์

กมลทิพย์ คติการ (2540: 60) ได้ศึกษาการเปรียบเทียบการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรภาคตะวันออกเฉียงเหนือในประเทศไทย ในด้านปัจจัยนำเข้า พบว่าสหกรณ์การเกษตรในกลุ่มที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจมาก มีศักยภาพของสมาชิกสูงกว่า มีทุนเรือนหุ้น เงินสำรอง และทุนอื่นๆ และมีทุนดำเนินงานมากกว่า และมีเครื่องมือเครื่องใช้ในสำนักงานที่ทันสมัยกว่าสหกรณ์ในกลุ่มที่ประสบความสำเร็จปานกลางและกลุ่มที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจน้อยตามลำดับ แต่ในด้านศักยภาพและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการกลุ่มที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจมาก ค่อนข้างใกล้เคียงกับกลุ่มที่ประสบความสำเร็จปานกลาง และทั้งสองกลุ่มมีศักยภาพและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการดีกว่าคณะกรรมการดำเนินการของกลุ่มที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจน้อย และทั้งสามกลุ่มมีการปฏิบัติหน้าที่ของสหกรณ์อำเภอที่คอยเป็นพี่เลี้ยงให้คำแนะนำปรึกษา ควบคุมกำกับการทำงานไม่แตกต่างกัน

ในเรื่องของกระบวนการปรับเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลการดำเนินการ สหกรณ์ให้กลุ่มที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจมากจะมีผู้จัดการที่มีศักยภาพดีกว่าผู้จัดการในกลุ่มที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจน้อย ส่วนขบวนการรับสมาชิกใหม่ และการวางแผนของสหกรณ์ทั้งสามกลุ่มไม่แตกต่างกัน

การจัดขนาดและแผนกงานขององค์กรสหกรณ์การเกษตรในกลุ่มที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจมาก มีขนาดขององค์กรใหญ่กว่าและมีการจัดแผนกงานมากกว่า สหกรณ์การเกษตรในกลุ่มที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจปานกลาง และสหกรณ์ในกลุ่มที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจน้อย ตามลำดับ

ด้านการจัดการงานบุคคล สหกรณ์การเกษตรในกลุ่มที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจมากมีแนวโน้มที่จะมีสวัสดิการให้แก่พนักงานมากกว่ากลุ่มสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจปานกลาง และกลุ่มสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจน้อย

ด้านการติดต่อสื่อสาร สหกรณ์ในกลุ่มที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจมากมีเครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัยได้แก่ เครื่องโทรสาร และวิทยุสื่อสารสมบูรณ์พร้อมกว่ากลุ่มสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจปานกลางและกลุ่มที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจน้อย

ด้านการควบคุมตรวจสอบภายใน คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์การเกษตรในกลุ่มที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจมาก มีการดำเนินงานเป็นระบบชัดเจนกว่าคณะกรรมการดำเนินการในกลุ่มที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจปานกลาง ส่วนการควบคุมภายนอก สหกรณ์ทั้งสามกลุ่มมักประสบปัญหาคล้ายคลึงกัน คือ การตรวจสอบบัญชีล่าช้าเพราะอัตรากำลังของเจ้าหน้าที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์มีน้อย เจ้าหน้าที่ย้ายบ่อย ทำให้งานไม่ต่อเนื่อง

ดิลก มูลวงษ์ (2537: 81) ได้ศึกษาถึง ความพึงพอใจในงานของพนักงานการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมอิเลคทรอนิคส์ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจน้อยที่สุดในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ รองมาคือ ด้านความก้าวหน้า ในการปฏิบัติงานและด้านลักษณะงาน ส่วนด้านที่พนักงานพึงพอใจมากที่สุด คือ ด้านการได้รับคำยกย่องนับถือในงาน รองลงมา คือ ด้านเพื่อนร่วมงานสำหรับปัจจัยส่วนบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ การศึกษา ระยะเวลาทำงาน และระดับเงินเดือน โดยพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีมีความพึงพอใจในงานสูงกว่าพนักงานที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย พนักงานที่ทำงานน้อยกว่า 1 ปี มีความพึงพอใจในงานสูงกว่าพนักงานที่ทำงานมานานกว่า 5 ปี และพนักงานที่มีระดับเงินเดือนสูงกว่ามีความพึงพอใจในงานมากกว่าพนักงานที่มีเงินเดือนต่ำกว่า ส่วนปัจจัยที่ไม่มีผลต่อความพึงพอใจ คือ ปัจจัยส่วนบุคคลเรื่องสถานภาพสมรส วุฒิการศึกษาได้รับทุนวิจัย/ทุนพัฒนาเทคโนโลยี และยังสอดคล้องกับงานของ (สุพานี สฤษฎ์วานิช, 2549: 45)

จากการทบทวนทฤษฎี แนวคิด และฐานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมดผู้วิจัยได้สรุปเป็นกรอบแนวคิดเพื่อแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรสำหรับงานวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ภาพ 16 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานในการวิจัย

ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้นำ ปัจจัยด้านเจตคติของผู้ให้ข้อมูล ความรู้เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ และตัวชี้วัดความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ก่อนใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ กับหลังใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ มีความแตกต่างกัน

บทที่ 3
ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานสหกรณ์ของประเทศไทย มีวัตถุประสงค์การวิจัย 3 ข้อ โดยมีการออกแบบการวิจัยดังต่อไปนี้

แบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้การวิจัยแบบกึ่งทดลอง (quasi-experimental design) โดยสุ่มตัวอย่างแบบง่าย และมีการทดสอบครั้งแรกกับทดสอบครั้งหลัง โดยมีวิธีการดังต่อไปนี้

1. เลือกกลุ่มตัวอย่างจากสหกรณ์การเกษตรที่มีขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 9 แห่ง ซึ่งผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย จำนวน 7 แห่ง และไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน จำนวน 2 แห่ง (บุญธรรม กิจปรีดา, 2540: 77) โดยผู้วิจัยได้สุ่มตัวอย่างแบบง่ายโดยใช้วิธีจับฉลาก (simple random sample) จากสหกรณ์การเกษตรที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานจึงได้ สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด และจากสหกรณ์การเกษตรที่ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานได้สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด

2. กำหนดให้สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เป็นสหกรณ์ที่นำรูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยมีสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด เป็นสหกรณ์ต้นแบบที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3. ทำการทดสอบก่อนการนำรูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ กับสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด โดยใช้แบบสอบถาม แบบทดสอบ และแบบสัมภาษณ์

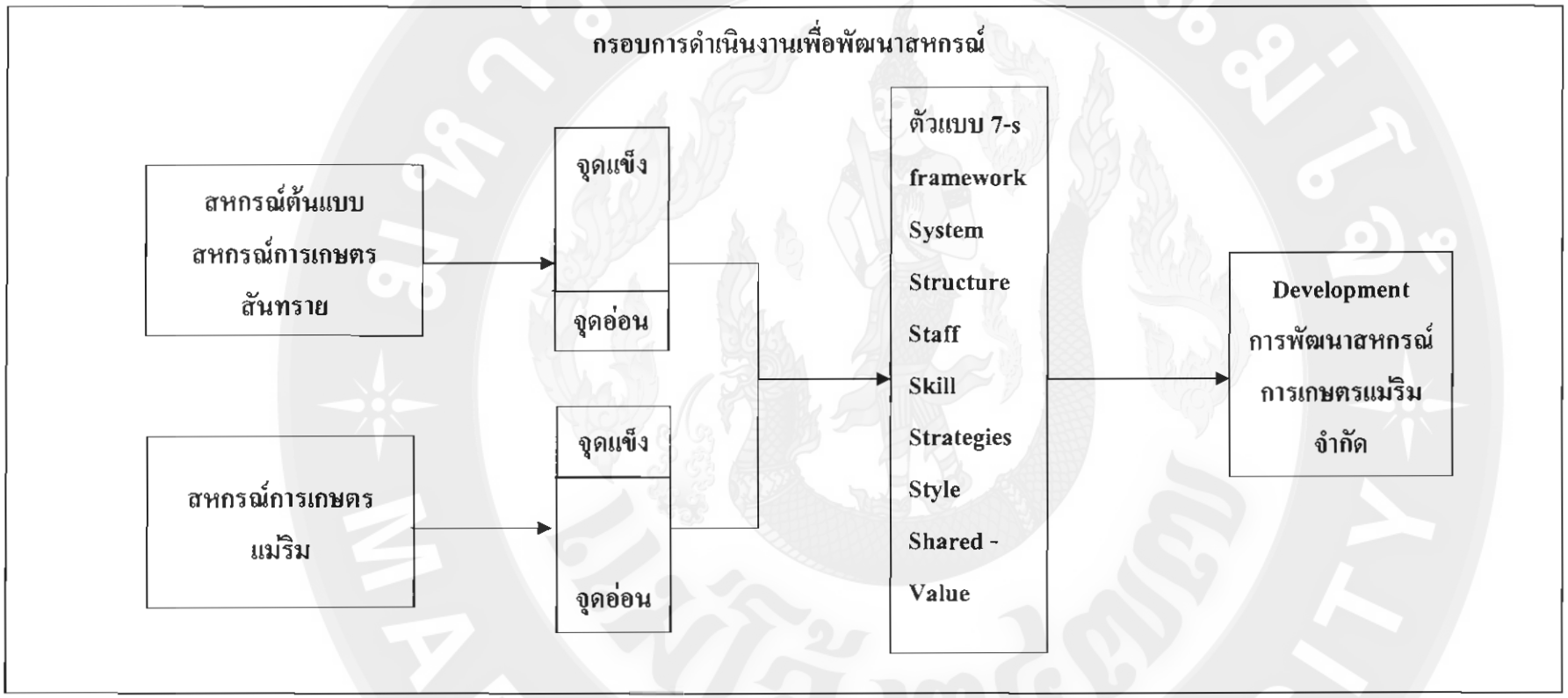
4. นำรูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ ไปปฏิบัติกับสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด

5. ทำการทดสอบหลังการนำรูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ กับสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด อีกครั้งหนึ่ง โดยแบบสอบถาม แบบทดสอบ และแบบสัมภาษณ์ชุดเดิม

6. เปรียบเทียบผลต่างของค่าเฉลี่ยก่อนและหลังการนำรูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยสถิติที่ใช้คือ t-test

ถ้ากลุ่มตัวอย่างก่อนและหลังใช้รูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแล้ว แสดงว่าการใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มีประสิทธิผล

จากการทบทวนทฤษฎี แนวคิด และฐานการวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ผู้วิจัยได้สรุปเป็นกรอบการดำเนินงาน ดังนี้



ภาพ 17 กรอบการดำเนินงานเพื่อพัฒนาสหกรณ์การเกษตร

จากตัวแบบ 7 ปัจจัย ของ McKinsey's 7-S model เมื่อนำมาบูรณาการกับจุดแข็งของสหกรณ์การเกษตรสันทราย เป็นตัวหลักและนำปัจจัยบางตัวไปแก้จุดอ่อน ของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ดังนิยามศัพท์ แต่ละองค์ประกอบ คือ

1. กลยุทธ์ขององค์กร (strategies)

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหน องค์กรมีเป้าหมายอย่างไร พันธกิจคืออะไร ควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการ การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งซึ่งจะช่วยให้องค์กรกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันและเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จในการให้บริการ และสามารถส่งเสริมให้เกิดแรงผลักดันในการคิดค้นสิ่งใหม่ และได้วิธีการที่เป็นระบบ ในการกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ และจะเป็นการดำเนินการโดยการนำเอาเทคนิควิธีที่เหมาะสมมาใช้ในการจัดการบริหาร ติดตาม ดูแลและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารทุกระดับ และมีความเข้าใจแผนกลยุทธ์ มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายร่วมกัน มีความเป็นเจ้าของ และมีความผูกพันกับการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ร่วมกันกำหนดไว้ กลยุทธ์ข้อนี้คือการกำหนดการติดตามประเมินผล (evaluation)

2. โครงสร้างองค์กร (structure)

โครงสร้างที่ได้ดั้งขึ้นตามกระบวนการ โดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคล เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ผู้บริหารจะต้องจัดการหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเพื่อที่จะมอบหมายงาน (delegation) และอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน (authority) จะต้องมีการประสานงานซึ่งกันและกัน และกำหนดจุดประสงค์ขององค์กร และการวางแผนในการปฏิบัติงานกิจกรรมที่องค์กรต้องปฏิบัติ และหน้าที่หลักขององค์กร ขอบเขตของอำนาจ หน้าที่ กฎ ระเบียบ ที่บุคลากรจะต้องปฏิบัติตาม ความสามารถในการปรับเปลี่ยนบทบาทโครงสร้างองค์กรให้เป็นไปตามยุคตามสมัยเพราะโลกยุคโลกาภิวัฒน์ (globalization) รวมทั้งสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการของผู้บริหารได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ซึ่งตรงกับกระบวนการหรือการปฏิบัติการ (action)

3. ระบบการทำงาน (system)

ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (working system) ก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน (accounting/financial system) ระบบพัสดุ (supply system) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology system) ระบบการติดตาม/ประเมินผล

(monitoring/evaluation system) ฯลฯ ซึ่งหมายถึงการนำเอาเทคนิควิธีการบริหารและจัดการและการประเมินผลมาใช้ให้เหมาะสมและเป็นระบบ ซึ่งหมายถึงการวางแผนที่เป็นระบบ (slanting)

4. บุคลากร (staff)

องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (human resource management : HRM) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ แผนกลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้จะเป็นตัวบ่งชี้ถึงจำนวนความต้องการบุคลากร รวมถึงการจัดหาบุคลากรที่คุณลักษณะของบุคลากรที่เหมาะสมกับงานแต่ละประเภท จัดเป็นตัวสำคัญที่ทำให้เกิดการปฏิบัติการ ซึ่งตรงกับคำว่า ผู้นำ (leader) เป็นปัจจัยประกอบหนึ่งในด้านการสนับสนุน (support) ให้งานสำเร็จ

5. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (skills)

ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือทักษะด้านงานอาชีพ (occupational skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรประสบความสำเร็จในงาน กับทักษะ ความถนัด / ความชาญฉลาดพิเศษ (aptitudes and special talents) ซึ่งวัดโดยการทดสอบ เช่น แบบทดสอบความถนัดทั่วไป (general aptitude test battery: GATB) ระดับสติปัญญา ความสามารถด้านคณิตศาสตร์ ความเข้าใจด้านเครื่องจักร ความสามารถด้านศิลปะ ความสามารถด้านดนตรี ฯลฯ จัดเป็นทักษะความรู้ความสามารถ (knowledge) จัดเป็นตัวสนับสนุน ตัวที่ 2 ซึ่งประกอบด้วย ผู้นำ (leader) ทักษะความรู้ (knowledge) และทัศนคติที่ดีต่องาน (attitude)

6. รูปแบบการบริหารจัดการ (style)

แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า การมีส่วนร่วมในองค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร บุคลากรภายในองค์กรจะเป็นกำลังสำคัญในการจัดบริหารองค์กรอย่างเข้มแข็ง ซึ่งวัฒนธรรมประเพณีจะมีส่วนสัมพันธ์กับรูปแบบการบริหารจัดการ ดังนั้นบริบทสังคมและค่านิยม จึงเป็นปัจจัยสำคัญ ซึ่งรวมแล้วหมายถึง การมีส่วนร่วม (participation)

7. ค่านิยมร่วม (shared values)

ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร ที่เรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ได้กำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กร

ก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง ซึ่งเป็นพื้นฐานของการสร้างความร่วมมือร่วมใจให้ทุกคนมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กร (participation)

สรุปแล้วจากตัวแบบ 7S จะเห็นว่าปัจจัยบางประการ เป็นจุดแข็งของสหกรณ์การเกษตรสันทราย ซึ่งเป็นจุดเด่น และนำมาเป็นหลักในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ใหม่

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาลักษณะข้อมูลทั่วไป
ของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด

ประชากรและผู้ให้ข้อมูล

จากข้อมูลของกรมส่งเสริมสหกรณ์การเกษตร ณ วันที่ 1 มกราคม 2549 จังหวัดเชียงใหม่ มีสหกรณ์การเกษตร จำนวน 139 แห่ง แต่มีสหกรณ์การเกษตรเพียง 35 แห่ง ที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์ของประเทศไทย ซึ่งสหกรณ์การเกษตรทั้งหมดนี้ได้จัดแบ่งขนาดสหกรณ์ออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ ขนาดใหญ่พิเศษ ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกศึกษาเฉพาะกลุ่มขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 9 แห่ง ซึ่งประกอบไปด้วย สหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด สหกรณ์การเกษตรสารภี จำกัด สหกรณ์การเกษตรหางดง จำกัด สหกรณ์การเกษตรดอยสะเก็ด จำกัด สหกรณ์การเกษตรสันกำแพง จำกัด สหกรณ์การเกษตรพร้าว จำกัด สหกรณ์การเกษตรดอยเต่า จำกัด และสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด (หทัยชนก คงเพ็ชร, 2547: 53)

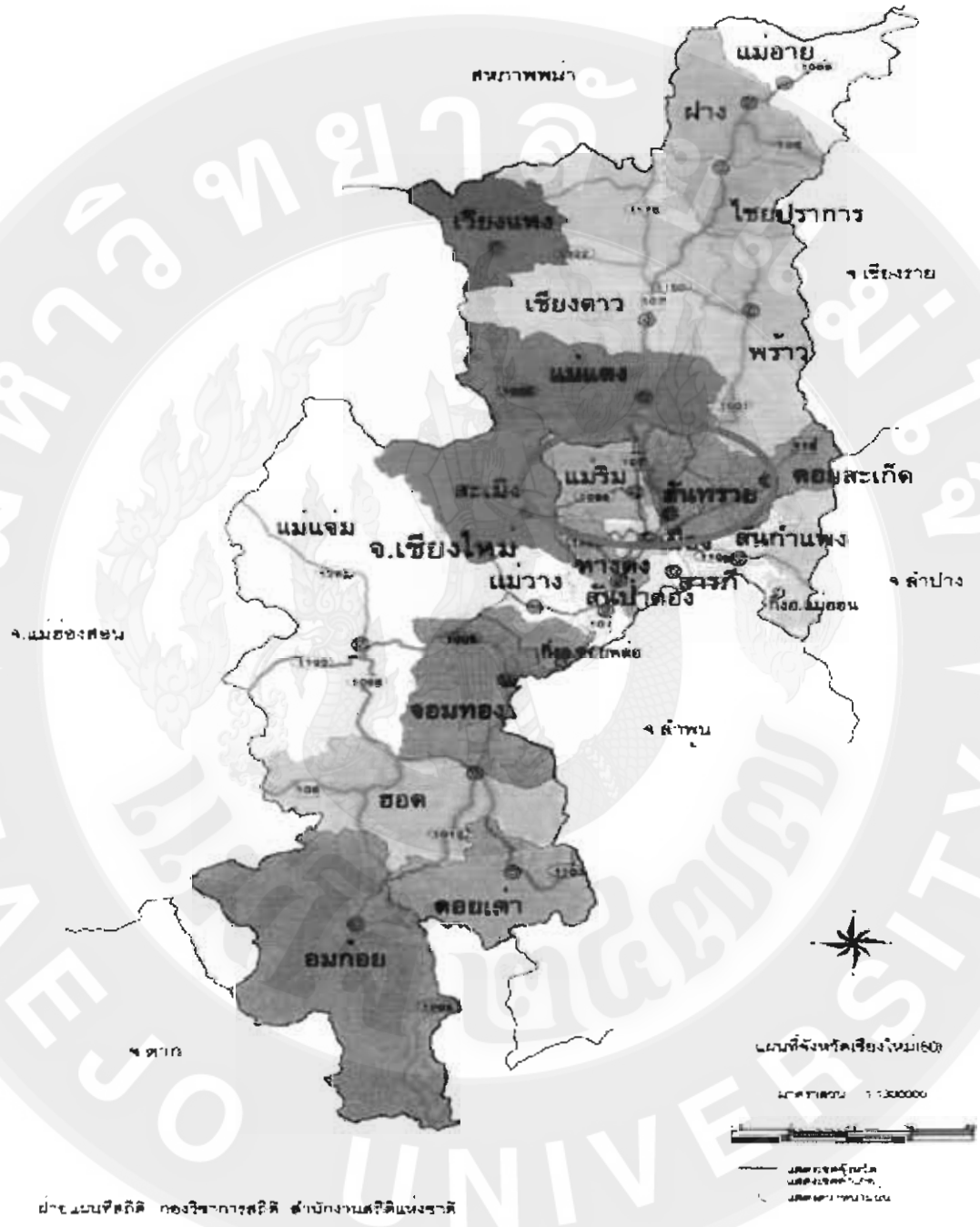
ประชากรที่ทำการศึกษาครั้งนี้คือ สหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่พิเศษในจังหวัดเชียงใหม่ ที่ผ่านการรับรองมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย จำนวน 7 แห่ง ได้แก่ สหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด สหกรณ์การเกษตรหางดง จำกัด สหกรณ์การเกษตรดอยสะเก็ด จำกัด สหกรณ์การเกษตรสันกำแพง จำกัด สหกรณ์การเกษตรพร้าว จำกัด และสหกรณ์การเกษตรดอยเต่า จำกัด และอีก 2 แห่งที่ยังไม่ผ่านการรับรองมาตรฐานสหกรณ์ ได้แก่ สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด และสหกรณ์การเกษตรสารภี จำกัด

ผู้วิจัยได้สุ่มตัวอย่างแบบง่ายโดยใช้วิธีจับฉลาก (simple random sample) (บุญธรรม กิจปรีดา, 2540: 77) จึงได้สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด เป็นต้นแบบของสหกรณ์การเกษตร ที่ได้รับรางวัลโล่พระราชทานสหกรณ์ดีเด่น ประเภทสหกรณ์การเกษตร ในปีพ.ศ. 2527 และเป็นสหกรณ์ที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทยมาโดยตลอด ซึ่งมีผู้นำ

ประกอบด้วยประธานสหกรณ์การเกษตร ผู้จัดการ รวม 2 ราย คณะเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในสหกรณ์การเกษตร 12 ราย คณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร 14 ราย รวม 28 ราย โดยมีนักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมสหกรณ์เป็นผู้สังเกตการณ์ จำนวน 5 ราย

สถานที่ในการวิจัย (Locale of the Study)

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการในเขตพื้นที่สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ซึ่งเป็นสหกรณ์ต้นแบบ เนื่องจากเป็นสหกรณ์ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย ซึ่งมีระบบการบริหารงานที่ดี โดยทำการศึกษาหาข้อมูล จุดแข็ง จุดอ่อน ที่ทำให้สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ประสบความสำเร็จ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ และนำไปปฏิบัติกับสหกรณ์การเกษตรที่ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย



ภาพ 18 แผนที่จังหวัดเชียงใหม่

ตาราง 5 เปรียบเทียบข้อมูลพื้นฐานของสหกรณ์การเกษตรปี พ.ศ. 2549

ข้อมูล	สหกรณ์ต้นแบบ	สหกรณ์ที่นำรูปแบบกลยุทธ์ปฏิบัติ
	สหกรณ์การเกษตรสันทราย	สหกรณ์การเกษตรแม่ริม
จำนวนสมาชิก (คน)	1,898	2,298
กลุ่มสมาชิก (กลุ่ม)	30	32
ทุนเรือนหุ้น (บาท)	55,039,250	20,326,040
เงินรับฝาก (บาท)	119,273,489	112,461,542.50
หนี้สินและทุนเรือนหุ้น (บาท)	231,771,185	162,424,062.08
รายได้ (บาท)	14,187,065	27,814,872.82
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (บาท)	9,386,863	33,267,698.79
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ (บาท)	4,800,202	-5,452,825.97
เกณฑ์มาตรฐานของสหกรณ์	ผ่าน	ไม่ผ่าน

ที่มา: สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด (2549: 13), สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด (2549: 18)

ตัวแปรและวิธีการวัดตัวแปร

ตัวแปร ได้แก่

ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงานหรืออายุงาน รายได้เฉลี่ยต่อปี

ลักษณะทางจิตวิทยา ได้แก่

เจตคติต่องาน หมายถึง ความคิดเห็นของบุคลากรในสหกรณ์ต่อสภาพการทำงาน กฎระเบียบขององค์กร ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน โดยใช้ข้อคำถาม จำนวน 20 ข้อ ใช้ Likert Scale 1-5 ซึ่ง 5 หมายถึง มากที่สุด 4 หมายถึง มาก 3 หมายถึง ปานกลาง 2 หมายถึง น้อย 1 หมายถึง น้อยที่สุด โดยจัดแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ตามสูตร (ช่วงสูงสุดลบด้วยช่วงที่ต่ำสุดหารด้วยจำนวนที่ต้องการแบ่งช่วง) ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 3.68 – 5.00 หมายถึง มีเจตคติต่องานสูง

คะแนนเฉลี่ย 2.34 – 3.67 หมายถึง มีเจตคติต่องานปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 2.33 หมายถึง มีเจตคติต่องานต่ำ

เจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ แบบมีส่วนร่วม หมายถึง ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการสร้างกลยุทธ์ขององค์กรแบบมีส่วนร่วม รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยบุคคลากรที่เกี่ยวข้อง โดยใช้ข้อคำถาม จำนวน 15 ข้อ ใช้ Likert Scale 1 – 5 ซึ่ง 5 หมายถึง มากที่สุด 4 หมายถึง มาก 3 หมายถึง ปานกลาง 2 หมายถึง น้อย 1 หมายถึง น้อยที่สุด มีเกณฑ์ในการแบ่งกลุ่ม โดยจัดแบ่งกลุ่มเป็น 3 กลุ่ม เช่นเดียวกัน ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 3.68 – 5.00 หมายถึง มีเจตคติที่ดีต่อการบริหารสหกรณ์เชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม

คะแนนเฉลี่ย 2.34 – 3.67 หมายถึง มีเจตคติปานกลางต่อการบริหารสหกรณ์เชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 2.33 หมายถึง มีเจตคติต่ำต่อการบริหารสหกรณ์เชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม

ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำองค์การที่สามารถจูงใจให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยวัดจากการใช้แบบสอบถาม ให้ข้อคำถามจำนวน 15 ข้อ โดยใช้ Likert Scale 1-5 ซึ่ง 5 หมายถึง มากที่สุด 4 หมายถึง มาก 3 หมายถึง ปานกลาง 2 หมายถึง น้อย 1 หมายถึง น้อยที่สุด โดยจัดแบ่งกลุ่มเป็น 3 กลุ่ม เช่นเดียวกัน ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 3.68 – 5.00 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำสูง

คะแนนเฉลี่ย 2.34 – 3.67 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 2.33 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำต่ำ

ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ หมายถึง ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติต่อผู้นำ ว่าผู้นำมีความสามารถรู้ได้ถึงอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น การมีบุคลิกเข้มแข็งและควบคุมตนเองได้มีความรู้สึกฉับไวต่อสถานการณ์ที่เป็นเหตุบ่งชี้ต่าง ๆ ว่ากำลังจะเกิดปัญหาและพร้อมที่จะปรับตนเองได้อย่างเหมาะสมหรือไม่ มีทักษะทางสังคมสามารถสร้างสัมพันธภาพและทำให้เกิดความสามัคคีกลมเกลียวกันในหมู่คณะ (วิเชียร วิทยาอุดม, 2550: 71) โดยวัดจากการใช้แบบสอบถาม ให้ข้อคำถามจำนวน 10 ข้อ ใช้ Likert Scale 1-5 ซึ่ง 5 หมายถึง มากที่สุด 4 หมายถึง มาก 3 หมายถึง ปานกลาง 2 หมายถึง น้อย 1 หมายถึง น้อยที่สุต โดยจัดแบ่งกลุ่มเป็น 3 กลุ่ม เช่นเดียวกัน ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 3.68 – 5.00 หมายถึง ผู้นำมีความฉลาดทางอารมณ์สูง

คะแนนเฉลี่ย 2.34 – 3.67 หมายถึง ผู้นำมีความฉลาดทางอารมณ์ปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 2.33 หมายถึง ผู้นำมีความฉลาดทางอารมณ์ต่ำ

พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง ลักษณะที่แสดงออกทางพฤติกรรมของผู้นำในการบริหารงาน ในด้านพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้นำ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตร โดยวัดจากการใช้แบบสอบถาม ให้ข้อคำถามจำนวน 8 ข้อ จัดแบ่งพฤติกรรมของผู้นำเป็น 3 ตัวเลือก การวิเคราะห์ข้อมูลคิดเป็นร้อยละ จากผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดที่มีต่อพฤติกรรมต่อการแสดงออกของผู้นำ ดังนี้

ก. ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจเอง

ข. ผู้นำและกลุ่มร่วมกันตัดสินใจ

ค. เป็นการตัดสินใจของกลุ่มหรือบุคคล

ความรู้เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความรู้ของผู้นำสหกรณ์ฯ (รวมทั้ง ผู้ปฏิบัติงาน) เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ ระดับคะแนนได้จากการทำแบบทดสอบจำนวน 30 ข้อ เป็นแบบให้เลือกตอบ มี 4 ตัวเลือก และมีคำตอบที่ถูกต้องเพียง 1 คำตอบ โดยตอบผิดได้ 0 คะแนน ตอบถูกได้ 1 คะแนน และแบ่งเกณฑ์คะแนนดังนี้

ระดับความรู้มาก	หมายถึง	ได้คะแนนเท่ากับ	21-30
ระดับความรู้ปานกลาง	หมายถึง	ได้คะแนนเท่ากับ	11-20
ระดับความรู้น้อย	หมายถึง	ได้คะแนนเท่ากับ	1-10

เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือในการวิจัย ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ประกอบด้วย แบบสอบถาม และแบบทดสอบ

1. แบบสอบถาม ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม เพื่อเก็บข้อมูลคุณลักษณะผู้นำ โดยทำการสอบถามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อผู้นำสหกรณ์

2. แบบทดสอบ ผู้วิจัยใช้แบบทดสอบเพื่อประเมินความรู้ความเข้าใจของผู้นำและผู้ปฏิบัติงานในสหกรณ์การเกษตร โดยมีขั้นตอนการจัดทำดังนี้

2.1 ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากทฤษฎีทางจิตวิทยา ภาวะผู้นำ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.2 ร่างแบบสอบถาม โดยกำหนดเป็น 3 ขั้นตอน

ขั้นตอน 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคล โดยแบ่งเป็น 5 ประเด็น

ขั้นตอน 2 สอบถามในด้านเจตคติ 15 ประเด็น

ขั้นตอน 3 สอบถามลักษณะที่แสดงออกทางพฤติกรรมของผู้นำ 53 ประเด็น

สำหรับแบบทดสอบได้สร้างข้อคำถามเกี่ยวกับความรู้เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ จำนวน 30 ข้อ

2.3 นำแบบสอบถามและแบบทดสอบ ทั้ง 2 ชุด ส่งให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยง ความตรงของเนื้อหา และอำนาจจำแนก ดังรายละเอียดต่อไปนี้

การทดสอบเครื่องมือ

1. แบบสอบถาม ทดสอบเครื่องมือ ดังนี้

การทดสอบความเที่ยง (reliability) โดยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากคณะกรรมการที่ปรึกษาแล้ว ไปทดสอบความเที่ยงกับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด กับสหกรณ์ จำนวน 6 แห่ง คือสหกรณ์การเกษตรสารภี จำกัด จำนวน 5 ชุด สหกรณ์การเกษตรหางดง จำกัด จำนวน 5 ชุด สหกรณ์การเกษตรดอยสะเก็ด จำกัด จำนวน 5 ชุด สหกรณ์การเกษตรสันกำแพง จำกัด จำนวน 5 ชุด สหกรณ์การเกษตรพร้าว จำกัดจำนวน 5 ชุด สหกรณ์การเกษตรดอยเต่า จำกัด จำนวน 5 ชุด

แล้วนำมาวิเคราะห์ หาค่าความเที่ยง หรือความน่าเชื่อถือ โดยวิธีการของ Cronbach หาความเชื่อมั่น ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α coefficient) ซึ่งมีสูตรดังนี้

$$\alpha = \frac{n}{n-1}\left\{1-\frac{\sum S_i^2}{S_t^2}\right\}$$

เมื่อ α หมายถึง สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น

n หมายถึง จำนวนข้อ

S_i^2 หมายถึง คะแนนความแปรปรวนแต่ละข้อ

S_t^2 หมายถึง คะแนนความแปรปรวนทั้งฉบับ

ซึ่งผลการวิเคราะห์ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถามในส่วนต่าง ๆ ถ้าหากค่าของการทดสอบความเที่ยงเท่ากับ หรือมากกว่า 0.70 ถือได้ว่าเป็นข้อคำถามที่สามารถจะนำไปเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างได้ แต่ถ้าคำถามใดต่ำกว่า 0.70 จะนำข้อคำถามนั้นมาปรับปรุง แก้ไขต่อไป (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540: 120)

2. แบบทดสอบความรู้ ทดสอบเครื่องมือ ดังนี้

การทดสอบอำนาจการจำแนก (discrimination power) โดยนำแบบทดสอบที่ผ่านการทดสอบความตรงเนื้อหาแล้วไปทำการทดสอบกับสหกรณ์การเกษตร จำนวนทั้งสิ้น 30 ชุด (ตามรายละเอียดข้อ 1.) ทั้งนี้การหาอำนาจการจำแนกมีสูตรคำนวณ ดังนี้

$$r = \frac{Ru - Re}{\frac{N}{2}}$$

เมื่อ r หมายถึง ค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ

Ru หมายถึง จำนวนผู้ตอบถูกข้อนั้นของกลุ่มคะแนนสูง

Re หมายถึง จำนวนผู้ตอบถูกข้อนั้นของกลุ่มคะแนนต่ำ

N หมายถึง จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

ทั้งนี้ค่าอำนาจจำแนกจากการทดสอบเครื่องมือนี้ จะต้องมีค่ามากกว่า 0.2 จึงจะถือว่าผ่านการทดสอบและนำไปใช้ได้ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2538: 130)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ถึงผู้บริหารและสมาชิกของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างต้นแบบ เพื่อขอความร่วมมือ ในการเก็บข้อมูลเพื่อนำสู่การวิเคราะห์ ตามขั้นตอนดังนี้

1. นำแบบสอบถาม และแบบทดสอบ พร้อมนำหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ไปขอความร่วมมือจากคณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารของสหกรณ์การเกษครสันทราย จำกัด เพื่อตอบแบบสอบถามและแบบทดสอบ โดยผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

2. นำแบบสอบถาม และแบบทดสอบที่ได้ มาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์เพื่อนำไปวิเคราะห์

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. นำข้อมูลจากแบบสอบถามและแบบทดสอบ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลในด้านเจตคติต่องาน เจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำ ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำและความรู้เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ว่ามีความสัมพันธ์ต่อผลสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด อย่างไร ทำการวิเคราะห์ด้วยสถิติ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้เกณฑ์ประมาณค่า 5 ระดับ (likert scale) และจัดเป็นกลุ่ม 3 กลุ่ม

2. วิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน ของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาลักษณะข้อมูลทั่วไป
ของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด

ประชากรและผู้ให้ข้อมูล

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือ สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 9 แห่ง ซึ่งประกอบไปด้วย สหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด สหกรณ์การเกษตรสารภี จำกัด สหกรณ์การเกษตรหางดง จำกัด สหกรณ์การเกษตรดอยสะเก็ด จำกัด สหกรณ์การเกษตรสันกำแพง จำกัด สหกรณ์การเกษตรพร้าว จำกัด สหกรณ์การเกษตรดอยเต่า จำกัด และสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2550) สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ที่ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย จำนวน 2 แห่ง คือ สหกรณ์การเกษตรสารภี จำกัด และสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด

ผู้วิจัยได้สุ่มตัวอย่างแบบง่ายโดยใช้วิธีจับฉลาก (simple random sample) (บุญธรรม กิจปรีดา, 2540: 77) จึงได้สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เป็นสหกรณ์ที่นำรูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เนื่องจากมีผลผลิต สินค้า และมีบริบทของท้องถิ่นคล้ายคลึงกับสหกรณ์ต้นแบบ (สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด) แต่ยังไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย โดยทำการสอบถามและทดสอบจากคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ซึ่งคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรประกอบด้วยประธานสหกรณ์และผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร รวม 2 คน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในสหกรณ์การเกษตร 12 คน คณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร 14 คน รวม 28 คน โดยมีนักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับ การส่งเสริมสหกรณ์เป็นผู้สังเกตการณ์ จำนวน 5 คน

สถานที่ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามและแบบทดสอบชุดเดียวกับที่ใช้เก็บข้อมูลของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ทั้งนี้เพื่อนำมาวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของระบบของการบริหารจัดการในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด และนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์พัฒนาเป็นรูปแบบของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ใหม่ ไปปฏิบัติใช้ในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เพื่อหาผลสรุป

นิยามศัพท์ปฏิบัติการ

ตัวแปร ได้แก่

ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงานหรืออายุงาน รายได้เฉลี่ยต่อปี

ลักษณะทางจิตวิทยา ได้แก่

เจตคติต่องาน หมายถึง ความคิดเห็นของบุคลากรในสหกรณ์ต่อสภาพการทำงาน กฎระเบียบขององค์กร ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน โดยให้ข้อความจำนวน 20 ข้อ ใช้ Likert Scale 1-5 ซึ่ง 5 หมายถึง มากที่สุด 4 หมายถึง มาก 3 หมายถึง ปานกลาง 2 หมายถึง น้อย 1 หมายถึง น้อยที่สุด โดยจัดแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	3.68 – 5.00	หมายถึง	มีเจตคติต่องานมาก
คะแนนเฉลี่ย	2.34 – 3.67	หมายถึง	มีเจตคติต่องานปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 2.33	หมายถึง	มีเจตคติต่องานน้อย

เจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ แบบมีส่วนร่วม หมายถึง ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการสร้างกลยุทธ์ขององค์กรแบบมีส่วนร่วม รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยบุคคลากรที่เกี่ยวข้อง โดยให้ข้อความจำนวน 15 ข้อ ใช้ Likert Scale 1 – 5 ซึ่ง 5 หมายถึง มากที่สุด 4 หมายถึง มาก 3 หมายถึง ปานกลาง 2 หมายถึง น้อย 1 หมายถึง น้อยที่สุด โดยจัดแบ่งเป็น 3 กลุ่ม เช่นกัน ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	3.68 – 5.00	หมายถึง	มีเจตคติต่อการบริหารสหกรณ์เชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมมาก
คะแนนเฉลี่ย	2.34 – 3.67	หมายถึง	มีเจตคติต่อการบริหารสหกรณ์เชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 2.33	หมายถึง	มีเจตคติต่อการบริหารสหกรณ์เชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมน้อย

ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำองค์การที่สามารถจูงใจให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ทั้งนี้วัดจากการใช้แบบสอบถามให้ค่าคะแนนจากข้อความ จำนวน 15 ข้อ โดยใช้ Likert Scale 1-5 นั้น 5 หมายถึง มากที่สุด 4 หมายถึง มาก 3 หมายถึง ปานกลาง 2 หมายถึง น้อย 1 หมายถึง น้อยที่สุด โดยจัดแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 3.68 – 5.00 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.34 – 3.67 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 2.33 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำน้อย

ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ หมายถึง ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติต่อผู้นำ ว่าผู้นำมีความสามารถรู้ได้ถึงอารมณ์ของคนเองและผู้อื่น การมีบุคลิกเข้มแข็งและควบคุมคนเองได้มีความรู้สึกฉับไวต่อสถานการณ์ที่เป็นเหตุบ่งชี้ต่าง ๆ ว่ากำลังจะเกิดปัญหาและพร้อมที่จะปรับตนเองได้อย่างเหมาะสมหรือไม่ มีทักษะทางสังคมสามารถสร้างสัมพันธภาพและทำให้เกิดความสามัคคีกลมเกลียวกันในหมู่คณะ (วิเชียร วิทยาอุดม, 2550: 71) โดยวัดจากการใช้แบบสอบถาม ให้ข้อความจำนวน 10 ข้อ ใช้ Likert Scale 1-5 นั้น 5 หมายถึง มากที่สุด 4 หมายถึง มาก 3 หมายถึง ปานกลาง 2 หมายถึง น้อย 1 หมายถึง น้อยที่สุด โดยจัดแบ่งเป็น 3 กลุ่ม 3 ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 3.68 – 5.00 หมายถึง ผู้นำมีความฉลาดทางอารมณ์มาก

คะแนนเฉลี่ย 2.34 – 3.67 หมายถึง ผู้นำมีความฉลาดทางอารมณ์ปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 2.33 หมายถึง ผู้นำมีความฉลาดทางอารมณ์น้อย

พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง ลักษณะที่แสดงออกทางพฤติกรรมของผู้นำในการบริหารงาน ในด้านพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้นำ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตร โดยวัดจากการใช้แบบสอบถาม ให้ข้อคำถามจำนวน 8 ข้อ จัดแบ่งพฤติกรรมของผู้นำเป็น 3 ตัวเลือก การวิเคราะห์ข้อมูลคิดเป็นร้อยละ จากผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดที่มีต่อพฤติกรรมต่อการแสดงออกของผู้นำ ดังนี้

ก. ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจเอง

ข. ผู้นำและกลุ่มร่วมกันตัดสินใจ

ค. เป็นการตัดสินใจของกลุ่มหรือบุคคล

ความรู้เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความรู้ของผู้นำสหกรณ์ฯ (รวมทั้ง ผู้ปฏิบัติงาน) เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ ระดับคะแนนได้จากการทำแบบทดสอบจำนวน 30 ข้อ เป็นแบบให้เลือกตอบ มี 4 ตัวเลือก และมีคำตอบที่ถูกต้องเพียง 1 คำตอบ โดยตอบผิดได้ 0 คะแนน ตอบถูกได้ 1 คะแนน

ระดับความรู้มาก	หมายถึง	ได้คะแนนเท่ากับ	21-30
ระดับความรู้ปานกลาง	หมายถึง	ได้คะแนนเท่ากับ	11-20
ระดับความรู้น้อย	หมายถึง	ได้คะแนนเท่ากับ	1-10

ผลสำเร็จของสหกรณ์การเกษตร หมายถึง คะแนนที่ได้จากการประเมินตามมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรประเทศไทย มีตัวชี้วัดและเกณฑ์การให้คะแนนเป็นดังนี้

ตาราง 6 ตัวชี้วัดและเกณฑ์วัดมาตรฐานสหกรณ์

ระดับมาตรฐานสหกรณ์	ตัวชี้วัด	เกณฑ์การให้คะแนน
(1) ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีย้อนหลังสหกรณ์ มีผลการดำเนินงานไม่ขาดทุน เว้นแต่ปีใดมีอุบัติภัย หรือภัยธรรมชาติจนเกิดความเสียหายต่อสมาชิกและสหกรณ์โดยรวม ให้ตัดปีนั้นออก	1. กำไรสุทธิ (คิดเป็นบาทต่อปี) 2. จำนวนปีที่การขาดทุนอันเกิดจากอุบติภัยหรือภัยธรรมชาติ	กำไรให้ 1 คะแนน ขาดทุนให้ 0 คะแนน
(2) ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีย้อนหลัง ไม่มีการกระทำอันถือได้ว่าทุจริตต่อสหกรณ์	1. จำนวนครั้งที่พบการทุจริตในรอบปี 2. จำนวนคดีทุจริตที่ได้รับการแก้ไขแล้วเสร็จในรอบปี	ไม่พบทุจริตให้ 1 คะแนน พบทุจริตให้ 0 คะแนน พบทุจริตและแก้ไขได้หมดให้ 1 คะแนน
(3) ผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์จัดทำงบการเงินแล้วเสร็จ และส่งให้ผู้สอบบัญชีตรวจสอบแล้วนำเสนอเพื่ออนุมัติในที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ภายในหนึ่งร้อยห้าสิบวันนับแต่วันสิ้นปีทางบัญชี	1. ที่ประชุมใหญ่สามารถอนุมัติงบการเงินได้ทัน	สามารถจัดทำงบการเงินภายใน 150 วันนับแต่วันสิ้นปีทางบัญชีให้ 1 คะแนน ไม่ได้ให้ 0 คะแนน
(4) ผลการดำเนินงานในรอบบัญชีสุดท้าย สหกรณ์ต้องมีสมาชิกอย่างน้อยไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60 ของสมาชิกทั้งหมดร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์	1. ร้อยละของสมาชิกสหกรณ์ฯ (อย่างน้อย 1 ราย)ทำธุรกิจกับสหกรณ์ ฯ	ร้อยละ 60 ขึ้นไปให้ 1 คะแนน ต่ำกว่าร้อยละ 60 ให้ 0 คะแนน

ตาราง 6 (ต่อ)

ระดับมาตรฐานสหกรณ์	ตัวชี้วัด	เกณฑ์การให้คะแนน
(5) ต้องจัดจ้างเจ้าหน้าที่สหกรณ์ปฏิบัติงานประจำรับผิดชอบดำเนินการและธุรกิจของสหกรณ์ หากไม่มีการจัดจ้างต้องมีบุคคลอื่น เช่น กรรมการ สมาชิกที่ได้รับหมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ประจำ	1. มีเจ้าหน้าที่สหกรณ์ปฏิบัติงานประจำ	มีให้ 1 คะแนน ไม่มีให้ 0 คะแนน
(6) ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีย้อนหลังสหกรณ์ต้องมีการจัดสรรกำไรสุทธิและจ่ายเงินทุนสวัสดิการสมาชิกหรือทุนสาธารณประโยชน์อย่างน้อยหนึ่งครั้ง	1. จำนวนครั้งในการจัดสรรกำไรสุทธิ และจ่ายเงินทุนสวัสดิการสมาชิกหรือทุนสาธารณะประโยชน์	มีการจ่ายอย่างน้อย 1 ครั้งให้ 1 คะแนน ไม่มีเลยให้ 0 คะแนน
(7) ผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้ายสหกรณ์ต้องไม่กระทำการอันเป็นการฝ่าฝืนกฎหมาย ระเบียบ หรือคำสั่งของนายทะเบียนสหกรณ์	1. จำนวนครั้งในการกระทำอันเป็นการฝ่าฝืนกฎหมาย ระเบียบ หรือคำสั่งของนายทะเบียนสหกรณ์	มีอย่างน้อย ให้ 0 คะแนน ไม่มีเลยให้ 1 คะแนน

เกณฑ์การตัดสิน (ผ่าน/ไม่ผ่านมาตรฐาน) โดย คะแนนรวม 7 คะแนน ได้ 7 คะแนน ถือว่าผ่าน ได้ต่ำกว่า 7 คะแนน ถือว่าไม่ผ่าน

เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือในการวิจัย ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 ใช้เครื่องมือ เช่นเดียวกับวัตถุประสงค์ในข้อที่ 1 คือใช้แบบสอบถามและแบบทดสอบ ชุดเดียวกับที่ใช้เก็บข้อมูลของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด โดยการสอบถาม และทดสอบแบบทดสอบ คณะกรรมการดำเนินงาน ดังนี้

1. แบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามในการวัดความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานต่อตัว ผู้นำ สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด

2. แบบทดสอบ ผู้วิจัยได้ใช้แบบทดสอบในการวัดความรู้ของผู้นำ และผู้ปฏิบัติงานโดยวิธีการตอบแบบทดสอบ เช่นเดียวกับที่ใช้ในสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด

ขั้นตอนที่ 2 จัดเครื่องมือเพื่อวิเคราะห์หาแนวทางในการสร้างรูปการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ โดย

1. การจัดกระบวนการกลุ่ม (focus group) ในกลุ่มบุคลากรและคณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เพื่อร่วมกันอภิปราย เสนอแนะประเด็นปัญหา จุดแข็งจุดอ่อนของการจัดบริหารสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ที่ผ่านมาและวิเคราะห์ถึงแนวทางที่จะพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้ดีขึ้น

2. จัดทำประชาพิจารณ์ เพื่อสอบถามแนวความคิดเห็นในการสร้างรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ที่เหมาะกับสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด

3. จัดการสัมมนาคณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในการใช้กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่พัฒนาให้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ถึงผู้บริหารและสมาชิกของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เพื่อขอความร่วมมือในการดำเนินการดังนี้

1. ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามและแบบทดสอบที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง แล้วนำมาสรุปเป็นประเด็นจุดแข็งจุดอ่อน เพื่อนำสู่การวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลจากวัตถุประสงค์ในข้อ 1 เพื่อนำไปร่างรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ใหม่เพื่อทดลองใช้กับสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด

2. เก็บรวบรวมข้อมูล จากบันทึกสังเกตแบบมีส่วนร่วมในการจัดกระบวนการกลุ่มมาเพื่อการวิเคราะห์และประมวลผล

3. เก็บข้อมูลจากผลสรุป จุดอ่อน จุดแข็งของระบบการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด จากการจัดกระบวนการกลุ่มนำสู่การวิเคราะห์สรุป

4. เก็บข้อมูลแนวการแก้ปัญหาและพัฒนาสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด จากการจัดทำประชาพิจารณ์มาสู่การวิเคราะห์ร่วมกับการศึกษารูปแบบและทฤษฎีการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สากล เพื่อนำสู่การร่างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์

5. นำร่างรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติกับสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด

6. เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) ถึงผลการเปลี่ยนแปลงหลังจากใช้ร่างรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยบันทึกประเด็นที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ถึงจุดอ่อน จุดแข็งของระบบการบริหารสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เพื่อนำไปสู่การจัดกระบวนการกลุ่ม และประชาพิจารณ์เพื่อหาแนวทางแก้ปัญหา

2. ทำการวิเคราะห์ สรุป ถึงปัญหาและแนวทางแก้ไขตามบริบทของท้องถิ่น

3. นำจุดแข็งที่พบจากวัตถุประสงค์ในข้อ 1 และแนวทางแก้ปัญหา จุดอ่อนของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มาร่างแนวทางแก้ปัญหาระบบการบริหาร

4. นำร่างแนวทางหรือวิธีการแก้ปัญหาจากการวิเคราะห์ โดยกระบวนการประชาพิจารณ์และร่วมกันร่างรูปแบบการบริหารจัดการที่เหมาะสม โดยใช้ฐานทางทฤษฎีและรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เป็นสากล จัดทำร่างรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติกับสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อเปรียบเทียบถึงผลสำเร็จสู่เกณฑ์มาตรฐาน ของสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย

ประชากรและผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ได้โดยผู้วิจัยได้สุ่มตัวอย่างแบบง่ายโดยใช้วิธีจับฉลาก (simple random sample) (บุญธรรม กิจปรีดา, 2540: 77) จึงได้สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ซึ่ง มีบริบทของท้องถิ่นคล้ายคลึงกับสหกรณ์การเกษตรสันทรายจำกัด ซึ่งเป็นกลุ่มต้นแบบที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย โดยทำการนำเอาระบบการบริหารจัดการด้วยรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ใหม่ไปปฏิบัติเป็นเวลา 2 ปี แล้วทำการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยสัมภาษณ์จากคณะกรรมการดำเนินงานที่ร่วมใช้รูปแบบ ซึ่งประกอบด้วย

1. ประธานสหกรณ์ ฯ 1 คน และผู้จัดการ สหกรณ์ ฯ 1 คน รวมทั้งสิ้น 2 คน
2. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในสหกรณ์การเกษตร จำนวน 12 คน และคณะกรรมการการดำเนินการสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด 14 คน

ผู้สังเกตการณ์และผู้ให้การสนับสนุน

1. นักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมสหกรณ์เป็นผู้สังเกตการณ์ จำนวน 5 คน
2. ผู้ร่วมสังเกตการณ์จากสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด จำนวน 7 คน

สถานที่ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการในเขตพื้นที่สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ซึ่งไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของสหกรณ์แห่งประเทศไทยและเป็นสถานที่ ซึ่งผู้วิจัยได้นำรูปแบบของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ใหม่ที่ได้จากการวิเคราะห์ แล้วไปใช้เพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการรวมถึงคุณภาพของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการศึกษาวิจัยในวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ดังนี้

1. รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ นำมาใช้ในการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด

2. แบบสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อศึกษาถึงผลสัมฤทธิ์หลังการใช้ร่างรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

3. แบบประเมินหลังการใช้ร่างรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

4. เกณฑ์ประเมินสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. เก็บข้อมูลจากคณะกรรมการดำเนินงาน โดยสอบถามข้อมูลแบบไม่เป็นทางการถึงความเปลี่ยนแปลงหลังการใช้ร่างรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

2. เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อวิเคราะห์ สรุป ถึงผลสัมฤทธิ์ของการใช้ร่างรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

3. เก็บข้อมูลจากการทดสอบก่อนและหลังการใช้ร่างรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลจากการสังเกตและสอบถามอย่างไม่เป็นทางการ จากคณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ถึงความรู้สึกและผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้น และนำมาสรุปเป็นผลสัมฤทธิ์ของการใช้ร่างรูปแบบการบริหารจัดการเชิงยุทธ์

2. วิเคราะห์ข้อมูลถึงความสำเร็จจากการใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ จากการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยค่าความถี่ ร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3. วิเคราะห์ข้อมูลจากการการทดสอบก่อนและหลัง การใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ในช่วงเวลาเดียวกันแต่ไม่ได้ใช้ร่างรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยใช้ค่าสถิติ t - test (paired)

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

1. ได้ใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ในการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด โดยมีการสังเกต สอบถามแบบไม่เป็นทางการ เพื่อประเมินความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด

2. จัดประชุมคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เพื่อสัมมนาสรุปผลความก้าวหน้า ของการใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หลังการใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

3. ศึกษา สังเกต นิเทศ ความเปลี่ยนแปลงทุกช่วง 6 เดือน และบันทึกรายละเอียดการสังเกต เพื่อการประมวลสรุป

4. สัมภาษณ์คณะกรรมการดำเนินงาน โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกถึงผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น แล้วนำมาสรุปผลการใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

5. นำมาสรุปเป็นรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ PASTEP Model ที่เป็นรูปธรรม

6. เปรียบเทียบผลหลังการใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยใช้แบบสอบถาม (post test) ที่ได้จากสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด

7. วิเคราะห์ถึงผลสำเร็จของการใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์กับการผ่านเกณฑ์มาตรฐานของสหกรณ์แห่งประเทศไทย

8. สรุปผลการศึกษาวิจัย

บทที่ 4
ศึกษาลักษณะข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ให้เป็นไปตามมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย จากการใช้แบบสอบถามกับผู้นำสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด จำนวน 2 คน ผู้ปฏิบัติงาน หรือเจ้าหน้าที่สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด จำนวน 12 คน และคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด จำนวน 14 คน รวมทั้งสิ้น 28 คน

จากการเก็บข้อมูลแบบสอบถามและแบบทดสอบกับบุคลากรผู้ดำเนินการของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ซึ่งประกอบด้วยข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรสันทราย ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล ความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานและลักษณะที่แสดงออกทางพฤติกรรมของผู้นำ ภาวการณ์เป็นผู้นำของผู้บริหาร ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ ความรู้เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ ข้อมูลลักษณะการบริหารงาน รูปแบบการจัดโครงสร้างการบริหารงาน การกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร รวมไปถึงข้อมูลการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ใช้วิธีการสังเกตกระบวนการบริหารงานสหกรณ์ แล้วเก็บรวบรวมข้อมูลจากตัวแปรต่าง ๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์สรุปถึงลักษณะกระบวนการจัดการบริหาร จุดอ่อนและจุดแข็งโดยใช้ SWOT Analysis เพื่อนำไปวิเคราะห์กับข้อมูลที่ศึกษาจากสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด

ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์

การนำเสนอผลการวิจัยและข้อวิจารณ์ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 คือ เพื่อศึกษาลักษณะข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนแรก นำเสนอผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานและลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำส่วนบุคคล ส่วนที่สอง นำเสนอลักษณะการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด และส่วนที่สาม นำเสนอข้อมูลขององค์ประกอบที่ช่วยให้การดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ประสบความสำเร็จ ดังต่อไปนี้

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานและ
ลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำ

การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานและ ลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามและแบบทดสอบกับบุคคลกรในสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ซึ่งประกอบด้วย ประธานสหกรณ์ ผู้จัดการสหกรณ์ เจ้าหน้าของที่สหกรณ์และคณะกรรมการดำเนินการ รวมทั้งสิ้น 28 คน ผลการศึกษามีรายละเอียดดังนี้

ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูล

การวิเคราะห์ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัย 5 ตัวแปร คือ เพศ อายุ รายได้ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงานในสหกรณ์ ผลการวิเคราะห์ ดังนี้

เพศ

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ (ร้อยละ 64.82) เป็นเพศชาย และที่เหลืออีก (ร้อยละ 35.72) เป็นเพศหญิง (ตาราง 7)

จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากว่าเพศหญิง ทั้งนี้เนื่องมาจากเพศชายมักมีบทบาทและอำนาจหน้าที่สำคัญทั้งเป็นหัวหน้าครอบครัว และการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ และเป็นลักษณะของสังคมไทยทั่วไปที่ผู้ชายมักจะเป็นผู้นำของครอบครัว และในการทำเกษตรจำเป็นต้องใช้แรงงานในการเกษตรค่อนข้างมากด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ แคสเนอร์ อุลล์แมน (ศักดิ์ชัย นิรัญทวี, 2532: 59) ได้กล่าวไว้ว่า เพศเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ แตกต่างกันออกไป เช่น ในด้านการปฏิบัติงาน แม้ว่าในปัจจุบัน ความแตกต่างในแง่ความสามารถในการทำงานระหว่างเพศจะลดน้อยลงทุกที แต่ความแตกต่างระหว่างเพศก็ยังคงเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อจิตลักษณะและพฤติกรรม

อายุ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในตาราง 7 พบว่า ผู้ให้ข้อมูล (ร้อยละ 28.57) มีอายุอยู่ในช่วง 31-40 ปี รองลงมา (ร้อยละ 25.00) อยู่ในช่วงอายุ 41-50 ปี ตามลำดับ โดยผู้ให้ข้อมูลมีอายุเฉลี่ย 43.92 ปี ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 12.32 และผู้ให้ข้อมูลมีอายุต่ำสุด 24 ปี และมากที่สุด 65 ปี (ตาราง 7)

ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 31-40 ปี เนื่องจากได้ทำงานมาอย่างต่อเนื่องและตั้งใจในการทำงานดี มีประสบการณ์ รู้จักใช้เหตุผล มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา และต้องการทำงานให้สามารถรับผิดชอบและดูแลครอบครัว ส่วนผู้ที่มีอายุน้อยเป็นบุคคลที่รับเข้ามา

ใหม่ที่ยังต้องการโยกย้ายเข้าในเมืองเพื่อความก้าวหน้า ซึ่งสอดคล้องกับ สุนิลา ทนุผล (2540: 30) ได้ระบุว่า บุคคลที่มีอายุในวัยนี้เป็นช่วงของชีวิตการทำงาน ซึ่งเริ่มการรู้ทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับงาน มีสมรรถนะสูง ทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ สังคมหรือเศรษฐกิจ และ ปรียาพร วงค์อนุตรโรจน์ (2535: 146) ได้กล่าวว่า อายุแม้จะมีผลต่อการทำงานไม่เด่นชัด แต่อายุก็จะเกี่ยวข้องกับระยะเวลาและประสบการณ์ในการทำงาน ผู้ที่มีอายุมากมักจะมีประสบการณ์ในการทำงาน แต่ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานและประสบการณ์ทำงานด้วย

รายได้

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้ข้อมูลครึ่งหนึ่ง (ร้อยละ50) มีรายได้เฉลี่ยต่อปี ตั้งแต่ 100,000 บาทลงไป ซึ่งผู้ให้ข้อมูลมีรายได้เฉลี่ย 150,785.70 บาทต่อปี ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 95,602.71 โดยผู้ให้ข้อมูลมีรายได้เฉลี่ยต่ำสุด 50,000 บาทต่อปี และเฉลี่ยมากที่สุด 380,000 บาท ต่อปี (ตาราง 7)

เหตุที่ผู้ให้ข้อมูลครึ่งหนึ่งมีรายได้ ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 100,000 บาทต่อปี เพราะผู้ให้ข้อมูลครึ่งหนึ่ง เป็นผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด โดยได้รับเงินเดือนตามวุฒิการศึกษา ส่วนคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด เป็นตำแหน่งที่ไม่มีค่าตอบแทนเป็นรายเดือนแต่ได้รับค่าตอบแทนจากเบี้ยประชุม จึงทำให้ค่าเฉลี่ยของรายได้ผู้ให้ข้อมูลอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งสอดคล้องกับ Skinner ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550: 185) ที่กล่าวว่า ตัวเสริมแรงไม่จำเป็นต้องเป็นผลตอบแทนเสมอไป ในบางครั้งตัวเสริมแรงในทางลบก็อาจช่วยให้บุคคลมีพฤติกรรมในทิศทางที่องค์การต้องการได้ โดยทฤษฎีการเสริมแรงนี้จะสังเกตพฤติกรรมมากกว่าการศึกษาความรู้สำนึกคิดของบุคคล

ระดับการศึกษา

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้ข้อมูล (ร้อยละ 46.43) เป็นผู้ที่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี รองลงมา (ร้อยละ 21.43) เป็นผู้ที่จบการศึกษาระดับประถมศึกษา ตามลำดับ

เหตุที่ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี เนื่องจากผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไปเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะในการปฏิบัติงานในสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มากกว่าผู้ให้ข้อมูลที่เป็นคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ที่จบการศึกษาในระดับประถมศึกษา โดยได้รับเลือกมาจากสมาชิกให้เข้ามาเป็นกรรมการดำเนินการ

ระยะเวลาในการทำงานในสหกรณ์

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดมีระยะเวลาในการทำงานในสหกรณ์เฉลี่ย 15.75 ปี โดยผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการทำงานอยู่ระหว่าง 11-15 ปี ที่ (ร้อยละ 28.57) และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 8.44 ซึ่งผู้ให้ข้อมูลที่มีระยะเวลาในการทำงานน้อยที่สุดคือ 2 ปี และมากที่สุดคือ 38 ปี (ตาราง 7)

เหตุที่ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการทำงานในสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด อยู่ระหว่าง 11-15 ปี มี (ร้อยละ 28.57) เนื่องจากผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ เป็นบุคคลในท้องถิ่นและมีหุ้นส่วนในสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ซึ่งถือว่าเป็นผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholders) ต่อสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ซึ่งสอดคล้องกับ ประเสริฐ จรรยาสุภาพ (2545: 28) ได้ศึกษาสภาวะเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิกสหกรณ์นิคมสันทราย จำกัด พบว่า สมาชิกส่วนใหญ่ที่เข้ามาอยู่ในเขตนิยมสหกรณ์การเกษตรสันทราย เกิน 10 ปี มีความคุ้นเคยกับการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อีกทั้งประกอบกับการยอมรับในกฎระเบียบสหกรณ์ ทำให้โครงการของทางสหกรณ์สามารถดำเนินการได้โดยสะดวกขึ้น เช่นเดียวกับงานวิจัยของ ประจักษ์ สีหราช (2534: 89) พบว่าระยะเวลาการเป็นสมาชิกกิจกรรมสหกรณ์ร้านค้า มีความสัมพันธ์ทางนัยสำคัญทางสถิติ หมายความว่าถ้าหากว่าระยะเวลาการเป็นสมาชิกยาวนานเท่าใดย่อมมีแสดงออกถึงการมีส่วนร่วมมากขึ้นตาม

ตาราง 7 จำนวน และร้อยละของผู้ให้ข้อมูลของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูล

ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูล	จำนวน (N=28)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	18	64.82
หญิง	10	35.72
อายุ		
≤ 30 ปี	4	14.29
31-40 ปี	8	28.57

ตาราง 7 (ต่อ)

ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูล	จำนวน (N=28)	ร้อยละ
41-50 ปี	7	25.00
51-60 ปี	5	17.86
> 60 ปี	4	14.29
μ = 43.92 σ = 12.32 R = 24-65		
รายได้		
≤ 100,000 บาทต่อปี	14	50.00
100,001-200,000 บาทต่อปี	7	25.00
200,001-300,000 บาทต่อปี	4	14.29
> 300,000 บาทต่อปี	3	10.71
μ = 150,785.70 σ = 95,602.71 R = 50,000-380,000		
ระดับการศึกษา		
ประถมศึกษา	6	21.43
มัธยมศึกษาตอนต้น	3	10.71
มัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า	2	7.14
อนุปริญญา	4	14.29
ปริญญาตรี	13	46.43
ระยะเวลาในการทำงานในสหกรณ์		
≤ 5 ปี	2	7.14
6-10 ปี	5	17.86
11-15 ปี	8	28.57
16-20 ปี	6	21.43
> 20 ปี	7	25.00
μ = 15.75 σ = 8.44 R = 2-38		

ความรู้เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์

การวิเคราะห์ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักและวิธีการสหกรณ์ครั้งนี้ ผู้วิจัยแบ่งระดับความรู้ออกเป็น 3 ระดับ คือ ความรู้มาก ความรู้ปานกลาง และความรู้น้อย ทั้งนี้แบบทดสอบความรู้มีคะแนนเต็ม 30 คะแนนนั้น หากคะแนนไม่เกิน 10 คะแนนหมายถึงความรู้ระดับน้อย คะแนนตั้งแต่ 11-20 คะแนน หมายถึงความรู้ปานกลาง และคะแนนตั้งแต่ 21 ขึ้นไป หมายถึงมีความรู้มาก

ผลการวิจัย พบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ (ร้อยละ 42.86) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักและวิธีการสหกรณ์มาก รองลงมาคือ (ร้อยละ 35.71) มีความรู้ปานกลาง และ (ร้อยละ 21.43) มีความรู้น้อย ตามลำดับ จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าผู้ให้ข้อมูลมีระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักและวิธีการสหกรณ์ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องมาจากสหกรณ์จะมีการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ สหกรณ์จังหวัดเชียงใหม่ ตลอดจนการฝึกอบรมภายในสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด เอง ซึ่งจากผู้ให้ข้อมูลมีระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักและวิธีการสหกรณ์ในระดับมากส่งผลให้การบริหารงานสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ประสบความสำเร็จ

ตาราง 8 จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูลของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด จำแนกตามระดับความรู้เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์

ระดับความรู้เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์	จำนวน	ร้อยละ
น้อย (1-10 คะแนน)	6	21.43
ปานกลาง (11-20 คะแนน)	10	35.71
มาก (21-30 คะแนน)	12	42.86
รวม	28	100.00

เจตคติกับการทำงาน

เจตคติมีความสำคัญอย่างยิ่งกับงานและอาชีพ เจตคติที่บุคคลมีต่องานหรือองค์กรเรียกว่า เจตคติกับการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อวิธีการทำงานของบุคคลและยังกระทบต่อคุณภาพชีวิตตลอดช่วงเวลาการทำงานของบุคคลอีกด้วย

เจตคติ หมายถึง ลักษณะอารมณ์ที่ค่อนข้างคงที่ ซึ่งเกิดจากความโน้มเอียงด้านความรู้สึก ความเชื่อและพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่อยู่ภายนอก

องค์ประกอบของเจตคติ (components of attitudes) เจตคติมีองค์ประกอบอยู่ 3 ประการ ได้แก่ 1) อารมณ์และความรู้สึก (affect) เป็นเจตคติที่เชื่อว่าเป็นผลของการเรียนรู้ที่ได้เป็นเจตคติที่เกี่ยวกับความรู้สึกที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ การชอบหรือไม่ชอบต่อบุคคล สิ่งของ หรือเหตุการณ์ เช่น การรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่อนายจ้าง หัวหน้า หรือผู้บริหาร 2) ความนึกคิด (cognition) เป็นเจตคติด้านความรู้ การรับรู้ ความเห็นและความเชื่อของบุคคล ซึ่งมีที่มาจากกระบวนคิดที่ใช้เหตุผลเชิงตรรกเป็นหลัก เช่น หัวหน้า ผู้บริหาร ที่เชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของตนมีความเป็นผู้ใหญ่พอ สามารถที่จะปกครองตนเองได้ ในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการ เป็นต้น 3) พฤติกรรม (behavior) เป็นเจตคติอีกส่วนหนึ่งของบุคคลที่ตั้งใจที่จะกระทำต่อคนอื่นด้วยวิธีใดวิธีหนึ่งโดยเฉพาะ เช่น การแสดงความเป็นมิตร ให้ความอบอุ่นหรือก้าวร้าว เป็นปฏิปักษ์ เป็นต้น โดยแนวโน้มของพฤติกรรมเป็นผลมากความคิด ความเชื่อ ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งเร้านั้น (Gibson, et.al, 1997: 103)

เจตคติจึงมีความสำคัญต่อการทำงานของบุคคล เนื่องจากเจตคติมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของบุคคลในการทำงาน กล่าวคือ เมื่อบุคคลมีเจตคติเชิงบวกในการปฏิบัติงาน บุคคลก็จะปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังและเต็มความสามารถ ในขณะเดียวกันถ้าบุคคลมีเจตคติเชิงลบในการทำงาน บุคคลก็จะปฏิบัติงานอย่างไม่เต็มกำลังความสามารถ เช่น ขาดงาน ลางาน เป็นประจำ หลบเลี่ยงงาน หรือแสดงพฤติกรรมต่อต้านอย่างเงียบ ๆ เจตคติจึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่ง (Johns, 1996: 131-133) กล่าวว่า เจตคติสามารถให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ได้เกินกว่าที่เราเห็นจากการกระทำของบุคคลที่สังเกตเห็นได้ ทั้งนี้เจตคติที่บุคคลมีต่อการทำงานและองค์กรนั้นมีที่มาจากหลายแหล่ง อาทิ นโยบายองค์กร คุณภาพการบังคับบัญชา ค่าจ้าง ค่าตอบแทน เงื่อนไขในการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความก้าวหน้าในการทำงาน การได้รับการยอมรับ ตลอดจนความมั่นคงขององค์กร และสภาพบรรยากาศในการทำงาน

ผู้วิจัย จึงได้เก็บข้อมูลเกี่ยวกับเจตคติที่ผู้ให้ข้อมูล ซึ่งก็คือ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในสหกรณ์การเกษตร สันทราย จำกัด ซึ่งการจากศึกษาเอกสารผู้วิจัยเห็นว่าเจตคติของผู้ให้ข้อมูลในสถานที่วิจัย เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้การบริหารจัดการของสหกรณ์ประสบความสำเร็จ

การวิเคราะห์ปัจจัยด้านเจตคติ ผู้วิจัยได้ดำเนินการในสองตัวแปร คือ 1) ระดับเจตคติต่องานของผู้ให้ข้อมูล 2) ระดับเจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม ของผู้ให้ข้อมูล ผลการวิเคราะห์มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

เจตคติต่องาน

ผลการวิจัย พบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ของสหกรณ์การเกษตร สันทราย จำกัด มีระดับเจตคติต่องานมีค่าคะแนนเฉลี่ยรวม อยู่ในระดับ 3.50 หมายถึง ระดับเจตคติต่องานปานกลาง ปานกลาง แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีเจตคติที่ดีต่องานในเชิงบวก

เหตุที่ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีเจตคติต่องานในเชิงบวก เนื่องจากได้รับการยอมรับและได้รับการชมเชยจากผู้บริหารสหกรณ์และเพื่อนร่วมงาน มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นตามบทบาทหน้าที่การทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสะดวกสบายเนื่องจากสหกรณ์มีเครื่องมืออุปกรณ์ในการทำงานเพียงพอ สอดคล้องกับทฤษฎีเสริมแรง (reinforcement theory) ที่เป็นแนวคิดของ B.F. Skinner ที่ได้กล่าวไว้ว่า ตัวเสริมแรง (reinforces) หมายถึงสิ่งทำให้บุคคลเกิดพฤติกรรมเพิ่มขึ้นในทางบวก เช่น เงิน คำยกย่องชมเชย การยอมรับนับถือ การได้รับค่าตอบแทนในวันหยุด การประกาศเกียรติคุณ การขึ้นเงินเดือน การจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงานให้สะดวกสบาย (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550: 185)

ตาราง 9 ร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับเจตคติที่มีต่องานของผู้ให้ข้อมูลในสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด

เจตคติต่องาน	ร้อยละของผู้ให้ข้อมูล					ค่าคะแนนเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับเจตคติ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. รู้สึกว่างานที่ทำบรรลุเป้าหมาย	10.71	71.43	17.86	-	-	3.93	0.54	มาก
2. หัวหน้าไม่ได้สั่งงานในลักษณะใช้อำนาจแต่จะใช้ในลักษณะการขอความร่วมมือ	10.71	71.43	14.29	3.57		3.89	0.63	มาก
3. สามารถทำงานได้ดีเนื่องจากขาดผู้ชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติงาน	10.71	64.29	25.00	-	-	3.86	0.59	มาก
4. การทำงานของท่านเป็นยอมรับของหัวหน้าฝ่าย	10.71	60.71	28.57	-	-	3.82	0.61	มาก

ตาราง 9 (ต่อ)

เจตคติต่องาน	ร้อยละของผู้ให้ข้อมูล					ค่าคะแนนเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับเจตคติ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
5. การทำงานในสหกรณ์ทำให้ฐานะทางเศรษฐกิจ สังคม และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น	10.71	60.71	28.57	-	-	3.82	0.61	มาก
6. การทำงานไม่มีปัญหาอยู่เสมอ เนื่องจากสหกรณ์มีเครื่องมืออุปกรณ์ในการทำงานเพียงพอ	14.29	67.86	3.57	14.29	-	3.82	0.86	มาก
7. คณะกรรมการดำเนินงานมีความสมัครสมานสามัคคีในการทำงาน	10.71	57.14	32.14	-	-	3.79	0.63	มาก
8. ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่มีความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ	10.71	57.14	21.43	10.71	-	3.68	0.82	มาก
9. ผู้บังคับบัญชาตามสายงานให้คำแนะนำในการปฏิบัติ งานอย่างเพียงพอเหมาะสม	10.71	53.57	25.00	10.71	-	3.64	0.83	ปานกลาง
10. มีโอกาสในการได้รับการสนับสนุนด้านการฝึกอบรมในเรื่องต่าง ๆ	10.71	32.14	57.14	-	-	3.54	0.69	ปานกลาง
11. มีความตระหนักถึงความสำคัญของสหกรณ์ในฐานะเป็นองค์กรที่เป็นที่พึ่งสำคัญเพียงต้องการให้สหกรณ์มีกำไรมากที่สุด	10.71	53.57	25.00	10.71	-	3.54	1.07	ปานกลาง

ตาราง 9 (ต่อ)

เจตคติต่องาน	ร้อยละของผู้ให้ข้อมูล					ค่าคะแนนเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับเจตคติ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
12. ค่าตอบแทนมีความเป็นธรรม สมกับกำลังและความสามารถที่ท่านทำลงไปในงาน	10.71	57.14	3.57	17.86	10.71	3.39	1.23	ปานกลาง
13. มีความเข้าใจนโยบาย ระเบียบ และแนวทางปฏิบัติงานของสหกรณ์การเกษตร	10.71	7.14	82.14	-	-	3.29	0.66	ปานกลาง
14. งานที่ได้รับมอบหมายจากองค์การสอดคล้องและเหมาะสมกับความรู้ความสามารถที่ท่านมี	10.71	21.43	53.57	14.29	-	3.29	0.85	ปานกลาง
15. มีความมั่นใจในการดำเนินงานของสหกรณ์ว่ามีความโปร่งใส ตรวจสอบได้	10.71	7.14	78.57	3.57	-	3.25	0.70	ปานกลาง
16. การนำวิธีการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ ทำให้สภาพการทำงานมีสะดวกยิ่งขึ้น	10.71	0.00	89.29	-	-	3.21	0.63	ปานกลาง
17. มีความมั่นใจในการความก้าวหน้าในงานมาก	10.71	14.29	57.14	17.86	-	3.18	0.86	ปานกลาง
18. ความคิดเห็นของท่านเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการได้เสนอในที่ประชุม และผู้บริหารเคยนำไปพิจารณาปรับปรุงการทำงาน	10.71	14.29	53.57	21.43	-	3.14	0.89	ปานกลาง

ตาราง 9 (ต่อ)

เจตคติต่องาน	ร้อยละของผู้ให้ข้อมูล					ค่าคะแนนเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับเจตคติ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
19. มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานของสหกรณ์การเกษตร	10.71	3.57	67.86	17.86	-	3.07	0.81	ปานกลาง
20. การทำงานของท่านเป็นส่วนสำคัญกับองค์กรและช่วยแก้ไขปัญหาความยากจนของสมาชิกสหกรณ์ไม่ดีเท่าที่ควร	-	7.14	82.14	-	10.71	2.86	0.71	ปานกลาง
รวม						3.50	0.76	ปานกลาง

เจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม

การวัดระดับเจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม เพื่อศึกษาระดับเจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม ของผู้ให้ข้อมูล ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งระดับเจตคติออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ 5 หมายถึง มากที่สุด 4 หมายถึง มาก 3 หมายถึง ปานกลาง 2 หมายถึง น้อย และ 1 หมายถึง น้อยที่สุด โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนเฉลี่ยออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ 1) คะแนนเฉลี่ย 3.68-5.00 หมายถึง ระดับเจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมมาก 2) คะแนนเฉลี่ย 2.34-3.67 หมายถึง ระดับเจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมปานกลาง 3) คะแนนเฉลี่ย 1.00-2.33 หมายถึง ระดับเจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมน้อย

จากผลการวิจัยดังกล่าวพบว่า มีค่าคะแนนเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับ 3.34 หมายถึง ระดับเจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมปานกลาง แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีเจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม อยู่ในระดับปานกลาง

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ของสหกรณ์การเกษตร สันทราย จำกัด มีระดับเจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลาง กล่าวคือผู้ให้ข้อมูลส่วน

ใหญ่มีเจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมในเชิงบวก เหตุที่ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีเจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมในเชิงบวก เนื่องจากผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด เห็นว่าการแข่งขันธุรกิจในปัจจุบันมีความรุนแรง ดังนั้นสหกรณ์จำเป็นต้องมีการปรับตัวในการบริหารจัดการอยู่เสมอ บริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมจะช่วยให้การบริหารงานขององค์กรประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด เห็นด้วยว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือระดับสูงที่ใช้ในการบริหารงานในองค์กร จึงต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่ชัดเจน โดยการบริหารเชิงกลยุทธ์จะต้องทำโดยมีทุกฝ่ายต้องเข้ามามีส่วนร่วม ซึ่งการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจะต้องมีการควบคุมติดตามอย่างต่อเนื่อง และการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์สามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จได้เป็นเรื่องของผู้บริหารโดยต้องอาศัยความร่วมมือจากสมาชิกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ จิตติพร ใจมั่น (2526: 51) ที่กล่าวว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของสหกรณ์นั้นขึ้นอยู่กับคณะกรรมการดำเนินงานและผู้จัดการสหกรณ์สามารถบริหารและกำหนดนโยบายในการดำเนินงานของสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีทัศนคติที่ดีต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ และปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งการดำเนินการของฝ่ายบริหารและการสนับสนุนธุรกิจของฝ่ายสมาชิกที่มีการประสานงานกันเป็นอย่างดี

ตาราง 10 ร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับเจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของผู้ให้ข้อมูลในสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด

เจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม	ร้อยละของผู้ให้ข้อมูล					ค่าคะแนนเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับเจตคติ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. การแข่งขันธุรกิจมีความรุนแรง ดังนั้นสหกรณ์จำเป็นต้องมีการปรับตัวในการบริหารจัดการอยู่เสมอ	21.43	75.00	3.57	-	-	4.18	0.48	มาก
2. การวางแผนกลยุทธ์จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่ชัดเจน	25.00	57.14	17.86	0.00	-	4.07	0.66	มาก
3. การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือระดับสูงที่ใช้ในการบริหารงานในองค์กร	25.00	42.86	32.14	-	-	3.93	0.77	มาก
4. การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหาร โดยทุกฝ่ายต้องเข้ามามีส่วนร่วม	17.86	50.00	32.14	-	-	3.86	0.71	มาก
5. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจะต้องมีการควบคุมติดตามอย่างต่อเนื่อง	21.43	42.86	35.71	-	-	3.86	0.76	มาก
6. สหกรณ์มีการพัฒนาระบบการติดตามเร่งรัดผลเพื่อให้มีประสิทธิภาพ	21.43	53.57	10.71	14.29	-	3.82	0.95	มาก
7. การบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์สามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จได้เป็นเรื่องของผู้บริหารและต้องอาศัยความร่วมมือจากสมาชิก	10.71	71.43	7.14	10.71	-	3.64	1.13	ปานกลาง

ตาราง 10 (ต่อ)

เจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม	ร้อยละของผู้ให้ข้อมูล					ค่าคะแนนเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับเจตคติ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
8. สหกรณ์มีการจัดประชุมระดมความคิดเห็นจากฝ่ายต่าง ๆ เพื่อวิเคราะห์โอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน ของสหกรณ์	21.43	10.71	53.57	14.29	-	3.39	0.99	ปานกลาง
9. กลยุทธ์ในการบริหารเป็นเกณฑ์ที่บ่งบอกได้ว่าผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารจัดการมากน้อยเพียงใด	10.71	57.14	21.43	10.71	-	2.68	0.82	ปานกลาง
10. การบริหารงานเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารใช้ในการบริหารตามแผน และความจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไข	14.29	39.29	35.71	10.71	-	2.57	0.88	ปานกลาง
11. การดำเนินธุรกิจสหกรณ์มีความทันสมัย สามารถแข่งขันกับตลาดได้ เพื่อสนองความต้องการของสมาชิกในทุกด้าน	10.71	42.86	21.43	25.00	-	3.14	1.38	ปานกลาง
12. การบริหารเชิงกลยุทธ์ไม่ว่าจะเป็นใครก็สามารถดำเนินการได้	10.71	17.86	57.14	3.57	10.71	3.14	1.04	ปานกลาง
13. สหกรณ์เป็นองค์กรของรัฐ รัฐต้องเข้ามาช่วยเหลือทุกด้าน คณะกรรมการเป็นเพียงผู้ดำเนินการตามแผนเท่านั้น	10.71	3.57	71.43	14.29	-	3.11	0.79	ปานกลาง

ตาราง 10 (ต่อ)

เจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม	ร้อยละของผู้ให้ข้อมูล					ค่าคะแนนเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับเจตคติ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
14. การบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์สหกรณ์จะออกแบบรูปแบบโครงสร้างเป็นแบบใดก็ได้ ตามความต้องการของผู้บริหาร	10.71	17.86	25.00	35.71	10.71	2.82	1.19	ปานกลาง
15. สหกรณ์ต้องมีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการดำเนินงานสหกรณ์ให้กับสมาชิกทราบในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกเท่านั้น	17.86	60.71	21.43	-	-	1.96	0.64	น้อย
รวม						3.34	0.88	ปานกลาง

ด้านลักษณะของผู้นำ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัยด้านผู้นำในสามตัวแปร คือ 1) พฤติกรรมผู้นำ 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 3) ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- พฤติกรรมผู้นำ

การวัดระดับพฤติกรรมผู้นำ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ถึงระดับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้นำในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์ถึงระดับพฤติกรรมผู้นำ ใน 3 ด้าน ได้แก่ ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจเอง ผู้นำและกลุ่มร่วมกันตัดสินใจ เป็นการตัดสินใจของกลุ่มหรือบุคคล

จากผลการวิจัยดังกล่าวพบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ (ร้อยละ 92.86) มีความคิดเห็นว่าผู้นำและกลุ่มร่วมกันตัดสินใจมากที่สุดในการกำหนดนโยบายการบริหารงานของสหกรณ์และในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสหกรณ์เท่ากัน

จากผลการวิจัยจึงอาจกล่าวได้ว่าเหตุที่ผู้ให้ข้อมูลของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้นำและกลุ่มร่วมกันตัดสินใจมากที่สุดการกำหนดนโยบายการบริหารงานของสหกรณ์และในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธะกิจ และเป้าหมายของสหกรณ์

เนื่องจากในขั้นตอนการบริหารองค์กร การกำหนดนโยบายการบริหารงานของสหกรณ์และการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธะกิจ และเป้าหมายของสหกรณ์ ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดที่จะต้องอาศัยความร่วมมือและความคิดเห็นจากทุกฝ่ายในองค์กรร่วมกันคิดร่วมกันกำหนดและตัดสินใจ ซึ่งการร่วมกันการกำหนดนโยบายการบริหารงานของสหกรณ์และการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสหกรณ์นั้นจะก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม (team work) ที่มีความมุ่งมั่นไปสู่จุดหมายเดียวกัน

ผลการวิจัยที่พบว่าผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้นำและกลุ่มร่วมกันตัดสินใจมากที่สุด แสดงให้ว่าผู้บริหารหรือผู้นำของสหกรณ์การเกษตร สันทราย จำกัด เป็นผู้นำที่เน้นการทำงานเป็นทีม รับฟังความคิดเห็นของส่วนรวม เชื่อถือในตัวผู้ใต้บัญชาสอดคล้องกับทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (behavioral theories) ซึ่ง (kurt lewin's studies อ้างใน ภานุศักดิ์ คำแผง 2550: 68) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตย (democratic leaders) นั้นใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนร่วม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นและบุคคลากรมีความพึงพอใจในการทำงาน

ตาราง 11 จำนวนและร้อยละ จำแนกตามลักษณะที่แสดงออกทางพฤติกรรมของผู้นำ ที่ผู้ให้ข้อมูลมีต่อพฤติกรรมผู้นำของสหกรณ์การเกษตรสันทรายจำกัด

ลักษณะที่แสดงออกทางพฤติกรรมของผู้นำ	พฤติกรรมผู้นำ ที่ผู้ให้ข้อมูลมีต่อผู้นำ					
	ผู้บริหารตัดสินใจคนเดียว		ผู้บริหาร และกลุ่มร่วมกันตัดสินใจ		เป็นการตัดสินใจของกลุ่มหรือแต่ละบุคคล	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. การกำหนดนโยบายการบริหารงานของสหกรณ์	2	7.14	26	92.86	-	-
2. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสหกรณ์	2	7.14	26	92.86	-	-
3. การวางแผนงานของสหกรณ์	4	14.29	24	85.71	-	-
4. การดำเนินงานของสหกรณ์	4	14.29	24	85.71	-	-
5. การแบ่งหน้าที่การปฏิบัติงานของสหกรณ์	8	28.57	20	71.43	-	-
6. การสั่งการของสหกรณ์	8	28.57	10	35.71	10	35.71

ตาราง 11 (ต่อ)

ลักษณะที่แสดงออกทางพฤติกรรมของผู้นำ	พฤติกรรมผู้นำ ที่ผู้ให้ข้อมูลมีต่อผู้นำ					
	ผู้บริหารตัดสินใจคนเดียว		ผู้บริหาร และกลุ่มร่วมกันตัดสินใจ		เป็นการตัดสินใจของกลุ่มหรือแต่ละบุคคล	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
7. การให้คำติชมในการปฏิบัติงานจากผู้บริหารสหกรณ์	9	32.14	19	67.86	-	-
8. การให้ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานจากผู้บริหารสหกรณ์	8	28.57	20	71.43	-	-

- ภาวะผู้นำ

การวัดระดับภาวะผู้นำ เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำ ในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งระดับความคิดเห็น ออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ 5 หมายถึง มากที่สุด 4 หมายถึง มาก 3 หมายถึง ปานกลาง 2 หมายถึง น้อย และ 1 หมายถึง น้อยที่สุด โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนเฉลี่ยออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ 1) คะแนนเฉลี่ย 3.68-5.00 หมายถึง ระดับเห็นด้วยมาก 2) คะแนนเฉลี่ย 2.34-3.67 หมายถึง ระดับเห็นด้วยปานกลาง 3) คะแนนเฉลี่ย 1.00-2.33 หมายถึง ระดับเห็นด้วยน้อย

จากผลการวิจัยดังกล่าวพบว่า มีค่าคะแนนเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับ 3.68 หมายถึง ระดับเห็นด้วยมาก แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นต่อระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด อยู่ในระดับมาก และเหตุที่ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความเห็นว่าผู้บริหารของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีภาวะผู้นำของผู้บริหาร นั้น เนื่องมาจาก ผู้บริหารสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด เป็นผู้มีศักยภาพในการทำงานสูง มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน กล้าคิดกล้าตัดสินใจ มีความเป็นกันเอง ดูแลเอาใจใส่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอเท่าเทียมกันโดยไม่เลือกปฏิบัติ และผู้บริหารมีการตื่นตัวที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ สอดคล้องกับทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (trait theories of leadership) ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550: 201-202) ที่พบว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุดโดยทั่วไปจะมีความฉลาด กระตือรือร้น ตื่นตัวกับความต้องการของบุคคลอื่นเข้าใจงาน มีทักษะในการติดต่อสื่อสารที่ดี มีความริเริ่ม ชอบแก้ปัญหา มีความมั่นใจในตนเอง มีความรับผิดชอบ มีตำแหน่งสำคัญ และมีลักษณะเด่น

ตาราง 12 ร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำ ที่ผู้ให้ข้อมูลมีต่อผู้นำในสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด

ภาวะผู้นำ	ร้อยละของผู้ให้ข้อมูล					ค่าคะแนนเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับภาวะผู้นำ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ผู้บริหารสหกรณ์เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลในการบริหารจัดการ	17.86	50.00	32.14	-	-	3.86	0.70	มาก
2. ผู้บริหารสหกรณ์แสดงออกถึงความจริงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี	10.71	60.71	28.57	-	-	3.82	0.61	มาก
3. ผู้บริหารสหกรณ์มีความสามารถในการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ง่าย	10.71	60.71	28.57	-	-	3.82	0.61	มาก
4. ผู้บริหารสหกรณ์เป็นผู้ที่มีความเอาใจใส่การทำงานของผู้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	10.71	57.14	32.14	-	-	3.79	0.63	มาก
5. ผู้บริหารสหกรณ์คอยให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์	10.71	57.14	32.14	-	-	3.79	0.63	มาก
6. ผู้บริหารสหกรณ์สามารถช่วยลดข้อขัดแย้งระหว่างเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานเดียวกันและนอกหน่วยงานได้	10.71	57.14	32.14	-	-	3.79	0.63	มาก
7. ผู้บริหารสหกรณ์เป็นผู้ที่มีความกล้าตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เพื่อผลประโยชน์ของสหกรณ์โดยรวม	10.71	53.57	35.71	-	-	3.75	0.65	มาก

ตาราง 12 (ต่อ)

ภาวะผู้นำ	ร้อยละของผู้ให้ข้อมูล					ค่าคะแนนเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับภาวะผู้นำ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
8. ผู้บริหารสามารถแสดงถึงความเป็นผู้นำไม่ว่าจะมีปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงานมากน้อยเพียงใด	-	67.86	32.14	-	-	3.68	0.48	มาก
9. ผู้บริหารสหกรณ์ทำให้สมาชิกเกิดความมั่นใจ เชื่อถือ และภาคภูมิใจ ในการเป็นสมาชิกสหกรณ์	3.57	64.29	28.57	3.57	-	3.68	0.61	มาก
10. ผู้บริหารสหกรณ์เปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับงานเสมอ	-	67.86	28.57	3.57	-	3.64	0.56	ปานกลาง
11. ผู้บริหารสหกรณ์มีการยอมรับการเปลี่ยนแปลงพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และเป็นผู้รับฟังที่ดี	-	57.14	42.86	-	-	3.57	0.50	ปานกลาง
12. ผู้บริหารสหกรณ์ยกย่องชมเชยท่าน เมื่องานของท่านประสบความสำเร็จ	-	57.14	39.29	3.57	-	3.54	0.58	ปานกลาง
13. ผู้บริหารสหกรณ์มีการยอมรับการเปลี่ยนแปลงพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และเป็นผู้รับฟังที่ดี	-	57.14	42.86	-	-	3.57	0.50	ปานกลาง
14. ผู้บริหารสหกรณ์ยกย่องชมเชยท่าน เมื่องานของท่านประสบความสำเร็จ	-	57.14	39.29	3.57	-	3.54	0.58	ปานกลาง

ตาราง 12 (ต่อ)

ภาวะผู้นำ	ร้อยละของผู้ให้ข้อมูล					ค่าคะแนนเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับภาวะผู้นำ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
15. ผู้บริหารสหกรณ์เปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็น	14.29	53.57	3.57	28.57	-	3.54	1.07	ปานกลาง
16. ผู้บริหารสหกรณ์ทำให้สมาชิกเข้าร่วมทำงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน	3.57	64.29	7.14	25.00		3.46	0.92	ปานกลาง
17. ผู้บริหารสหกรณ์สามารถจูงใจให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างมีขวัญ งานมีคุณภาพ มีความริเริ่มสร้างสรรค์ และร่วมกันรับผิดชอบ	3.57	64.29	7.14	25.00		3.46	0.92	ปานกลาง
รวม						3.68	0.67	มาก

- ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ

การวัดระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ เพื่อศึกษาระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ ในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตร สันทราย จำกัด ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งระดับความคิดเห็น ออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และ เห็นด้วยน้อยที่สุด โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนเฉลี่ยออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ 1) คะแนนเฉลี่ย 3.68-5.00 หมายถึง ระดับเห็นด้วยมาก 2) คะแนนเฉลี่ย 2.34-3.67 หมายถึง ระดับเห็นด้วยปานกลาง 3) คะแนนเฉลี่ย 1.00-2.33 หมายถึง ระดับเห็นด้วยน้อย

จากผลการวิจัยดังกล่าวพบว่า มีค่าคะแนนเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับ 3.54 หมายถึง ระดับเห็นด้วยปานกลาง แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นต่อระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่ง ภานุศักดิ์ คำแผง (2550: 23) ให้ความหมายไว้ว่า “ความฉลาดทางอารมณ์” หมายถึง การบรรลุเป้าหมายของบุคคล โดยใช้ความสามารถบริหารจัดการกับความรู้สึกและอารมณ์ตนเอง มีความสามารถรับรู้ได้ไว และมีอิทธิพลต่อบุคคลสำคัญอื่น ๆ และสามารถในการสร้างสมดุลของภาวะจูงใจและแรงขับของตนด้วยพฤติกรรมอย่างผู้มีสติสัมปชัญญะและมีจริยธรรม” จึงกล่าวได้ว่า ผู้นำที่สามารถในการควบคุมและกำกับพลังอำนาจทางอารมณ์ของคน ไปเพื่อการสร้างเสริมความพึงพอใจรวมทั้งขวัญกำลังใจและแรงจูงใจของพนักงาน ตลอดจนส่งเสริมความมีประสิทธิผลในองค์การ โดยเฉพาะในภาวะแวดล้อมที่ให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์กับพนักงานมากกว่าเรื่องเทคโนโลยีและวัสดุอุปกรณ์ด้วยแล้ว ดังเช่น สหกรณ์การเกษตร สันทราย จำกัด จึงเพิ่มความสำคัญต่อการพัฒนาด้านความฉลาดทางอารมณ์ให้กับผู้นำของตนมากยิ่งขึ้นในปัจจุบัน

ตาราง 13 ร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ ที่ผู้ให้ข้อมูลมีต่อผู้นำ ของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด

ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ	ร้อยละของผู้ให้ข้อมูล					ค่าคะแนนเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้ดี	3.57	67.86	28.57	-	-	3.75	0.52	มาก
2. ผู้บริหารมีการสั่งงานและมีการชี้แจงเกี่ยวกับการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบอย่างชัดเจน	7.14	60.71	32.14	-	-	3.75	0.59	มาก
3. ผู้บริหารรู้สึกให้ความสนใจในกิจกรรมที่สหกรณ์ดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ	-	57.14	39.29	3.57		3.54	0.58	ปานกลาง
4. ผู้บริหารสามารถเผชิญหน้าแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ดี	-	57.14	39.29	3.57	-	3.54	0.58	ปานกลาง
5. ผู้บริหารสามารถเข้ากับคนอื่นได้ง่ายไม่ว่าจะเป็นคนระดับใด	-	64.29	25.00	10.71	-	3.54	0.69	ปานกลาง
6. ผู้บริหารเป็นคนค่อนข้างละเอียดและทำงานอย่างพิถีพิถันจนเกินไป	-	53.57	42.86	3.57	-	3.50	0.58	ปานกลาง
7. ผู้บริหารรู้สึกมีความสนุกสนานกับงานที่ทำอยู่ตลอดเวลา	-	57.14	32.14	10.71	-	3.46	0.69	ปานกลาง
8. ผู้บริหารจะมีการจดจ่อกับงานที่กำลังทำอยู่เสมอ	3.57	53.57	28.57	14.29	-	3.46	0.79	ปานกลาง

ตาราง 13 (ต่อ)

ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ	ร้อยละของผู้ให้ข้อมูล					ค่าคะแนนเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
9. ผู้บริหารรู้สึกตื่นตัวและมีความคิดว่องไวเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น	-	57.14	28.57	14.29	-	3.43	0.74	ปานกลาง
10. ผู้บริหารมักมีความพอใจกับงานที่ทำลุล่วงไปด้วยดี	-	57.14	32.14	10.71	-	3.46	0.69	ปานกลาง
รวม						3.54	0.64	ปานกลาง

การบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด

สหกรณ์การเกษตร สันทราย จำกัด เป็นสหกรณ์ต้นแบบที่ผู้วิจัยใช้ทำการศึกษา วิจัย เนื่องจากสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด เป็นสหกรณ์ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษา รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารงานที่ส่งผลให้สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ประสบผลสำเร็จในการบริหารงานจนได้รับการรับรองตามมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย ทั้งนี้ในการศึกษาจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทราบลักษณะการบริหารงานหรือบริบททั่วไปของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด เพื่อนำมาประกอบการวิเคราะห์ รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์

แผนกลยุทธ์การบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร สันทราย จำกัด

วิสัยทัศน์ คือ "สหกรณ์ก้าวไกล ด้วยน้ำพระทัยในหลวง"

พันธกิจ

สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีการกำหนดพันธกิจในการดำเนินงานดังนี้

1. พัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสหกรณ์ โดยสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีการดำเนินการจัดโครงการจัดชั้นสมาชิกและโครงการฝึกอบรมเพื่อติดตามผลประเมินผลกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์

2. ส่งเสริมและพัฒนาการให้บริการและสวัสดิการสังคมแก่สมาชิก โดยสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีการดำเนินโครงการกิจกรรม 5 ส โครงการจัดรูปแบบการประเมินความพึงพอใจของสมาชิกและผู้ใช้บริการ โครงการจัดทุนรักษาพยาบาลแก่สมาชิก โครงการทุนการศึกษาบุตรและธิดาแก่สมาชิก และโครงการทุนรักษาระดับราคาผลผลิต

3. ส่งเสริมอาชีพที่ครบวงจร และเสริมสร้างธุรกิจชุมชน โดยสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีการดำเนินโครงการส่งเสริมการปลูกพืชแบบครบวงจร โครงการส่งเสริมการเลี้ยงโคเนื้อ และโครงการส่งเสริมและพัฒนากลุ่มสตรี

4. ส่งเสริมพันธมิตรทางธุรกิจ สร้างเครือข่ายและการทำงานเป็นทีม โดยสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีการดำเนินโครงการระดมเงินฝากออมทรัพย์ โครงการลดดอกเบี้ยค้างรับ โครงการพัฒนาธุรกิจการตลาด (ธุรกิจซื้อ) และโครงการพัฒนาธุรกิจการตลาด (ธุรกิจขาย)

5. พัฒนาระบบฐานข้อมูลดำเนินงานของสหกรณ์ให้ก้าวไกล โดยสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีการดำเนินโครงการจัดทำฐานข้อมูลสมาชิก

เป้าหมาย

1. สหกรณ์เป็นองค์กรทางธุรกิจของสมาชิก บริการ ส่งเสริมกิจกรรมทางธุรกิจและที่ไม่ใช่ธุรกิจแก่สมาชิก

2. สหกรณ์เป็นศูนย์กลางธุรกิจ เป็นแม่ข่ายในการพัฒนาการตลาด รวบรวมผลผลิตของสมาชิก

3. สหกรณ์เป็นหน่วยงานหลักของสมาชิกในการส่งเสริมอาชีพทั้งการปลูกพืชและการเลี้ยงสัตว์ โดยเน้นในเรื่องของการแก้ไขความยากจนของสมาชิก

4. สหกรณ์เป็นหน่วยงานที่ทำงานโปร่งใส ตรวจสอบได้ทุกเวลา มีการควบคุมภายในที่ดี มีมาตรฐานเชื่อถือได้

5. สหกรณ์เป็นสถาบันนำทางด้านสังคมและเศรษฐกิจของสมาชิกในอำเภอสันทราย โดยประชาชนมากกว่า (ร้อยละ 80) ของประชากรทั้งอำเภอได้เข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์

วัตถุประสงค์

1. สหกรณ์สามารถดำเนินงานจนสามารถสร้างกำไรให้กับสหกรณ์เพิ่มขึ้นในอัตราที่เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา

2. สหกรณ์จะเป็นแม่ข่ายธุรกิจการเงินในระดับอำเภออย่างน้อยมีคู่ธุรกิจกับสหกรณ์ปีละ 5 คู่

3. สหกรณ์จะเป็นหน่วยงานหลักในการฝึกอาชีพให้แก่สมาชิกอย่างน้อยปีละ 100 ราย

4. สหกรณ์จะเป็นหน่วยงานที่จัดองค์การแบบธรรมาภิบาล การดำเนินงานที่โปร่งใส ให้สมาชิกเข้ามาตรวจสอบได้

5. สหกรณ์จะรับสมาชิกเพิ่มขึ้นภายในอำเภอสันทรายมากกว่า (ร้อยละ 80) ของประชากรทั้งอำเภอได้เข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์

ซึ่งเมื่อสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีการกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ แล้ว มีการกำหนดโครงการต่าง ๆ ข้างต้น ก็มีการนำโครงการต่าง ๆ ไปกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี และได้กำหนดทิศทางในการพัฒนาองค์กรไว้เป็น 4 ด้านคือ

1. การพัฒนาบุคลากร โดยสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีการพัฒนาให้สมาชิกมีจิตสำนึก มีความเข้าใจในบทบาทต่อการเป็นเจ้าของสหกรณ์ การอบรมประธานกลุ่มเลขานุการกลุ่มให้มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทบริหารกลุ่ม เพื่อให้กลุ่มมีบทบาทดีเด่น การพัฒนาคุณภาพชีวิต การยกระดับความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น รวมทั้งสร้างความรู้ความเข้าใจบทบาทหน้าที่ ระบบ ระเบียบ และเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ

2. การพัฒนาธุรกิจ ได้แก่ การเพิ่มและขยายปริมาณธุรกิจให้เพิ่มมากขึ้น การพัฒนาประสิทธิภาพในการใช้เงินทุน อุปกรณ์ สถานที่ และวัสดุของสหกรณ์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และบริหารธุรกิจแก่สมาชิกให้ครบวงจรเต็มพื้นที่

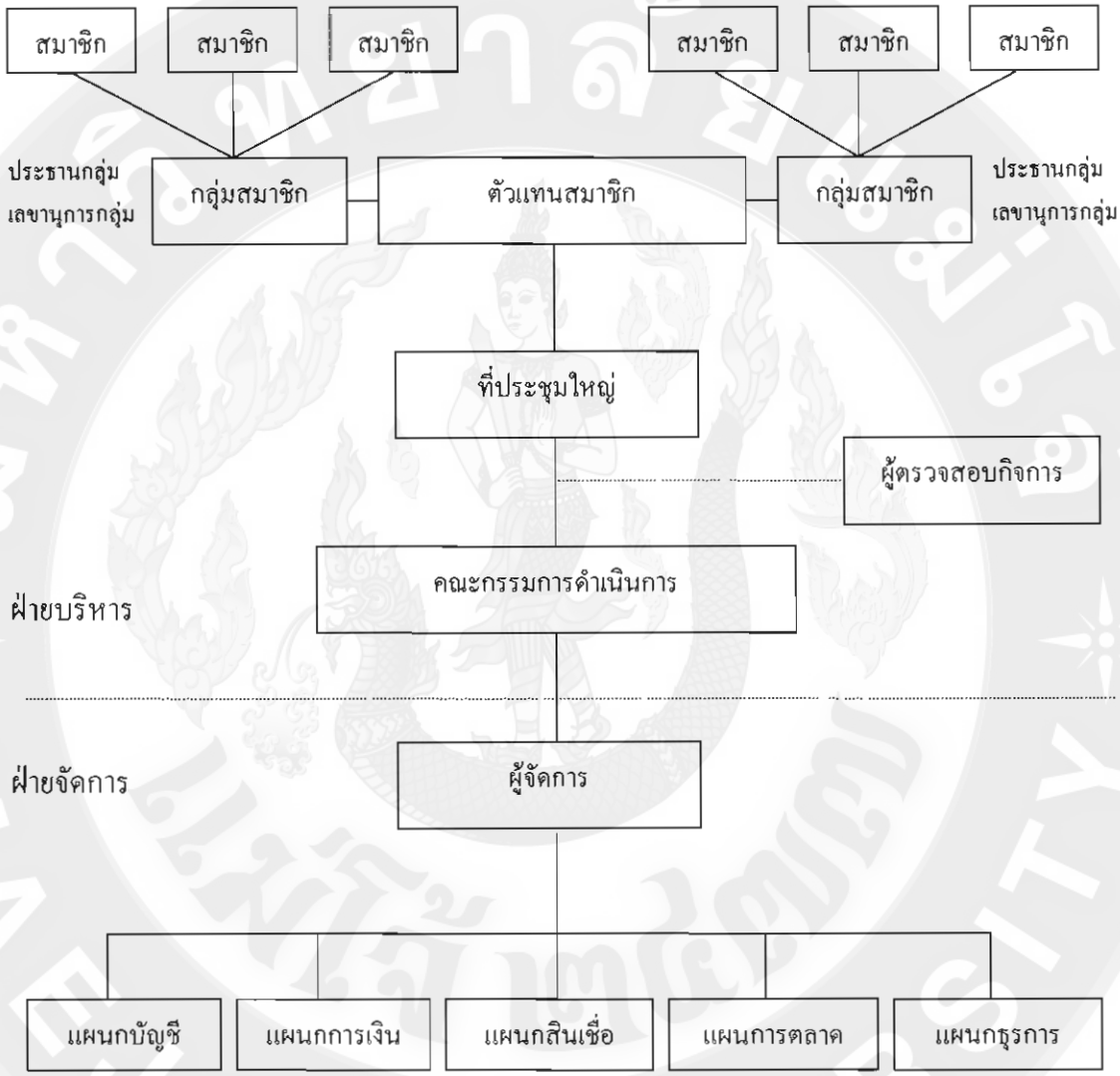
3. การพัฒนาเครือข่ายพันธมิตร ได้แก่ การสร้างพันธมิตรคู่ค้าระหว่างสหกรณ์ด้วยกัน และระหว่างสหกรณ์กับสมาชิก เพื่อธุรกิจด้วยกันทั้งด้านการเงิน การตลาด และการพัฒนาองค์การ เพื่อให้สหกรณ์มีตลาดรับซื้อผลผลิตที่มั่นคง แน่นอน และมีทางเลือกมากยิ่งขึ้น

4. การพัฒนาเทคโนโลยี ได้แก่ การพัฒนาระบบเครือข่ายสารสนเทศของสหกรณ์ การจัดทำฐานข้อมูลสมาชิก สมาชิกคู่ค้าธุรกิจ เทคโนโลยีเพื่อให้บริการแก่สมาชิก การพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่น เช่น การฝึกหัตถกรรมแก่ชาวบ้าน การฟื้นฟูยาสมุนไพร เป็นต้น

การควบคุมและการประเมินแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด

สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีการนำแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ปฏิบัติในแต่ละช่วงเวลา แล้วทำรายงานการปฏิบัติงาน มีการกำกับดูแลและติดตามความก้าวหน้าของแผนงานต่าง ๆ และหากโครงการหรือกิจกรรมใดมีปัญหาและอุปสรรคก็ดำเนินการแก้ไขในทันที สำหรับในส่วนของการประเมินผลแผนกลยุทธ์นั้นสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ใช้วิธีการประเมิน 4 แบบ คือ การประเมินบริบทและสภาพแวดล้อม การประเมินปัจจัยเบื้องต้น การประเมินกระบวนการ และการประเมินผลผลิต ว่าการดำเนินงานของสหกรณ์มีการดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ โดยมีการแต่งตั้งอนุกรรมการติดตามในแต่และโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง

โครงสร้างขององค์กร และข้อบังคับ ระเบียบสหกรณ์



ภาพ 19 แผนผังโครงสร้างการบริหารงานสหกรณ์การเกษตร

สหกรณ์การเกษตรเป็นองค์กรธุรกิจรูปแบบหนึ่งที่มีโครงสร้างการบริหารประกอบด้วย 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหาร และฝ่ายจัดการ ซึ่งฝ่ายบริหารประกอบด้วย สมาชิก โดยสมาชิกจะมีการรวมกลุ่มและจัดตั้งประธานกลุ่ม เลขานุการกลุ่มขึ้นมา เรียกว่า "กลุ่มสมาชิก" และจากกลุ่มสมาชิกแต่ละกลุ่มจะมีการเลือกตั้งตัวแทนสมาชิกขึ้นมา เพื่อเป็นตัวแทนสมาชิกในการออกเสียงและแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมใหญ่ รองลงมา ได้แก่ ผู้ตรวจสอบกิจการ ซึ่งที่ประชุมใหญ่อาจเลือกตั้งสมาชิกหรือการสหกรณ์ เข้ามาเป็นผู้ตรวจสอบกิจการของสหกรณ์ประจำปีและ

คณะกรรมการดำเนินการมาจากการเลือกตั้งของสมาชิกเพื่อเป็นตัวแทนสมาชิกในการบริหารงานสหกรณ์ ส่วนบริหารจัดการประกอบด้วย ผู้จัดการซึ่งมาจากการคัดเลือกของคณะกรรมการดำเนินการให้เข้ามาทำหน้าที่จัดการในสหกรณ์ และมีพนักงานสหกรณ์ในแต่ละแผนก ได้แก่ แผนกบัญชี แผนกการเงิน แผนกสินเชื่อ แผนกการตลาด และแผนกธุรการ ซึ่งมาจากการคัดเลือกของผู้จัดการสหกรณ์

ผลการวิเคราะห์ โครงสร้างองค์กรของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด

จากข้อมูลสรุปของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด พบว่า มีประเด็นรายละเอียดดังนี้

1. โครงสร้างองค์กรเอื้อต่อการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม แบ่งแยกอำนาจหน้าที่ชัดเจน ไม่ก้าวก่ายกัน

2. กลุ่มสมาชิกมีการเลือกตั้งกรรมการบริหารกลุ่ม มีบทบาทหน้าที่ในการควบคุมดูแลสมาชิก และช่วยเหลือการดำเนินงานเกี่ยวกับการทำธุรกิจเครดิต ได้แก่ สอบสวนคำขอกู้ ตรวจสอบการใช้เงินกู้ และติดตามเร่งรัดการชำระหนี้เงินกู้ของสมาชิกภายในกลุ่ม

3. คณะกรรมการดำเนินการมีการแต่งตั้งคณะอนุกรรมการฝ่ายต่าง ๆ ไว้อย่างเพียงพอเหมาะสม เป็นการกระจายอำนาจหน้าที่ไว้ชัดเจน

4. ฝ่ายจัดการ มีผู้จัดการ แบ่งเป็นฝ่ายต่าง ๆ เหมาะสมชัดเจน มีหัวหน้าฝ่ายและบุคลากรเพียงพอเหมาะสมกับปริมาณงาน และความรู้ความสามารถ

ข้อบังคับและระเบียบ

ผลการวิเคราะห์ข้อบังคับสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด และระเบียบที่ได้ผ่านการเห็นชอบของคณะกรรมการดำเนินการ ปี พ.ศ. 2545 พบประเด็นสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. ข้อบังคับสหกรณ์มีความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และสอดคล้องกับหลักวิธีการสหกรณ์

2. สหกรณ์กำหนดระเบียบต่างๆ รองรับการดำเนินงานไว้อย่างเพียงพอเหมาะสม ครอบคลุมทุกธุรกิจเอื้อต่อทิศทางการดำเนินงานของสหกรณ์ เสริมสร้างขวัญและกำลังใจฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการ

วิธีการปฏิบัติ ระบบงานและการควบคุมภายใน

ผลการวิเคราะห์วิธีปฏิบัติ ระบบงานและการควบคุมภายในของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด โดยการวิเคราะห์จากเอกสารต่าง ๆ สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่สหกรณ์ และสังเกตการณ์ มีประเด็นรายละเอียดดังนี้

1. มีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงานของฝ่ายต่าง ๆ จัดทำระเบียบว่าด้วยอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ และจัดทำคำสั่งมอบหมายงาน ทำให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์แต่ละตำแหน่งแต่ละฝ่ายทราบถึงขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน ปฏิบัติได้ถูกต้องมีประสิทธิภาพ ไม่ก้าวก่ายและสามารถตรวจสอบกันและกันได้

2. ระบบงานช่วยให้การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่มีความคล่องตัว ทำให้สามารถให้บริการแก่สมาชิกได้โดยสะดวกรวดเร็ว

3. ระบบงานของแต่ละฝ่ายสามารถประสานการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และตรวจสอบหาความผิดพลาดได้โดยรวดเร็ว

4. มีการกระจายงานอย่างเหมาะสม ทำให้ไม่มีการกระจุกตัวของภาระงาน

5. ใช้ระบบคอมพิวเตอร์จัดทำบัญชีมีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ประจำป้องกันการแก้ไขข้อมูลได้

6. จัดทำเอกสารหลักฐานครบถ้วน ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน ผู้รับผิดชอบลงลายมือชื่อในเอกสาร

7. การพิจารณาความดีความชอบ มีระเบียบปฏิบัติชัดเจน เจ้าหน้าที่มีความพึงพอใจในการพิจารณาความดีความชอบในปีที่ผ่านมา เห็นว่ายุติธรรมแล้ว

8. มีระบบควบคุม ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โดยการประชุมเจ้าหน้าที่หัวหน้าฝ่ายนำเสนอผลการปฏิบัติงาน และผลการประเมินทุกเดือน และคณะอนุกรรมการทำการตรวจสอบ

9. มีรายงานของผู้ตรวจสอบกิจการสม่ำเสมอ

การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด

การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้ 1) วิเคราะห์จากความเห็นของประธานสหกรณ์และคณะกรรมการดำเนินการ และ 2) วิเคราะห์จากความเห็นของฝ่ายจัดการ

1. วิเคราะห์ความคิดเห็นของประธานสหกรณ์ และคณะกรรมการดำเนินการ

จากการสัมภาษณ์ประธานสหกรณ์ และคณะกรรมการดำเนินการในประเด็นต่าง ๆ นั้น แล้วนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ ซึ่งมีผลการศึกษาพบว่า สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีจุดแข็ง และจุดอ่อน ดังนี้

จุดแข็ง

1. คณะกรรมการมีความเชื่อมั่นว่า การดำเนินงานของสหกรณ์ โปร่งใส ตรวจสอบได้

2. คณะกรรมการมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน โดยมุ่งอำนวยประโยชน์ให้สมาชิกให้มากที่สุด

3. คณะกรรมการมีความรู้ความเข้าใจกฎหมาย ข้อบังคับและระเบียบสหกรณ์

4. คณะกรรมการมีความต้องการเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง

5. คณะกรรมการมีส่วนร่วมในการบริหารงานอย่างเหมาะสม โดยได้รับมอบหมายให้เป็นคณะอนุกรรมการต่าง ๆ

6. คณะกรรมการมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง

7. คณะกรรมการยอมรับในความรู้ความสามารถของผู้จัดการ

8. คณะกรรมการส่วนใหญ่มีความเห็นว่า สหกรณ์มีบริการการให้เงินกู้ให้ที่ดี

จุดอ่อน

1. คณะกรรมการส่วนใหญ่ยังขาดความคิดเห็นของตนเองและไม่ค่อยแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมเท่าที่ควร

2. คณะกรรมการยังขาดความรู้ความเข้าใจสถานการณ์และข้อมูลด้านการเงินของ สหกรณ์

3. คณะกรรมการส่วนใหญ่มีความเห็นว่า การจ่ายเงินปันผลแก่สมาชิกมีความสำคัญมากกว่าการให้สวัสดิการ

4. คณะกรรมการส่วนใหญ่มีความเห็นว่า การกำหนดวาระการดำรงดำแหน่งของกรรมการไม่เกิน 2 วาระ ติดต่อกันเป็นผลเสียมากกว่าผลดี

2. วิเคราะห์ความคิดเห็นของฝ่ายจัดการ

จากการสัมภาษณ์ฝ่ายจัดการของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ในประเด็นต่าง ๆ นั้น นำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ ซึ่งมีผลการศึกษาพบว่า สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีจุดแข็ง และจุดอ่อน ดังนี้

จุดแข็ง

1. เจ้าหน้าที่มีความพึงพอใจและภูมิใจในการเป็นเจ้าหน้าที่สหกรณ์
2. เจ้าหน้าที่มีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ในฐานะเจ้าหน้าที่สหกรณ์และพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติและรับผิดชอบ
3. เจ้าหน้าที่รู้และเข้าใจขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนเองจากคำบรรยายลักษณะงานที่ชัดเจนและเหมาะสม เนื่องจากส่วนใหญ่ปฏิบัติงานมาเป็นระยะเวลานาน
4. เจ้าหน้าที่มีความเชื่อมั่นว่าการดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปอย่างโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้
5. เจ้าหน้าที่ยอมรับในความรู้ความสามารถของผู้จัดการ
6. เจ้าหน้าที่พอใจกับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับจากสหกรณ์
7. เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
8. เจ้าหน้าที่มีความต้องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง และเห็นความสำคัญของการพัฒนาระบบงานให้ดียิ่งขึ้น

จุดอ่อน

เจ้าหน้าที่ยังขาดความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร ที่จะทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมในการพัฒนา

จากการวิเคราะห์ลักษณะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ผู้วิจัยพบว่า สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีการบริหารจัดการ (management) โดยกำหนดโครงสร้างองค์กร ซึ่งโครงสร้างองค์กรของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด จะแบ่งแยกอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ ออกเป็นส่วน ๆ อย่างชัดเจน มีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงานของฝ่ายต่าง ๆ ทำให้ทุกฝ่ายทราบถึงขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของตนไม่ก้าวก่ายกัน และระบบงานของแต่ละฝ่ายยังสามารถประสานการทำงานกันได้อย่างรวดเร็ว มีระบบ ควบคุม ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ โดยหัวหน้าฝ่ายผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทุกเดือน และนำเสนอการปฏิบัติต่อคณะอนุกรรมการตรวจสอบ ทั้งนี้ผู้วิจัยพบว่า สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศ

(technology) เข้ามาช่วยในการทำงาน อาทิ การจัดทำบัญชีโดยระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์แทนการจัดทำด้วยมือ เพื่อลดความผิดพลาดในการคำนวณ การจัดเก็บข้อมูลสมาชิกสหกรณ์ไว้ในระบบคอมพิวเตอร์เพื่อความสะดวก และง่ายในการสืบค้นข้อมูล เป็นต้น

ผลสำเร็จของการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด

ผลการดำเนินงานทางธุรกิจที่ผ่านมาสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด

1. จำนวนสมาชิกสหกรณ์ พบว่า สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีจำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้นทุกปี โดยในปี 2548 มีจำนวนสมาชิก 3,363 คน และเพิ่มเป็น 3,514 คน ในปี 2550

2. ด้านความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2550 สหกรณ์มีทุนดำเนินงานทั้งสิ้น จำนวน 166,193,107.32 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน จำนวน 19,955,911.35 บาท หรือคิดเป็น (ร้อยละ 13.65) ทุนดำเนินงานดังกล่าวส่วนใหญ่มาจากแหล่งเงินทุนภายใน (ร้อยละ 71.87) เงินกู้ยืมจากแหล่งภายนอก (ร้อยละ 26.17) ส่วนที่เหลือเป็นหนี้สินอื่น ๆ ที่มิได้เกิดจากวัตถุประสงค์หาเงินทุนโดยแหล่งเงินทุนภายในประกอบด้วย เงินรับฝากจากสมาชิก (ร้อยละ 34.48) และทุนของสหกรณ์เอง (ร้อยละ 37.39) เมื่อพิจารณาถึงความเสี่ยงของเงินทุนต่อหนี้สินแล้ว ยังมีความเสี่ยงอยู่พอสมควร โดยมีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุน 1.67 เท่า หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งสหกรณ์มีทุนของสหกรณ์เอง 1.00 บาท ที่จะชำระหนี้สิน 1.67 บาท แต่เมื่อพิจารณาจากหนี้สินของสหกรณ์แล้วมาจาก 2 แหล่งใหญ่คือ เงินรับฝากจากสมาชิกและเงินกู้ยืมธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งเงินกู้ยืมธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์มีระเบียบวิธีการปฏิบัติในการชำระคืน สหกรณ์สามารถวางแผนบริหารควบคุมได้ ดังนั้นความเสี่ยงของเงินทุนสหกรณ์ส่วนใหญ่จึงขึ้นอยู่กับ การบริหารเงินรับฝากจากสมาชิกให้มีประสิทธิภาพ โดยหากจะมีการนำเงินออกมาลงทุนเพื่อขยายธุรกิจควรมีการศึกษาความเป็นไปได้ มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงและมีการระดมความคิดเห็นของคณะกรรมการฯ คณะบริหารเพื่อป้องกันเหตุการณ์ที่จะกระทบต่อความเชื่อมั่นของสมาชิกผู้ฝากเงิน

3. ด้านความสามารถในการบริหารจัดการ สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2550 สหกรณ์ดำเนินธุรกิจทั้งหมด 5 ด้านด้วยกันมีมูลค่าธุรกิจรวม 145,783,155.38 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน จำนวน 18,448,245.53 บาท คิดเป็น (ร้อยละ 14.48) โดยเป็นธุรกิจเงินให้กู้ยืมมากที่สุด (ร้อยละ 56.60) รองลงมาได้แก่ธุรกิจเงินรับฝาก (ร้อยละ 35.70) ของปริมาณธุรกิจทั้งสิ้น โดยมีรายละเอียดแต่ละธุรกิจ ดังนี้

3.1 ธุรกิจสินเชื่อ สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2550ในระหว่างปีสหกรณ์จ่ายเงินกู้ยืมให้สมาชิกทั้งสิ้น จำนวน 82,802,760.00 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 14,679,760.00 บาท หรือเพิ่มขึ้น (ร้อยละ 21.55) โดยสมาชิกชำระหนี้ได้ตามกำหนด (ร้อยละ 73.80) ของหนี้ถึงกำหนดชำระมีผลกำไรเฉพาะธุรกิจ จำนวน 8,854,810.56 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน จำนวน 57,929.06 บาท หรือเพิ่มขึ้น (ร้อยละ 0.66) แต่ผลกำไรดังกล่าวรวมรายได้ดอกเบี้ยที่ไม่สามารถเรียกชำระจากสมาชิกในรอบปีบัญชีได้หรือดอกเบี้ยค้างรับประจำปีนี้อยู่ด้วย จำนวน 4,602,883.00 บาท

จากข้อมูลดังกล่าวจะเห็นว่าธุรกิจนี้สามารถให้ผลตอบแทนและทำกำไรให้สหกรณ์ได้ดีพอสมควร แต่ขณะเดียวกันจะเห็นว่าผลกำไรดังกล่าวเป็นเพียงรายได้ทางตัวเลขที่ไม่ได้รับเงินประมาณ (ร้อยละ 50) และมีแนวโน้มที่สมาชิกจะไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนดเพิ่มขึ้นเมื่อพิจารณาจากข้อมูลปีที่ผ่าน ๆ มาค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญเพิ่มขึ้นทุกปี สหกรณ์ควรพิจารณาบริหารธุรกิจนี้ ให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้นโดยมีการกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาเพื่อประกอบการปล่อยกู้ เมื่อให้กู้แล้วควรจะมีระบบเพื่อส่งเสริมกระตุ้นการชำระหนี้ตามเวลา เช่น การให้สิ่งจูงใจและให้ความสำคัญในการกำกับดิดตามหนี้อย่างจริงจัง

3.2 ธุรกิจเงินรับฝาก สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2550 ในระหว่างปีสหกรณ์ระดมเงินรับฝากจากสมาชิกได้ จำนวน 52,224,877.93 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน จำนวน 4,303,237.08 บาท หรือเพิ่มขึ้น (ร้อยละ 8.98) โดยวันสิ้นปีมีเงินรับฝากทุกประเภทรวมกันคงเหลือ 57,303,598.30 บาท เพิ่ม ขึ้นจากปีก่อน 7,643,737.92 บาทคิดเป็น (ร้อยละ 15.39) ธุรกิจนี้สหกรณ์สามารถบริหารในปีที่ผ่านมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ทั้งนี้สหกรณ์ก็ควรระมัดระวังและจัดระบบการควบคุมภายในให้ดี เพื่อมิให้เกิดเหตุการณ์ผิดปกติที่จะกระทบต่อความเชื่อมั่นของสมาชิก โดยหากจะนำเงินฝากไปลงทุนเพื่อขยายธุรกิจควรมีการศึกษาความเป็นไปได้และวิเคราะห์ความเสี่ยงทางธุรกิจ

3.3 ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2550 ในระหว่างปีสหกรณ์จัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้สมาชิก จำนวน 4,394,399.00 บาท ลดลงจากปีก่อน จำนวน 536,571.00 บาท หรือลดลง (ร้อยละ 10.88) มีผลการดำเนินงานเฉพาะธุรกิจขาดทุน 472,047.74 บาท ธุรกิจนี้สหกรณ์ประสบปัญหาขาดทุนมาตลอดต่อเนื่องหลายปี เนื่องจากรายได้ส่วนต่างจากการจำหน่ายสินค้าไม่เพียงพอที่จะรับภาระค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ ประกอบกับปีนี้สหกรณ์มียอดจำหน่ายสินค้าลดลง โดยเฉพาะปุ๋ยเคมี ขณะที่สินค้าอุปโภคบริโภคมีต้นทุนเพิ่มขึ้น สหกรณ์ควรพิจารณาหาช่องทางจำหน่ายสินค้าเพิ่มและประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกทราบถึงประโยชน์ของการทำธุรกิจกับสหกรณ์เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะสินค้าประเภทการเกษตรและเน้นสมาชิก

สหกรณ์เป็นหลัก เนื่องจากสินค้าอุปโภคบริโภค ของสหกรณ์ไม่ว่าด้านสถานที่ประเภทและปริมาณของสินค้าไม่สามารถแข่งขันกับร้านค้าเอกชนได้

3.4 ธุรกิจรวบรวมผลิตผล สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2550 ในรอบปีบัญชีสหกรณ์รวบรวมข้าวเปลือกทั้งจากสมาชิกและบุคคลภายนอก จำนวนรวม 611,620.00 กิโลกรัม เป็นเงิน 5,319,172.00 บาท ลดลงจากปีก่อน จำนวน 233,131.00 กิโลกรัม มีผลดำเนินงานกำไรเฉพาะธุรกิจ จำนวน 126,229.49 บาท ธุรกิจนี้สหกรณ์ดำเนินงานได้ต่ำกว่าปีที่แล้วเป็นจำนวนมาก สมาชิกส่วนใหญ่ของสหกรณ์เป็นเกษตรกรทำนาและกู้เงินทุนประกอบอาชีพกับสหกรณ์ นำผลิตผลจำหน่ายให้กับเอกชนภายนอก สหกรณ์ควรปรับวิธีดำเนินงานให้สามารถแข่งขันกับเอกชนได้ แต่ขณะเดียวกันก็ต้องดำเนินอยู่ในกรอบระเบียบของสหกรณ์ และอยู่บนพื้นฐานการบริหารจัดการที่เหมาะสมและรัดกุม โดยนำหลักการจัดการแบบธรรมาภิบาลนำมาประยุกต์ใช้ซึ่งประกอบด้วยหลักนิติธรรม คุณธรรม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมและหลักคุ้มค่า

3.5 ธุรกิจแปรรูปผลิตผลการเกษตรและผลิตสินค้า มีผลการดำเนินงานขาดทุนเฉพาะธุรกิจ จำนวน 90,671.06 บาท ธุรกิจนี้สหกรณ์ดำเนินงานมีผลขาดทุนติดต่อกันหลายปี เนื่องจากปริมาณการผลิต(เมล็ดพันธุ์) มีปริมาณที่ไม่พอเพียงกับการรับภาระค่าใช้จ่ายในการผลิต เป็นผลให้ต้นทุนผลิตในปีที่ผ่านมาสูงกว่าราคาท้องตลาดที่จำหน่าย สหกรณ์ควรพิจารณาหาแหล่งตลาดและประชาสัมพันธ์สินค้าของสหกรณ์ให้เป็นที่รู้จักเพิ่มขึ้น หากสหกรณ์ไม่สามารถผลิตสินค้าเพิ่มขึ้นเพื่อเฉลี่ยในการรับภาระค่าใช้จ่ายในการผลิตเพื่อให้ความสำคัญแก่เรื่องดังกล่าวจะต้องมีการวางแผนดำเนินการล่วงหน้าไม่ใช่จัดการในลักษณะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าต้นทุนผลิตต่ำลงก็ยากที่สหกรณ์จะดำเนินธุรกิจให้มีผลกำไรได้

4. ด้านการทำกำไร สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2550 สหกรณ์มีรายได้รวมทั้งสิ้น จำนวน 25,456,332.82 บาท มีค่าใช้จ่ายรวม จำนวน 21,228,209.69 บาท มีกำไรสุทธิ จำนวน 4,228,123.13 บาท คิดเป็น (ร้อยละ 17.72) ของยอดขาย/บริการ ปีก่อน (ร้อยละ 21.94) ของยอดขาย/บริการ โดยมีเงินออมเฉลี่ยต่อสมาชิก 28,802.28 บาทต่อคน และมีหนี้สินเฉลี่ย 37,783.24 บาทต่อคน เมื่อพิจารณาจากข้อมูลเบื้องต้นจะเห็นว่าสหกรณ์มีความสามารถในการทำกำไรลดลงจากปีก่อนสาเหตุหลักส่วนหนึ่งเนื่องจากทุนดำเนินงานของสหกรณ์ส่วนหนึ่งที่จัดหาได้ในระหว่างปี ถูกนำมาลงทุนก่อสร้างอาคารสำนักงาน

5. ด้านสภาพคล่อง สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2550 สหกรณ์มีอัตราส่วนทุนหมุนเวียน 1.23 เท่า ปีก่อน 1.33 เท่า จะเห็นว่าสหกรณ์ มีสภาพคล่องทางการเงินลดลงจากปีก่อน เนื่องจากปัญหาหนี้ค้างชำระและได้มีการนำเงินมาใช้ในการลงทุนก่อสร้างอาคารสำนักงาน

ตาราง 14 ข้อมูลสรุปผลประกอบการสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ พ.ศ. 2548-2550

หน่วย : บาท

รายการ	2550	2549	2548
จำนวนสมาชิก(คน)	3,514	3,412	3,363
ขาย/บริการ	**23,855,224.00**	**23,466,176.00**	**20,180,766.78**
รายได้ธุรกิจหลัก			
ธุรกิจสินเชื่อ	12,050,788.00	11,450,212.00	11,001,758.78
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	4,394,399.00	4,930,970.00	3,820,423.00
ธุรกิจรวบรวมผลิตผล	5,850,740.00	6,084,548.00	5,358,585.00
ธุรกิจแปรรูปผลผลิตและการผลิตสินค้า	1,559,297.00	1,000,446.00	0.00
รวมรายได้ธุรกิจหลัก	**23,855,224.00**	**23,466,176.00**	**20,180,766.78**
ต้นทุนบริการ			
ธุรกิจสินเชื่อ	2,307,750.00	2,364,528.75	2,848,124.25
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	4,244,508.37	4,741,269.04	3,658,443.20
ธุรกิจรวบรวมผลิตผล	5,743,164.00	5,849,541.20	5,699,993.16
ธุรกิจแปรรูปผลผลิตและการผลิตสินค้า	1,606,768.06	1,017,016.17	0.00
รวมต้นทุนบริการ	**13,902,190.43**	**13,972,355.16**	**12,206,560.61**
กำไร (ขาดทุน) ขั้นต้นเฉพาะธุรกิจ			
ธุรกิจสินเชื่อ	9,743,038.00	9,085,683.25	8,153,634.53
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	149,890.63	189,700.96	161,979.80
ธุรกิจรวบรวมผลิตผล	107,576.00	235,006.80	(341,408.16)
ธุรกิจแปรรูปผลผลิตและการผลิตสินค้า	(47,471.06)	(16,570.17)	0.00
รวมกำไร (ขาดทุน) ขั้นต้นเฉพาะธุรกิจ	9,953,033.57	9,493,820.84	7,974.206.17
รายได้เฉพาะธุรกิจ			
ธุรกิจสินเชื่อ	1,243,676.00	1,263,608.52	1,205,488.00
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	13,491.00	17,702.00	2,511.00
ธุรกิจรวบรวมผลิตผล	136,030.00	135,162.00	71,766.44
ธุรกิจแปรรูปผลผลิตและการผลิตสินค้า	0.00	0.00	0.00
รวมรายได้เฉพาะธุรกิจ	**1,393,197.00**	**1,416,472.52**	**1,279,765.44**

ตาราง 14 (ต่อ)

หน่วย : บาท

รายการ	2550	2549	2548
ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ			
ธุรกิจสินเชื่อ	2,131,903.44	1,552,410.27	995,169.54
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	635,429.37	429,334.64	305,090.18
ธุรกิจรวบรวมผลิตผล	117,376.51	116,755.02	508,548.51
ธุรกิจแปรรูปผลผลิตและการผลิตสินค้า	43,200.00	4,120.00	0.00
รวมค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	**2,927,909.32**	**2,102,619.93**	**1,808,808.23**
กำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจ			
ธุรกิจสินเชื่อ	8,854,810.56	8,796,881.50	8,363,952.99
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	(472,047.74)	(221,931.68)	(140,599.38)
ธุรกิจรวบรวมผลิตผล	126,229.49	253,413.78	(778,190.23)
ธุรกิจแปรรูปผลผลิตและการผลิตสินค้า	(90,671.06)	(20,690.17)	0.00
กำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจ	**8,418,321.25**	**8,807,673.43**	**7,445,126.38**
รายได้อื่น	**207,911.82**	**134,791.53**	**149,821.91**
- รายได้ดอกเบี้ยเงินกู้กองทุนพนักงาน	111,140.00	87,207.00	77,924.00
- รายได้อื่นๆ	96,771.82	47,584.53	71,897.91
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	**4,398,109.94**	**3,794,310.00**	**3,238,908.04**
- เงินเดือนและค่าจ้าง	957,520.00	887,550.00	682,860.00
- ค่าสวัสดิการพนักงาน	11,704.50	23,709.00	63,316.00
- ดอกเบี้ยจ่ายเงินรับฝาก	2,323,918.89	1,773,729.53	1,579,537.94
- ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	1,105,966.55	1,109,321.47	913,194.10
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	**4,228,123.13**	**5,148,134.96**	**4,356,077.25**
สินทรัพย์			
สินทรัพย์หมุนเวียน	**123,585,210.15**	**115,142,326.41**	**114,593,837.63**
- เงินสดและเงินฝากธนาคาร	10,612,873.31	6,059,877.76	5,214,261.81
- ดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับ-สุทธิ	13,392,476.80	12,496,547.95	13,622,875.55
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	**42,607,897.17**	**31,094,869.56**	**142,752,549.90**
รวมสินทรัพย์	**166,193,107.32**	**146,237,195.97**	**142,752,549.90**

ตาราง 14 (ต่อ)

หน่วย : บาท

รายการ	2550	2549	2548
หนี้สิน			
หนี้สินหมุนเวียน	**100,417,042.67**	**86,688,372.45**	**87,996,784.23**
- เงินกู้ยืมระยะสั้น	42,494,340.00	36,463,091.75	45,911,696.25
- เงินรับฝาก	57,303,598.30	49,659,860.38	41,176,099.71
- หนี้สินหมุนเวียนอื่นๆ	619,104.37	0.00	0.00
หนี้สินไม่หมุนเวียน	**3,630,405.00**	**3,600,905.00**	**3,446,005.00**
รวมหนี้สิน	**104,047,447.67**	**90,289,277.45**	**91,442,789.23**
ทุน	**62,145,659.65**	**55,947,918.52**	**51,309,760.67**
ทุนดำเนินงาน	**166,193,107.32**	**146,237,195.97**	**142,752,549.90**

ที่มา: กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2551)

จากวิเคราะห์การบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้ทฤษฎีระบบของเดวิดอิสตัน (David Easton of the System Theory) มาวิเคราะห์ประเมิน เพื่อช่วยในการสนับสนุนข้อมูลการบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ก่อนตัดสินใจนำรูปแบบ วิธีการ ตลอดจนปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ประสบความสำเร็จมาช่วยสร้างแบบจำลอง (model) ที่จะไปสู่การพัฒนาสหกรณ์การเกษตร ซึ่ง Stufflebeam (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2537: 123) ได้ให้นิยามการประเมินผลโครงการว่าเป็นกระบวนการจำแนกแยกแยะหรือวิเคราะห์การได้มาซึ่งข้อมูลและการเสนอข้อมูลเพื่อเสนอคำวินิจฉัยสำหรับทางเลือกหรือการตัดสินใจว่ามีคุณภาพมากน้อยเพียงใด อีกทั้ง Alkin (สุวิมล ดิรกานันท์, 2543: 86) ยังได้ให้ความหมายของการประเมินผลไว้ว่า เป็นกระบวนการกำหนดขอบเขตการตัดสินใจ การเลือกข้อมูลที่เหมาะสม การเก็บรวบรวมข้อมูล ตลอดจนการเขียนรายงานสรุป โดยแบ่งประเด็นการประเมินผลออกเป็น 5 ประเภท คือ 1) Context Evaluation : C เป็นการประเมินด้านบริบทหรือสภาวะแวดล้อม(environment) 2) Input Evaluation : I เป็นการปัจจัยเบื้องต้น หรือปัจจัยป้อน 3) Process Evaluation : P เป็นกระบวนการดำเนินและเป็นการประเมินระหว่างการดำเนินงาน 4) Out put Evaluation : O เป็นผลผลิตของการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร 5) Feedback Evaluation : F เป็นกระบวนการข้อมูลย้อนกลับ

เหตุนี้ ผู้วิจัยจึงใช้ทฤษฎีระบบของเดวิดอิสตัน (David Easton of the system theory) เข้ามาช่วยสนับสนุนข้อมูล ก่อนการตัดสินใจนำไปเป็นต้นแบบ เนื่องจากการประเมินผลโครงการแบบนี้สามารถช่วยแยกแยะ วินิจฉัยข้อมูล และข้อเท็จจริง เพื่อหาความเหมาะสมไนเรื่องคุณภาพของข้อมูลได้

1. บริบทหรือสภาวะแวดล้อม ของสหกรณ์การเกษตร สันทราย จำกัด (C: Context Evaluation)

การสหกรณ์ได้มีขึ้นในอำเภอสันทรายเมื่อปี พ.ศ. 2476 โดยการรวมตัวกันของเกษตรกรเป็นกลุ่มสหกรณ์หาทุนกลุ่มเล็ก ๆ มีสมาชิกประมาณกลุ่มละ 20 – 30 คน โดยจดทะเบียนควบรวมสหกรณ์หาทุนเข้าด้วยกัน ต่อมาเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2519 ได้จดทะเบียนในประเภทสหกรณ์การเกษตร โดยการควบรวมเข้ากับสหกรณ์การเกษตร ในท้องที่อำเภอสันทราย รวม 2 สหกรณ์ คือ 1) สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัต 2) สหกรณ์การเกษตรเหมืองแม่แฝกพัฒนา จำกัด (สหกรณ์ที่ดินเดิม) และในปี พ.ศ. 2527 ได้รับรางวัลโล่พระราชทาน สหกรณ์ดีเด่น ประเภทสหกรณ์การเกษตร

สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีเป้าหมาย เป็นแม่ข่ายในการพัฒนาการตลาดเป็นหน่วยงานหลักของสมาชิกในการส่งเสริมอาชีพทั้งการปลูกพืชและการเลี้ยงสัตว์ โดยเน้นในเรื่องของการแก้ไขความยากจนของสมาชิก มีการทำงานโปร่งใส ตรวจสอบได้ทุกเวลา มีการควบคุมภายในที่ดี มีมาตรฐานเชื่อถือได้ และเป็นสถาบันนำทางด้านสังคมและเศรษฐกิจของสมาชิกในอำเภอสันทราย โดยประชาชนมมากกว่า (ร้อยละ 80) ของประชากรทั้งอำเภอได้เข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีวัตถุประสงค์ 1) สหกรณ์สามารถดำเนินงานจนสามารถสร้างกำไรให้กับสหกรณ์เพิ่มขึ้นในอัตราที่เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา 2) สหกรณ์จะเป็นแม่ข่ายธุรกิจการเงินในระดับอำเภออย่างน้อยมีคู่ธุรกิจกับสหกรณ์ปีละ 5 คู่ 3) สหกรณ์จะเป็นหน่วยงานหลัก ในการฝึกอาชีพให้แก่สมาชิกอย่างน้อยปีละ 100 ราย 4) สหกรณ์จะเป็นหน่วยงานที่จัดองค์การแบบธรรมาภิบาล การดำเนินงานที่โปร่งใส ให้สมาชิกเข้ามาตรวจสอบได้ 5) สหกรณ์จะรับสมาชิกเพิ่มขึ้นภายในอำเภอสันทรายมากกว่า (ร้อยละ 80) ของประชากรทั้งอำเภอได้เข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์

2. ปัจจัยเบื้องต้น หรือปัจจัยนำเข้า (I: Input Evaluation)

ภายในสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีบุคลากรที่ทำงานในสหกรณ์ จำนวนทั้งสิ้น 28 คน มีผู้นำ จำนวน 2 คน ได้แก่ ประธานสหกรณ์ จำนวน 1 คน ผู้จัดการสหกรณ์ จำนวน 1 คน ผู้ปฏิบัติงาน หรือ เจ้าหน้าที่ จำนวน 12 คน และคณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 14 คน

ซึ่งบุคคลเหล่านี้มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยการเสนอความคิดเห็นในที่ประชุม ขณะเดียวกันฝ่ายบริหารเองก็รับฟังข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่ฝ่ายจัดการและคณะกรรมการดำเนินงานได้เสนอ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของสหกรณ์ จึงส่งผลให้มีบุคลากรของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีเจตคติที่ดีต่องาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงาน ซึ่งผู้นำที่ดีนั้นต้องประกอบไปด้วย คุณลักษณะที่แสดงออกทางพฤติกรรมของผู้นำ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความฉลาดทางอารมณ์ นอกจากนี้ สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ยังได้นำเทคโนโลยีที่ทันสมัย เข้ามาช่วยในการบริการจัดการองค์กร และสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ยังมีเงินทุนดำเนินงานในการบริหารจัดการองค์กรประมาณ 150,000,000 บาทต่อปี

3. กระบวนการ (P: Process Evaluation)

สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีการดำเนินกิจกรรมสหกรณ์ 7 ด้าน คือ 1) การให้สินเชื่อเพื่อการเกษตร โดยแบ่งสินเชื่อออกเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทที่ 1 เงินกู้ระยะสั้นเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายดำเนินงานในการเกษตรสำหรับฤดูการผลิตหนึ่งๆ ประเภทที่ 2 เงินกู้ระยะปานกลาง เพื่อใช้ในการลงทุนในสินทรัพย์การเกษตร ซึ่งปกติจะใช้ประโยชน์นานกว่าฤดูกาลผลิตหนึ่ง ๆ 2) การส่งเสริมการออมทรัพย์ เป็นการรับฝากเงินจากสมาชิก เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการออมทรัพย์ โดยสหกรณ์จะรับฝากเงินจากสมาชิก 2 ประเภท คือ ประเภทที่ 1 เงินฝากออมทรัพย์ ประเภทที่ 2 เงินฝากประจำ 3) การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ในการเกษตร เป็นการจัดหาวัสดุการเกษตร และสิ่งของที่จำเป็นมาจำหน่ายแก่สมาชิกในราคายุติธรรม 4) การดำเนินการด้านการตลาด เป็นการจัดหาตลาดจำหน่ายผลิตผล และผลิตภัณฑ์ของสมาชิก 5) การให้บริการทางวิชาการ เป็นการให้บริการความรู้ด้านการเกษตร 6) การจัดบริการและบำรุงดิน 7) การให้การศึกษาอบรมทางสหกรณ์ เป็นการเผยแพร่ข่าวสารทั้งทางด้านวิชาการ และด้านปฏิบัติ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์แก่สมาชิก

การควบคุมสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีการควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย (democratic member control) “ สหกรณ์เป็นองค์กรประชาธิปไตย ควบคุมโดยสมาชิกซึ่งมีส่วนร่วมอย่างเข้มแข็งในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจของสหกรณ์ ชายและหญิงซึ่งปฏิบัติงานในฐานะผู้แทน ซึ่งได้รับการเลือกตั้งจากสมาชิก ต้องรับผิดชอบต่อบรรดาสมาชิก ในสหกรณ์ขั้นปฐมสมาชิกมีสิทธิออกเสียงเท่ากัน (หนึ่งคนหนึ่งเสียง) ส่วนสหกรณ์ระดับอื่นก็ให้ดำเนินการตามแนวทางประชาธิปไตย ”

4. ผลรับ (O: Out put Evaluation)

สหกรณ์การเกษตร สันทราย จำกัด บรรลุผลสำเร็จตามเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์การเกษตร ของประเทศไทย ตลอดมาตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2546 จนถึงปัจจุบัน พ.ศ. 2552 โดยวัดความสำเร็จจากตัวชี้วัดเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์การเกษตร 7 ตัวชี้วัด โดยผลการประเมินพบว่า สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ในรอบสองปีพบว่าบัญชีย้อนหลังของสหกรณ์มีกำไรจากการดำเนินงานเพิ่มมากขึ้นและไม่ประสบกับภาวะขาดทุน ไม่มีการกระทำอันทุจริตต่อสหกรณ์ ที่ประชุมใหญ่สามารถอนุมัติงบประมาณภายในหนึ่งร้อยห้าสิบวันนับแต่วันสิ้นปีทางบัญชี สหกรณ์มีสมาชิกร่วมทำธุรกิจมากกว่า (ร้อยละ 60) ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์วัดมาตรฐานของสหกรณ์ สหกรณ์มีเจ้าหน้าที่ประจำสำหรับปฏิบัติงานในแต่ละด้าน สหกรณ์สามารถนำผลกำไรสุทธิมาจัดสรรเป็นทุนสวัสดิการของสมาชิกได้ สหกรณ์ได้ดำเนินงานภายใต้กฎหมาย ระเบียบ และคำสั่งของนายทะเบียนสหกรณ์ โดยไม่มีการฝ่าฝืน

5. ข้อมูลย้อนกลับ (F: Feedback Evaluation)

จากข้อมูลของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ยังมีจุดอ่อน คณะกรรมการส่วนใหญ่ยังขาดความคิดเห็นของตนเอง ไม่ค่อยแสดงออกในที่ประชุมเท่าที่ควร และยังขาดข้อมูลด้านการเงิน และกรรมการบางท่านดำรงตำแหน่งเกิน 2 วาระ ซึ่งขัดต่อหลักประชาธิปไตย

จากการศึกษาสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด โดยใช้ ทฤษฎีระบบของเดวิด อิสตัน (the system theory) มาวิเคราะห์ และประเมิน ผู้วิจัยพบว่าสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ประสบความสำเร็จ เนื่องจากบุคลากรมีคุณภาพ เพราะมีเจตคติเชิงบวกต่อการทำงาน และมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ กว้างไกล จึงส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพ ทั้งยังมีการบริหารจัดการที่ดีมีการกำหนดโครงสร้างหน้าที่อย่างชัดเจน มีเครื่องมือและเทคโนโลยี ช่วยอำนวยความสะดวกเพื่อให้ระบบการทำงานมีความคล่องตัว ลดขั้นตอนการทำงาน และสหกรณ์ยังมีเงินงบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงานต่าง ๆ อย่างเพียงพอ ซึ่งสอดคล้องกับ หลักการบริหาร คน (man) เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ (material) การจัดการ (management) ซึ่งผู้วิจัยพบว่า M ที่สำคัญที่สุดคือ Man คน เพราะคนสามารถหาวัสดุอุปกรณ์ หาเงิน และบริหารจัดการได้ และซึ่งสอดคล้องกับ พันธุ ดิษยมณฑล (2530) ที่กล่าวว่าสหกรณ์ที่ดำเนินการประสบความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบทั่วไปได้แก่ คน เงิน วัสดุ การจัดการ และเทคโนโลยี ซึ่งเป็นหลักการทั่วไปอยู่แล้วที่ความสำเร็จทุกอย่างขึ้นอยู่กับ มีคนดี มีกำลังเงินที่ดีและมีวัสดุพร้อม มีการจัดการที่ดี และมีประสิทธิภาพ มีการนำวิชาการใหม่ ๆ มาใช้ ซึ่งจะขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใดไม่ได้

สรุป

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ให้เป็นไปตามมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 คือ เพื่อศึกษาลักษณะข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ผลการวิจัยโดยสรุปพบว่า บุคลากรที่ทำงานในสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีจำนวนทั้งสิ้น 28 คน ประกอบด้วย ผู้นำ จำนวน 2 คน ได้แก่ ประธานสหกรณ์ จำนวน 1 คน ผู้จัดการสหกรณ์ จำนวน 1 คน ผู้ปฏิบัติงาน หรือเจ้าหน้าที่ จำนวน 12 คน และคณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 14 คน โดยไม่มีการสุ่มตัวอย่าง ผลการวิจัยพบว่าผู้ให้ข้อมูลกลุ่มใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง มีอายุเฉลี่ย 44 ปี มีรายได้เฉลี่ย 150,786 บาทต่อปี มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี ทำงานในสหกรณ์มาเป็นระยะเวลาเฉลี่ย 10 ปี มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก ที่ร้อยละ 42.86 ส่วนผลการศึกษาเจตคติต่องานของผู้ให้ข้อมูลกลุ่มใหญ่ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มใหญ่มีเจตคติต่องานอยู่ในระดับปานกลาง มีเจตคติต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมในระดับปานกลาง และมีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก และมีความคิดเห็นว่าความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง

ผลการศึกษาพบว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยการเสนอความคิดเห็นในที่ประชุม ขณะเดียวกันฝ่ายบริหารเองก็รับฟังข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่ฝ่ายจัดการและคณะกรรมการดำเนินงานได้เสนอ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของสหกรณ์ จึงส่งผลให้มีบุคลากรของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีเจตคติที่ดีต่องาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงาน ซึ่งผู้นำที่ดีนั้นต้องประกอบไปด้วย คุณลักษณะที่แสดงออกทางพฤติกรรมของผู้นำ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความฉลาดทางอารมณ์ นอกจากนี้สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ยังได้นำเทคโนโลยีที่ทันสมัย เข้ามาช่วยในการบริการจัดการองค์กร และสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ยังมีเงินทุนดำเนินงานในการบริหารจัดการองค์กร ประมาณ 150,000,000 บาทต่อปี

สหกรณ์การเกษตร สันทราย จำกัด มีการดำเนินกิจกรรมสหกรณ์ 7 ด้าน คือ 1) การให้สินเชื่อเพื่อการเกษตร โดยแบ่งสินเชื่อออกเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทที่ 1 เงินกู้ระยะสั้น เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายดำเนินงานในการเกษตรสำหรับฤดูการผลิตหนึ่ง ๆ ประเภทที่ 2 เงินกู้ระยะปานกลาง เพื่อใช้ในการลงทุนในสินทรัพย์การเกษตร ซึ่งปกติจะใช้ประโยชน์นานกว่าฤดูกาลผลิตหนึ่ง ๆ 2) การส่งเสริมการออมทรัพย์ เป็นการรับฝากเงินจากสมาชิก เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการออมทรัพย์ โดยสหกรณ์จะรับฝากเงินจากสมาชิก 2 ประเภท คือ ประเภทที่ 1 เงินฝากออมทรัพย์

ประเภทที่ 2 เงินฝากประจำ 3) การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ในการเกษตร เป็นการจัดหาวัสดุการเกษตรและสิ่งของที่จำเป็นมาจำหน่ายแก่สมาชิกในราคายุติธรรม 4) การดำเนินการด้านการตลาด เป็นการจัดหาตลาดจำหน่ายผลิตผล และผลิตภัณฑ์ของสมาชิก 5) การให้บริการทางวิชาการ เป็นการให้บริการความรู้ด้านการเกษตร 6) การจัดบริการและบำรุงดิน 7) การให้การศึกษาอบรมทางสหกรณ์ เป็นการเผยแพร่ข่าวสารทั้งทางด้านวิชาการ และด้านปฏิบัติ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์แก่สมาชิก

การควบคุมสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีการควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย (democratic member control) "สหกรณ์เป็นองค์กรประชาธิปไตย ควบคุมโดยสมาชิกซึ่งมีส่วนร่วมอย่างเข้มแข็งในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจของสหกรณ์ ชายและหญิงซึ่งปฏิบัติงานในฐานะผู้แทน ซึ่งได้รับการเลือกตั้งจากสมาชิก ต้องรับผิดชอบต่อบรรดาสมาชิก ในสหกรณ์ขั้นปฐมสมาชิกมีสิทธิออกเสียงเท่ากัน (หนึ่งคนหนึ่งเสียง) ส่วนสหกรณ์ระดับอื่นก็ให้ดำเนินการตามแนวทางประชาธิปไตย "

สหกรณ์การเกษตร สันทราย จำกัด เป็นสถาบันทางสังคมและเศรษฐกิจของสมาชิกในอำเภอสันทรายมีประชาชนมากกว่า (ร้อยละ 80) ของประชากรทั้งอำเภอได้เข้ามาเป็นสมาชิก และ บรรลุผลสำเร็จตามเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์การเกษตร ของประเทศไทย ตลอดมาตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2546 จนถึงปัจจุบัน พ.ศ. 2552 โดยวัดความสำเร็จจากตัวชี้วัดเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์การเกษตร 7 ตัวชี้วัด โดยผลการประเมินพบว่าสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ในรอบสองปีพบว่าบัญชีย้อนหลังของสหกรณ์มีกำไรจากการดำเนินงานเพิ่มมากขึ้นและไม่ประสบกับภาวะขาดทุน ไม่มีการกระทำอันทุจริตต่อสหกรณ์ที่ประชุมใหญ่สามารถอนุมัติงบประมาณภายในหนึ่งร้อยห้าสิบวันนับแต่วันสิ้นปีทางบัญชี สหกรณ์มีสมาชิกร่วมทำธุรกิจมากกว่า (ร้อยละ 60) ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์วัดมาตรฐานของสหกรณ์ สหกรณ์มีเจ้าหน้าที่ประจำสำหรับปฏิบัติงานในแต่ละด้าน สหกรณ์สามารถนำผลกำไรสุทธิมาจัดสรรเป็นทุนสวัสดิการของสมาชิกได้ สหกรณ์ได้ดำเนินงานภายใต้กฎหมาย ระเบียบ และคำสั่งของนายทะเบียนสหกรณ์ โดยไม่มีการฝ่าฝืน

บทที่ 5
ศึกษาลักษณะข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ให้เป็นไปตามมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย มีวัตถุประสงค์การวิจัย ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาลักษณะข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด โดยผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยประกอบไปด้วย ผู้นำ จำนวน 2 คน ได้แก่ ประธานสหกรณ์ จำนวน 1 คน ผู้จัดการสหกรณ์ การเกษตร จำนวน 1 คน ผู้ปฏิบัติงาน หรือ เจ้าหน้าที่สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด จำนวน 12 คน และคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด จำนวน 14 คน รวมทั้งสิ้น 28 คน

การวิจัยครั้งนี้ได้ดำเนินการเก็บข้อมูล 2 ขั้นตอนโดย ขั้นตอนแรก เก็บข้อมูลเบื้องต้นโดยการใช้แบบสอบถามจากบุคลากรคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม เนื้อหาการวิจัยประกอบด้วยข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด อันได้แก่ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล ความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงาน ลักษณะที่แสดงออกทางพฤติกรรมของผู้นำ ภาวการณ์เป็นผู้นำของผู้บริหาร ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ ความรู้เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ ตลอดจนข้อมูลลักษณะการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด อันได้แก่ รูปแบบการจัดโครงสร้างการบริหารงาน การกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร ในขั้นตอนที่ 2 เมื่อนำรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ใหม่มาปฏิบัติแล้ว ทำการสัมภาษณ์ จัดกระบวนการกลุ่ม และทำประชาพิจารณ์จากบุคลากรคณะดำเนินการของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม เพื่อประเมินผลสำเร็จของการใช้รูปแบบการบริหารจัดการที่พัฒนาขึ้นใหม่ นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสังเกตกระบวนการบริหารงานสหกรณ์ แล้วเก็บรวบรวมข้อมูลจากตัวแปรต่าง ๆ โดยใช้กระบวนการทางสถิติแล้วสรุปผลเป็นการพรรณนาถึงผลการวิจัยและวิจารณ์มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์

การนำเสนอผลการวิจัยและข้อวิจารณ์ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 คือ เพื่อศึกษาลักษณะข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรก นำเสนอผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานและลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกส่วนบุคคล ส่วนที่สอง นำเสนอลักษณะการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ดังต่อไปนี้

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานและ
ลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำ

การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานและ ลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกทางของผู้นำ ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามและแบบทดสอบ กับผู้นำสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด จำนวน 2 คน ได้แก่ ประธานสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด จำนวน 1 คน ผู้จัดการสหกรณ์ การเกษตรแม่ริม จำกัด จำนวน 1 คน ผู้ปฏิบัติงาน หรือ เจ้าหน้าที่สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด จำนวน 12 คน และคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด จำนวน 14 คน รวมทั้งสิ้น 28 คน ซึ่งผลการศึกษามีรายละเอียดดังนี้

ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูล

การวิเคราะห์ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการในห้าตัวแปร คือ เพศ อายุ รายได้ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงานในสหกรณ์ ผลการวิเคราะห์มีดังนี้

เพศ

จากการวิจัย พบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ (ร้อยละ 75.00) เป็นเพศชาย และที่เหลืออีก (ร้อยละ 25.00) เป็นเพศหญิง

จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากว่าเพศหญิง ทั้งนี้เนื่องมาจากเพศชายจะมีบทบาทหน้าที่สำคัญทั้งเป็นหัวหน้าครอบครัว และการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ตามลักษณะของสังคมไทยทั่วไปที่ผู้ชายมักจะเป็นผู้นำของครอบครัว และในการทำเกษตรจำเป็นต้องใช้แรงงานในการเกษตรค่อนหนัก ซึ่งสอดคล้องกับ กานดา ผรณเกียรติ์ (2521: 40) ที่กล่าวว่าการแบ่งงานระหว่างเพศนั้นแรงงานหญิงทำงานเทียบเท่ากับชายในงานเกษตร การหาอาหารตามธรรมชาติ รวมถึงการเลี้ยงลูกและการทำอาหาร สำนัก นักคิดชายเป็นใหญ่ (the patriachy school) ยังได้กล่าวไว้ว่าการแบ่งงานระหว่างเพศเกิดจากระบบชายเป็นใหญ่ (the patriachy) ร่วมกับทุนนิยม Hartmann (1981) ทำให้หญิงกลายเป็นเพียงแม่บ้าน ซึ่งวิถีปฏิบัติดำรงมาถึงปัจจุบัน แม้ภายหลังผู้หญิงผู้หญิงมีโอกาสเข้าสู่ระบบแรงงานอีกก็เพียงอยู่ในสภาพทำงาน “เฉพาะผู้หญิง” สถานภาพต่ำกว่าชาย ได้ค่าจ้างต่ำและสภาพสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ไม่ดี

อายุ

จากการวิจัยพบว่า ผู้ให้ข้อมูล (ร้อยละ 32.14) มีอายุอยู่ในช่วง 51-60 ปี รองลงมา (ร้อยละ 28.57) มีอายุอยู่ในช่วง 41-50 ปี ตามลำดับ โดยผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดมีอายุเฉลี่ย 47.25 ปี และผู้ให้ข้อมูลมีอายุต่ำสุดคือ 26 ปี และมากที่สุดคือ 70 ปี

จากผลการศึกษาผู้ให้ข้อมูลมีอายุเฉลี่ยประมาณ 47 ปี แต่เป็นที่น่าสังเกตว่ามีผู้ให้ข้อมูลที่มีอายุมากกว่า 40 ปี ถึง (ร้อยละ 71.42) ซึ่งอยู่ในช่วงวัยผู้ใหญ่ มีการประกอบอาชีพเป็นหลักแหล่ง ตั้งใจในการทำงาน มีประสบการณ์ รู้จักใช้เหตุผล มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา ซึ่งสอดคล้องกับ เทิดศักดิ์ สุขคง (2550: 68-71) ที่กล่าวว่า วัยที่เหมาะกับการทำงานหรือประกอบอาชีพ คือ วัยผู้ใหญ่ เพราะเป็นวัยที่มีความพร้อมทั้งทางร่างกาย จิตใจ และอารมณ์ รวมทั้งสติปัญญา แบ่งออกเป็น 2 ช่วง คือ วัยผู้ใหญ่ตอนต้น (อายุ 20-40 ปี) วัยนี้นับว่าเป็นวัยที่เหมาะสมในการเริ่มต้นชีวิตการทำงานหลังจากได้สะสมความรู้และประสบการณ์มาพอสมควรในวัยเด็กและเรียนจบการศึกษาแล้วเป็นระยะที่มีความพร้อมทั้งร่างกายและจิตใจ และสติปัญญา รวมทั้งการปรับตัวในสังคม และมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี และวัยผู้ใหญ่ตอนกลางเป็นวัยที่มีการเปลี่ยนแปลงไปในทางเสื่อมถอยทั้ง ทางร่างกาย และสองรวมทั้งด้านจิตใจ ทำให้บุคคลในวัยนี้ต้องมีการปรับตัวให้ถูกต้องเหมาะสม

รายได้

จากการวิจัยพบว่า ผู้ให้ข้อมูลครึ่งหนึ่ง (ร้อยละ 50.00) ของผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดมีรายได้ตั้งแต่ 100,000 บาทลงไป โดยผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดมีรายได้เฉลี่ย 139,053.57 บาทต่อปี ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 76,367.81 ซึ่งพบว่าผู้ให้ข้อมูลมีรายได้ต่ำสุดที่ 50,000 บาทต่อปี และมากที่สุดที่ 357,000 บาทต่อปี

เหตุที่ผู้ให้ข้อมูลครึ่งหนึ่งมีรายได้ ตั้งแต่100,000 บาทลงไปต่อปีนั้น เนื่องจากผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ เป็นผู้ปฏิบัติงาน หรือ เจ้าหน้าที่สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด และคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ซึ่งผู้ปฏิบัติงาน หรือ เจ้าหน้าที่สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ได้รับเงินเดือนตามวุฒิการศึกษา และคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เป็นตำแหน่งที่ไม่มีค่าตอบแทนเป็นรายเดือนแต่ได้รับค่าตอบแทนจากเบี้ยประชุม จึงทำให้ค่าเฉลี่ยของรายได้ผู้ให้ข้อมูลอยู่ในระดับต่ำ

ระดับการศึกษา

จากการวิจัยพบว่า ผู้ให้ข้อมูล (ร้อยละ 39.29) มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี เป็นส่วนใหญ่

เหตุที่ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี เนื่องจากปัจจุบันสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ได้กำหนดคุณสมบัติของผู้เข้าทำงาน โดยจะต้องจบการศึกษาในระดับปริญญาตรีขึ้นไป ส่วนคณะกรรมการดำเนินงานทางสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ไม่ได้กำหนดวุฒิการศึกษา เนื่องจากคัดเลือกมาจากสมาชิกสหกรณ์ ซึ่งมาจากบุคคลหลากหลาย

ระยะเวลาในการทำงานในสหกรณ์

จากการวิจัยพบว่า ผู้ให้ข้อมูล (ร้อยละ 35.71) มีระยะเวลาในการทำงานในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด อยู่ระหว่าง 6-10 ปี ซึ่งผู้ที่ทำงานในสหกรณ์น้อยที่สุดคือ 1 ปี และมากที่สุดคือ 23 ปี โดยเฉลี่ยผู้ให้ข้อมูลมีระยะการทำงาน 11 ปี มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 6.05 (ตาราง 14)

เหตุที่ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการทำงานในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด อยู่ระหว่าง 11-15 ปี มี (ร้อยละ 28.57) เนื่องจากผู้ให้ข้อมูลกลุ่มใหญ่ เป็นคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ซึ่งเป็นบุคคลในท้องถิ่น และมีหุ้นส่วนในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ซึ่งถือว่าเป็นผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholders) ต่อสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ซึ่งสอดคล้องกับ ประเสริฐ จรรยาสุภาพ (2545: 28) ได้ศึกษาสภาวะเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิกสหกรณ์นิคมสันทราย จำกัด พบว่า สมาชิกส่วนใหญ่ที่เข้ามาอยู่ในเขตนิคมสหกรณ์สันทราย เกิน 10 ปี มีความคุ้นเคยกับการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อีกทั้งประกอบกับการยอมรับในกฎระเบียบสหกรณ์ ทำให้โครงการของทางสหกรณ์สามารถดำเนินการได้โดยสะดวกขึ้น เช่นเดียวกับงานวิจัยของ ประจักษ์ สีหราช (2534: 89) พบว่าระยะเวลาการเป็นสมาชิกกิจกรรมสหกรณ์ร้านค้า มีความสัมพันธ์ทางนัยสำคัญทางสถิติ หมายความว่าถ้าหากว่าระยะเวลาการเป็นสมาชิกยาวนานเท่าใดย่อมมีแสดงออกถึงการมีส่วนร่วมมากขึ้นตาม

ตาราง 15 จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูลในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูล

ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูล	จำนวน (N = 28)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	21	75.00
หญิง	7	25.00
อายุ		
$\leq$ 30 ปี	4	14.29
31-40 ปี	4	14.29
41-50 ปี	8	28.57
51-60 ปี	9	32.14
$>$ 60 ปี	3	10.71
μ = 47.25 σ = 11.86 R = 26-70		
รายได้		
$\leq$ 100,000 บาทต่อปี	14	50.00
100,001-200,000 บาทต่อปี	9	32.14
200,001-300,000 บาทต่อปี	3	10.71
$>$ 300,000 บาทต่อปี	2	7.14
μ = 139,053.57 σ = 76,367.81 R = 50,000-357,000		
ระดับการศึกษา		
ประถมศึกษา	8	28.57
มัธยมศึกษาตอนต้น	3	10.71
มัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า	1	3.57
อนุปริญญา	5	17.86
ปริญญาตรี	11	39.29

ตาราง 15 (ต่อ)

ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูล	จำนวน (N=28)	ร้อยละ
ระยะเวลาในการทำงานในสหกรณ์		
≤ 5 ปี	5	17.86
6-10 ปี	10	35.71
11-15 ปี	6	21.43
16-20 ปี	6	21.43
> 20 ปี	1	3.57
μ = 10.68 σ = 6.05 R = 1-23		

ความรู้เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์

การวิเคราะห์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ครั้งนี้ ผู้วิจัยแบ่งระดับความรู้ออกเป็น 3 ระดับ คือ ความรู้มาก ความรู้ปานกลาง และความรู้น้อย ทั้งนี้แบบทดสอบความรู้มีคะแนนเต็ม 30 คะแนนนั้น หากคะแนนไม่เกิน 10 คะแนนหมายถึงความรู้ระดับน้อย คะแนนตั้งแต่ 11-20 คะแนน หมายถึงความรู้ปานกลาง และคะแนนตั้งแต่ 21 ขึ้นไป หมายถึงมีความรู้มาก

ผลการวิจัย พบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ (ร้อยละ 46.43) มีระดับความรู้เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ในระดับปานกลาง รองลงมาคือร้อยละ 28.57 มีความรู้ในระดับน้อย และ (ร้อยละ 25.00) มีความรู้ในระดับมาก ตามลำดับ จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าผู้ให้ข้อมูลมีระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักและวิธีการสหกรณ์ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับประทิน ปณิธิกุล (2547: 58-60) ที่ทำการศึกษา การพัฒนาสหกรณ์การเกษตร: กรณีศึกษา สหกรณ์การเกษตรลำลูกกา จำกัด อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี ที่พบว่า ด้านความรู้ความเข้าใจในอุดมการณ์ หลักและวิธีการสหกรณ์ พบว่า สมาชิกสหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจโดยรวมในระดับดี แต่ขัดแย้ง กับผลการศึกษาของ ชวลิต บุญปัน (2547: 88-89) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสหกรณ์การเกษตร: กรณีศึกษา สหกรณ์การเกษตรมโนรมย์ จำกัด จังหวัดชัยนาท ผลการศึกษาพบว่า สมาชิกสหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจในอุดมการณ์ หลักและวิธีการสหกรณ์ โดยรวมในระดับมาก

ตาราง 16 จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูลในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด จำแนกตามระดับความรู้เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์

ระดับความรู้เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์	จำนวน	ร้อยละ
น้อย (1-10 คะแนน)	8	28.57
ปานกลาง (11-20 คะแนน)	13	46.43
มาก (21-30 คะแนน)	7	25.00
รวม	28	100.00

เจตคติกับการทำงาน

1. เจตคติต่องาน

การวัดระดับเจตคติต่องาน เพื่อศึกษาระดับเจตคติที่มีต่องานของผู้ให้ข้อมูลสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งระดับเจตคติออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ มีเจตคติต่องานมากที่สุด มีเจตคติต่องานมาก มีเจตคติต่องานปานกลาง มีเจตคติต่องานน้อย และมีเจตคติต่องานน้อยที่สุด โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนเฉลี่ยออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ 1) คะแนนเฉลี่ย 3.68-5.00 หมายถึง ระดับเจตคติต่องานมาก 2) คะแนนเฉลี่ย 2.34-3.67 หมายถึง ระดับเจตคติต่องานปานกลาง 3) คะแนนเฉลี่ย 1.00-2.33 หมายถึง ระดับเจตคติต่องานน้อย

จากผลการวิจัยดังกล่าวพบว่า มีค่าคะแนนเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับ 2.92 หมายถึง ระดับเจตคติต่องานปานกลาง แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีเจตคติต่อหน้าที่การงาน มีเจตคติที่มีต่อผู้นำองค์กร และเจตคติที่มีต่อองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง

ผลการวิจัย พบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีระดับเจตคติต่องานอยู่ในระดับปานกลาง แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลกลุ่มใหญ่มีเจตคติที่ดีต่องานในเชิงบวก เหตุที่ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มใหญ่ของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีเจตคติที่ดีต่องานในเชิงบวกนั้นเนื่องจากผู้ให้ข้อมูลกลุ่มใหญ่ของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีความเข้าใจนโยบายระเบียบและแนวทางปฏิบัติงานของสหกรณ์การเกษตร การทำงานในสหกรณ์ทำให้ฐานะทางเศรษฐกิจสังคม และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานของสหกรณ์การเกษตร และคณะกรรมการดำเนินงานมีความสมัครสมานสามัคคีในการทำงาน จึงกล่าวได้ว่าเมื่อบุคคลมีเจตคติที่ดีต่องานในเชิงบวกแล้วบุคคลก็จะ

แสดงพฤติกรรมเชิงบวกในการทำงาน สอดคล้องกับ อรุณ รักธรรม (2527: 94-95) ที่กล่าวว่า การที่คนจะรักและพอใจในงานตลอดจนที่ทำงานหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับความมั่นคง ความสบายใจและสถานที่ทำงาน บุคคลย่อมอยากได้เงินเดือนสูง ในสภาพการทำงานที่ดีต้องการการยอมรับของหมู่คณะ ต้องการความยุติธรรม ความรู้สึกมีส่วนร่วมในองค์การและความต้องการความรู้สึกว่ากำลังปฏิบัติงานด้วยความก้าวหน้า มีความมั่นใจในการทำงานให้สำเร็จ ในขณะที่ Scashore and Thomas ใน เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2539: 103) กล่าวว่าตัวแปรที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานได้ 3 กลุ่ม คือ 1) ตัวแปรด้านสิ่งแวดล้อม (environmental variables) ได้แก่ การเมืองและเศรษฐกิจ ลักษณะอาชีพ สิ่งแวดล้อมของหน่วยงาน เทคโนโลยี งานและสิ่งแวดล้อมของงาน 2) ตัวแปรด้านบุคคล (personal variables) ได้แก่ อายุ เพศ ความสามารถ บุคลิกภาพ และ 3) ผลสืบเนื่องที่สัมพันธ์กับความพอใจงาน ซึ่งวัดได้จากบุคคล องค์การและระดับสังคม ทำให้เกิดพฤติกรรมที่เกิดจากการปรับปรุงตนเองและสิ่งแวดล้อม หากประสบการณ์ที่ได้ไม่เป็นที่พึงพอใจจะนำมาซึ่งปัญหา เช่น การหลีกเลี่ยง แต่หากพึงพอใจก็จะเกิดพฤติกรรมนั้นซ้ำอีก

ตาราง 17 ร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับเจตคติที่มีต่องานของผู้ให้ข้อมูลในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด

เจตคติต่องาน	ร้อยละของผู้ให้ข้อมูล					ค่าคะแนนเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับเจตคติ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. มีโอกาสในการได้รับการสนับสนุนด้านการฝึกอบรมในเรื่องต่าง ๆ	0.00	42.86	53.57	3.57	0.00	3.39	0.57	ปานกลาง
2. มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานของสหกรณ์การเกษตร	0.00	32.14	64.29	3.57	0.00	3.29	0.54	ปานกลาง
3. ในการทำงานกับสหกรณ์ท่านยังไม่แน่นใจในการความก้าวหน้าในงานมากนัก	0.00	21.43	75.00	3.57	0.00	3.18	0.48	ปานกลาง
4. มีความเข้าใจนโยบายระเบียบและแนวทางปฏิบัติงานของสหกรณ์การเกษตร	0.00	28.57	57.14	14.29	0.00	3.14	0.65	ปานกลาง

ตาราง 17 (ต่อ)

เจตคติต่องาน	ร้อยละของผู้ให้ข้อมูล					ค่าคะแนนเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับเจตคติ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
5. การทำงานในสหกรณ์ทำให้ฐานะทางเศรษฐกิจสังคมและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น	0.00	17.86	75.00	7.14	0.00	3.11	0.50	ปานกลาง
6. คณะกรรมการดำเนินงานมีความสมัครสมานสามัคคีในการทำงาน	0.00	17.86	75.00	7.14	0.00	3.04	0.69	ปานกลาง
7. ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่มีความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ	0.00	3.57	92.86	3.57	0.00	3.00	0.27	ปานกลาง
8. การทำงานของท่านมักมีปัญหาอยู่เสมอ เนื่องจากสหกรณ์มีเครื่องมืออุปกรณ์ในการทำงานไม่เพียงพอ	0.00	17.86	64.29	17.86	0.00	3.00	0.61	ปานกลาง
9. มีความตระหนักถึงความสำคัญของสหกรณ์ในฐานะเป็นองค์กรที่เป็นที่พึ่งสำคัญเพียงต้องการให้สหกรณ์มีกำไรมากที่สุด	0.00	25.00	53.57	17.86	3.57	3.00	0.77	ปานกลาง
10. งานที่ได้รับมอบหมายจากองค์การไม่สอดคล้องและเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ	0.00	10.71	78.57	3.57	7.14	2.93	0.66	ปานกลาง
11. การทำงานของท่านเป็นส่วนสำคัญกับองค์กร แต่ยังช่วยแก้ไขปัญหาความยากจนของสมาชิกสหกรณ์ไม่ดีปานกลางเท่าที่ควร	0.00	21.43	60.71	7.14	10.71	2.93	0.86	ปานกลาง
12. การนำวิธีการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ ทำให้สภาพการทำงานของท่านยุ่งยากมากยิ่งขึ้น	0.00	14.29	67.86	7.14	10.71	2.86	0.80	ปานกลาง

ตาราง 17 (ต่อ)

เจตคติต่องาน	ร้อยละของผู้ให้ข้อมูล					ค่าคะแนนเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับเจตคติ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
13. ค่าตอบแทนที่ได้รับนั้น มีความเป็นธรรม สมกับกำลังและความ สามารถที่ท่านทำลงไปในงาน	7.14	3.57	57.14	32.14	0.00	2.86	0.80	ปานกลาง
14. ผู้บังคับบัญชาคามสายงานให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอเหมาะสม	0.00	21.43	39.29	39.29	0.00	2.82	0.77	ปานกลาง
15. ความคิดเห็นของท่านเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการได้เสนอในที่ประชุม แต่ผู้บริหารไม่เคยนำไปพิจารณาปรับปรุงการทำงานเลย	0.00	85.71	7.14	7.14	0.00	2.79	0.57	ปานกลาง
16. รู้สึกว่างานที่ท่านทำบรรลุเป้าหมายได้เพียงเล็กน้อยเท่านั้น	0.00	0.00	75.00	17.86	7.14	2.68	0.61	ปานกลาง
17. รู้สึกว่าไม่ทราบว่าจะทำงานอย่างไร เนื่องจากขาดผู้ชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติงาน	0.00	17.86	50.00	14.29	17.86	2.68	0.98	ปานกลาง
18. หัวหน้าของท่านมักจะสั่งงานในลักษณะใช้อำนาจมากกว่าการขอความร่วมมือ	0.00	17.86	53.57	14.29	14.29	2.75	0.93	ปานกลาง
19. การทำงานของท่านยังไม่เป็นยอมรับของหัวหน้าฝ่าย	0.00	7.14	64.29	14.29	14.29	2.64	0.83	ปานกลาง
20. มีความมั่นใจในการดำเนินงานของสหกรณ์ว่ามีความโปร่งใส ตรวจสอบได้	0.00	7.14	28.57	53.57	10.71	2.32	0.77	ปานกลาง
รวม						2.92	0.36	ปานกลาง

2. เจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม

การวัดระดับเจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม เพื่อศึกษาระดับเจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของผู้ให้ข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งระดับเจตคติออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ 5 หมายถึง มากที่สุด 4 หมายถึง มาก 3 หมายถึง ปานกลาง 2 หมายถึง น้อย และ1 หมายถึง น้อยที่สุด โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนเฉลี่ยออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ 1) คะแนนเฉลี่ย 3.68-5.00 หมายถึง ระดับเจตคติเห็นด้วยมาก 2) คะแนนเฉลี่ย 2.34-3.67 หมายถึง ระดับเจตคติเห็นด้วยปานกลาง 3) คะแนนเฉลี่ย 1.00-2.33 หมายถึง ระดับเจตคติเห็นด้วยน้อย

จากผลการวิจัยดังกล่าวพบว่า มีค่าคะแนนเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับ 3.34 หมายถึง ระดับเจตคติเห็นด้วยปานกลาง แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีเจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ แบบมีส่วนร่วม อยู่ในระดับปานกลาง

ผลการวิจัย พบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีระดับเจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลาง แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เห็นด้วยปานกลางต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม กล่าวคือผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีเจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมในเชิงบวก เหตุที่ผู้ให้ข้อมูลมีเจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ แบบมีส่วนร่วมในเชิงบวก เนื่องจากผู้ให้ข้อมูลเห็นว่าการดำเนินธุรกิจสหกรณ์มีความทันสมัย สามารถแข่งขันกับตลาดได้ เพื่อสนองความต้องการของสมาชิกในทุกด้าน โดยการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารโดยทุกฝ่ายต้องเข้ามามีส่วนร่วม และเป็นเครื่องมือระดับสูงที่ใช้ในการบริหารงานในองค์กร มีการวางแผนกลยุทธ์จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่ชัดเจน และมีการควบคุมติดตามอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับ ประมาณ ตัณฑิกุล (2538: 32) ได้ข้อสรุปว่า การมีส่วนร่วมของประชาชน เป็นแนวทางหนึ่งในการพัฒนาให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชน ก่อให้เกิดทางเลือกอันหลากหลายของกิจกรรม เพราะในแต่ละท้องถิ่นมีสภาพปัญหาและความต้องการดลอดจนศักยภาพแตกต่างกัน ซึ่งหากประชาชนหรือชุมชนได้มีส่วนร่วมในงานการศึกษาและพัฒนาแล้ว ย่อมตอบสนองความต้องการของชุมชน ช่วยพัฒนาคุณภาพของคนในชุมชน ให้มีความพร้อมที่จะพัฒนาท้องถิ่น และชีวิตความเป็นอยู่ให้ดียิ่งขึ้นด้วย การทำงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง พัฒนาระบบคิด วิธีการทำงานอยู่ตลอดเวลา ทำให้ท้ายที่สุดประชาชนและชุมชนจะสามารถยืนหยัดอยู่บนพื้นฐานของตนเองได้ ในขณะที่ ปาริชาติ วลัยเสถียร และคณะ (2543: 60) กล่าวว่า ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่ส่งเสริมให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคือ กลไกลของรัฐทั้งในระดับนโยบาย และระดับปฏิบัติ โดยโครงสร้างของระบบราชการจะต้องเอื้ออำนวย และเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนา และผล

การศึกษาส่วนใหญ่ในประเด็นของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วม มีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน คือ การติดต่อสื่อสารกับเจ้าหน้าที่ การเป็นสมาชิกกลุ่มในชุมชน การได้รับการอบรม การศึกษาดูงาน และการได้รับข้อมูลข่าวสาร และการมีความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ในการทำงาน

ตาราง 18 ร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับเจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของผู้ให้ข้อมูลในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด

เจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ แบบมีส่วนร่วม	ร้อยละของผู้ให้ข้อมูล					ค่าคะแนนเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับเจตคติ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. การบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์สามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จได้เป็นเรื่องของผู้บริหารเท่านั้น โดยไม่ต้องอาศัยความร่วมมือจากสมาชิกแต่อย่างใด	14.29	50.00	28.57	7.14	0.00	3.71	0.81	มาก
2. การดำเนินธุรกิจสหกรณ์มีความทันสมัยสามารถแข่งขันกับตลาดได้ เพื่อสนองความต้องการของสมาชิกในทุกด้าน	10.71	46.43	42.86	0.00	0.00	3.68	0.67	มาก
3. การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารโดยทุกฝ่ายต้องเข้ามามีส่วนร่วม	7.14	35.71	57.14	0.00	0.00	3.50	0.64	ปานกลาง
4. การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือระดับสูงที่ใช้ในการบริหารงานในองค์กร	10.71	35.71	46.43	7.14	0.00	3.50	0.79	ปานกลาง
5. วางแผนกลยุทธ์จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่ชัดเจน	17.86	42.86	39.29	10.71	0.00	3.46	0.79	ปานกลาง

ตาราง 18 (ต่อ)

เจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ แบบมีส่วนร่วม	ร้อยละของผู้ให้ข้อมูล					ค่าคะแนนเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับเจตคติ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
6. สหกรณ์เป็นองค์กรของรัฐ รัฐต้องเข้ามาช่วยเหลือทุกด้าน คณะกรรมการเป็นเพียงผู้ดำเนินการตามแผนเท่านั้น	3.57	50.00	25.00	21.43	0.00	3.36	0.87	ปานกลาง
7. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจะต้องมีการควบคุมติดตามอย่างต่อเนื่อง	10.71	17.86	64.29	7.14	0.00	3.32	0.77	ปานกลาง
8. การแข่งขันธุรกิจมีความรุนแรง ดังนั้นสหกรณ์จำเป็นต้องมีการปรับตัวในการบริหารจัดการอยู่เสมอ	3.57	39.29	28.57	28.57	0.00	3.18	0.91	ปานกลาง
9. สหกรณ์ต้องมีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการดำเนินงานสหกรณ์ให้กับสมาชิกทราบในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกเท่านั้น	46.43	28.57	21.43	3.57	0.00	3.18	0.91	ปานกลาง
10. สหกรณ์มีการพัฒนาระบบการติดตามเร่งรัดผลเพื่อให้มีประสิทธิภาพ	0.00	14.29	71.43	10.71	3.57	2.96	0.64	ปานกลาง
11. การบริหารเชิงกลยุทธ์ไม่ว่าจะเป็นใครก็สามารถดำเนินการได้	3.57	14.29	57.14	17.86	7.14	2.89	0.88	ปานกลาง
12. สหกรณ์มีการจัดประชุม ระดมความคิดเห็นจากฝ่ายต่างๆ เพื่อวิเคราะห์โอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน ของสหกรณ์	0.00	0.00	85.71	10.71	3.57	2.82	0.48	ปานกลาง

ตาราง 18 (ต่อ)

เจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ แบบมีส่วนร่วม	ร้อยละของผู้ให้ข้อมูล					ค่าคะแนนเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับเจตคติ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
13. การบริหารงานเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารใช้ในการบริหารตามแผน โดยไม่มีความจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไข	3.57	14.29	28.57	32.14	21.43	2.46	1.11	ปานกลาง
14. กลยุทธ์ในการบริหารไม่ได้เป็นเกณฑ์ที่บ่งบอกได้ว่าผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารจัดการมากน้อยเพียงใด	0.00	10.71	28.57	46.43	14.29	2.36	0.87	ปานกลาง
15. การบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ สหกรณ์จะออกแบบรูปแบบโครงสร้างเป็นแบบใดก็ได้ ตามความต้องการของผู้บริหาร	0.00	3.57	42.86	32.14	21.43	2.29	0.85	น้อย
รวม						3.83	0.58	ปานกลาง

ด้านลักษณะของผู้นำ

การวิเคราะห์ปัจจัยด้านผู้นำ ผู้วิจัยได้ดำเนินการในสามตัวแปร คือ 1) พฤติกรรมผู้นำ 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 3) ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ

1. พฤติกรรมผู้นำ

การวัดระดับพฤติกรรมผู้นำ เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งระดับพฤติกรรมผู้นำ ออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ผู้นำตัดสินใจคนเดียว ผู้นำและกลุ่มร่วมกันตัดสินใจ เป็นการตัดสินใจของกลุ่มหรือแต่ละบุคคล

จากผลการวิจัยดังกล่าวพบว่า ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้นำและกลุ่มร่วมกันตัดสินใจมากในการการวางแผนงานของสหกรณ์ การแบ่งหน้าที่การปฏิบัติงานของสหกรณ์ และการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธะกิจ และเป้าหมายของสหกรณ์ (คิดเป็นร้อยละ 85.71 82.14 และ 78.57) ตามลำดับ จึงอาจกล่าวได้ว่าเหตุที่ผู้ให้ข้อมูลของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้นำและกลุ่มร่วมกันตัดสินใจในการการวางแผนงานของสหกรณ์ การแบ่งหน้าที่การปฏิบัติงานของสหกรณ์ และการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธะกิจ และเป้าหมายของสหกรณ์ ทั้งนี้เนื่องจากในขั้นตอนการบริหารองค์กรทุกฝ่ายต้องร่วมกันวางแผนการทำงานทั้งแผนปฏิบัติการประจำปี แผนระยะปานกลาง และแผนระยะยาว มีการแบ่งงานตามหน้าที่ตามความถนัดของเจ้าหน้าที่ และมีการกำหนดนโยบายการบริหารงานของสหกรณ์และการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธะกิจ และเป้าหมายของสหกรณ์ ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดที่จะต้องอาศัยความร่วมมือและความคิดเห็นจากทุกฝ่ายในองค์กรร่วมกันคิดร่วมกันกำหนดและตัดสินใจ ซึ่งการร่วมกันการกำหนดนโยบายการบริหารงานของสหกรณ์และการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธะกิจ และเป้าหมายของสหกรณ์นั้นจะก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม (team work) ที่มีความมุ่งมั่นไปสู่จุดหมายเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับ วันชัย โกลละสุต (2549: 59) ที่กล่าวว่า การปฏิบัติงานขององค์กรโดยทั่วไปจะเป็นไปโดยการแบ่งแยกหน้าที่มีการงานแต่ละแผนก ฝ่าย กอง หรือหน่วยงานตามคำสั่งมอบหมายหน้าที่การงาน หรือแผนภูมิรูปแบบการจัดองค์กรของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งมีแยกต่างกันทั้งราชการหรือเอกชน การปฏิบัติงานเชิงคำสั่งหรือแผนภูมิเหล่านั้นเป็นลักษณะของการสั่งการ จะเป็นทั้งรูปแบบประสานจากเบื้องบนลงล่าง หรือจากเบื้องล่างสู่บน หรือในระดับเดียวกันได้เสมอ พฤติกรรมการปฏิบัติลักษณะแนวสั่งการนี้เป็นเรื่องปกติ โดยมีพื้นฐานจากหลักองค์กรที่ได้วางไว้ การพัฒนาหรือการประสบความล้มเหลวหรือการประสบความสำเร็จของงานในองค์กรเป็นสิ่งที่สามารถมองออกและมองได้ โดยการทำงานเชิงบุคคลเป็นสำคัญ แนวเปลี่ยนผ่านซึ่งความสำเร็จใด ๆ ที่เกิดขึ้นโดยการเสนอความคิด และร่วมกระทำ กระทำได้แต่ไม่สอดรับเท่าที่ควร การจัดกระทำเพื่อองค์กรให้มีการพัฒนาและเร่งรัดจะต้องก่อให้เกิดกระบวนการมีส่วนร่วม ซึ่งผู้นำมีผลต่อการมีส่วนร่วมขององค์กรหรือบุคคลในองค์กร ในทิศทางของกระบวนการตัดสินใจ เพราะการมีแรงจูงใจให้ปฏิบัติหรือการมีส่วนร่วมให้ปฏิบัติใด ๆ หากกระบวนการตัดสินใจไม่เป็นผลแล้ว ยังส่งผลต่อการที่ไม่บรรลุความสำเร็จได้ การตัดสินใจในระดับผู้นำขึ้นอยู่กับ ความเชี่ยวชาญ คือการย่อมรับและให้ความร่วมมือ และความดึงดูดใจ คือเหตุผลทางอารมณ์และอิทธิพลซึ่งเป็นพรสวรรค์เฉพาะตัวด้วย

ตาราง 19 จำนวนและร้อยละจำแนกตามลักษณะที่แสดงออกทางพฤติกรรมของผู้นำ ที่ผู้ให้ข้อมูลมีต่อพฤติกรรมผู้นำของสหกรณ์การเกษตรแม่ริมจำกัด

ลักษณะที่แสดงออกทางพฤติกรรมของผู้นำ	พฤติกรรมผู้นำ ที่ผู้ให้ข้อมูลมีต่อผู้นำ					
	ผู้บริหารตัดสินใจคนเดียว		ผู้บริหาร และกลุ่มร่วมกันตัดสินใจ		เป็นการตัดสินใจของกลุ่มหรือแต่ละบุคคล	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. การกำหนดนโยบายการบริหารงานของสหกรณ์	9	32.14	18	64.29	1	3.57
2. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธะกิจ และเป้าหมายของสหกรณ์	6	21.43	22	78.57		
3. การวางแผนงานของสหกรณ์	3	10.71	24	85.71	1	3.57
4. การดำเนินงานของสหกรณ์	10	35.71	15	53.57	3	10.71
5. การแบ่งหน้าที่การปฏิบัติงานของสหกรณ์	4	14.29	23	82.14	1	3.57
6. การสั่งการของสหกรณ์	10	35.71	17	60.71	1	3.57
7. การให้คำติชมในการปฏิบัติงานจากผู้บริหารสหกรณ์	14	50.00	14	50.00		
8. การให้ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานจากผู้บริหารสหกรณ์	5	17.86	21	75.00	2	7.14

2. ภาวะผู้นำ

การวัดระดับภาวะผู้นำ เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำ ในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งระดับความคิดเห็น ออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ 5 หมายถึง มากที่สุด 4 หมายถึง มาก 3 หมายถึง ปานกลาง 2 หมายถึง น้อย และ 1 หมายถึง น้อยที่สุด โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนเฉลี่ยออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ 1) คะแนนเฉลี่ย 3.68-5.00 หมายถึง ระดับเห็นด้วยมาก 2) คะแนนเฉลี่ย 2.34-3.67 หมายถึง ระดับเห็นด้วยปานกลาง 3) คะแนนเฉลี่ย 1.00-2.33 หมายถึง ระดับเห็นด้วยน้อย

จากผลการวิจัยดังกล่าวพบว่า มีค่าคะแนนเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับ 3.36 หมายถึง ระดับเห็นด้วยปานกลาง แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นต่อระดับภาวะผู้นำสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด อยู่ในระดับปานกลาง และเหตุที่ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความเห็นว่าผู้บริหารของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีภาวะผู้นำของผู้บริหาร นั้น เนื่องมาจาก ผู้บริหารสหกรณ์การเกษตรแม่ริม

จำกัด มีความจริงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสามารถในการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ง่าย เปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็น และทำให้สมาชิกเข้าร่วมทำงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับรัตติกรณ์ จงวิศาล (2550) ที่กล่าวว่า ซึ่งปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่ได้รับการยอมรับว่ามีอิทธิพลมากคือ ภาวะผู้นำทั้งภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาในทุก ๆ ระดับ และทั้งภาวะผู้นำของพนักงานทุก ๆ คนในองค์การด้วย ซึ่งจะส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพ หรือประสิทธิผลต่อองค์การ ตัวแปรหรือปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานหรือของกลุ่มทำงาน รวมถึงการพัฒนาสมรรถนะและศักยภาพของพนักงาน

ตาราง 20 ร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำ ที่ผู้ให้ข้อมูลมีต่อผู้นำของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด

ภาวะผู้นำ	ร้อยละของผู้ให้ข้อมูล					ค่าคะแนนเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับภาวะผู้นำ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ผู้บริหารสหกรณ์เปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับ	3.57	42.86	53.57	0.00		3.50	0.58	ปานกลาง
2. ผู้บริหารสหกรณ์เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลในการบริหารจัดการ	3.57	50.00	39.29	7.14		3.50	0.69	ปานกลาง
3. ผู้บริหารสหกรณ์สามารถช่วยลดข้อขัดแย้งระหว่างเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานเดียวกันและนอกหน่วยงานได้	7.14	42.86	39.29	10.71		3.46	0.79	ปานกลาง
4. ผู้บริหารสามารถแสดงถึงความเป็นผู้นำไม่ว่าจะมีปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงานมากน้อยเพียงใด	0.00	42.86	57.14	0.00		3.43	0.50	ปานกลาง

ตาราง 20 (ต่อ)

ภาวะผู้นำ	ร้อยละของผู้ให้ข้อมูล					ค่าคะแนนเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับภาวะผู้นำ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
5. ผู้บริหารสหกรณ์สามารถจูงใจให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างมีขวัญ งานมีคุณภาพ มีความริเริ่มสร้างสรรค์ และร่วมกันรับผิดชอบ	3.57	46.43	35.71	14.29		3.39	0.79	ปานกลาง
6. ผู้บริหารสหกรณ์แสดงออกถึงความจริงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี		42.86	53.57	3.57		3.39	0.57	ปานกลาง
7. ผู้บริหารสหกรณ์เป็นผู้ที่มีความเอาใจใส่การทำงานของผู้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	10.71	25.00	53.57	10.71		3.36	0.83	ปานกลาง
8. ผู้บริหารสหกรณ์มีการยอมรับการเปลี่ยนแปลง พัฒนาตนเองอยู่เสมอ และเป็นผู้รับฟังที่ดี	10.71	14.29	75.00	0.00		3.36	0.68	ปานกลาง
9. ผู้บริหารสหกรณ์ยกย่องชมเชยท่าน เมื่องานของท่านประสบความสำเร็จ		35.71	64.29	0.00		3.36	0.49	ปานกลาง
10.ผู้บริหารสหกรณ์เปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็น		35.71	60.71	3.57		3.32	0.55	ปานกลาง
11.ผู้บริหารสหกรณ์ทำให้สมาชิกเกิดความมั่นใจ เชื่อถือ และภาคภูมิใจ ในการเป็นสมาชิกสหกรณ์		35.71	60.71	3.57		3.32	0.55	ปานกลาง

ตาราง 20 (ต่อ)

ภาวะผู้นำ	ร้อยละของผู้ให้ข้อมูล					ค่าคะแนนเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับภาวะผู้นำ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
12.ผู้บริหารสหกรณ์ทำให้สมาชิกเข้าร่วมทำงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน		32.14	64.29	3.57		3.29	0.54	ปานกลาง
13.ผู้บริหารสหกรณ์มีความสามารถในการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ง่าย	3.57	25.00	64.29	7.14		3.25	0.65	ปานกลาง
14.ผู้บริหารสหกรณ์คอยให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์		28.57	57.14	14.29		3.14	0.65	ปานกลาง
15.ผู้บริหารสหกรณ์เป็นผู้ที่มีความกล้าตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เพื่อผลประโยชน์ของสหกรณ์โดยรวม	7.14	14.29	78.57	0.00		3.29	0.60	ปานกลาง
รวม						3.36	0.39	ปานกลาง

3. ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ

การวัดระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ เพื่อศึกษาระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ ในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งระดับความคิดเห็น ออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ 5 หมายถึง มากที่สุด 4 หมายถึง มาก 3 หมายถึง ปานกลาง 2 หมายถึง น้อย และ1 หมายถึง น้อยที่สุด โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนเฉลี่ยออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ 1) คะแนนเฉลี่ย 3.68-5.00 หมายถึง ระดับเห็นด้วยมาก 2) คะแนนเฉลี่ย 2.34-3.67 หมายถึง ระดับเห็นด้วยปานกลาง 3) คะแนนเฉลี่ย 1.00-2.33 หมายถึง ระดับเห็นด้วยน้อย

จากผลการวิจัยดังกล่าวพบว่า มีค่าคะแนนเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับ 3.83 หมายถึง ระดับเห็นด้วยมาก แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นต่อระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำอยู่ในระดับมาก โดยผู้ให้ข้อมูลระบุว่าผู้บริหารมีความตื่นตัว และมีความคิดว่องไวเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น สามารถเข้ากับคนอื่นได้ง่าย และให้ความสนใจในกิจกรรมที่สหกรณ์ดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บริหารเป็นบุคคลที่จะต้องรับผิดชอบต่อประสิทธิผลขององค์กร ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับคุณภาพของผู้บริหาร ที่ผู้บริหารบางคนประสบความล้มเหลวในการทำงาน เป็นเพราะผู้บริหารเหล่านั้นขาดทักษะที่สำคัญ เกี่ยวกับมนุษย์ ทักษะนั้นได้แก่ความเข้าใจตนเองและผู้อื่น ซึ่งเป็นทักษะของความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งสอดคล้องกับ Goleman, D. (1995) โดย โกลแมน ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ และให้ความเห็นในผลงานการวิจัยว่าความฉลาดทางอารมณ์เป็นคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร และถึงแม้ว่าผู้บริหารจะได้รับการฝึกอบรมมาอย่างดีที่สุดแล้วเพียงใด มีปัญญาเฉียบคม และมีความคิดดี ๆ อยู่มากมาย แต่ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาขาดคุณลักษณะของความฉลาดทางอารมณ์แล้ว ผู้บริหารเหล่านั้นก็ไม่สามารถจะเป็นผู้บริหารชั้นเยี่ยมได้เลย

ตาราง 21 ร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ ที่ผู้ให้ข้อมูลมีต่อผู้นำของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด

ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ	ร้อยละของผู้ให้ข้อมูล					ค่าคะแนนเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ผู้บริหารรู้สึกให้ความสนใจในกิจกรรมที่สหกรณ์ดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ	50.00	17.86	21.43	10.71		4.07	1.09	มาก
2. ผู้บริหารมักมีความพอใจกับงานที่ทำลุล่วงไปด้วยดี	14.29	75.00	10.71	0.00		4.04	0.51	มาก
3. ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้ดี	42.86	25.00	21.43	10.71		4.00	1.05	มาก

ตาราง 21 (ต่อ)

ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ	ร้อยละของผู้ให้ข้อมูล					ค่าคะแนนเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
4. ผู้บริหารจะมีการจดจ่อกับงานที่กำลังทำอยู่เสมอ	7.14	78.57	14.29	0.00		3.93	0.47	มาก
5. ผู้บริหารเป็นคนค่อนข้างละเอียดและทำงานอย่างพิถีพิถันจนเกินไป	14.29	60.71	25.00	0.00		3.89	0.63	มาก
6. ผู้บริหารรู้สึกตื่นตัวและมีความคิดว่องไวเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น	17.86	50.00	32.14	0.00		3.86	0.71	มาก
7. ผู้บริหารสามารถเผชิญหน้าแก้ไขปัญหาต่างๆได้ดี	21.43	46.43	21.43	10.71		3.79	0.92	มาก
8. ผู้บริหารสามารถเข้ากับคนอื่นได้ง่ายไม่ว่าจะเป็นคนระดับใด	17.86	50.00	21.43	10.71		3.75	0.89	มาก
9. ผู้บริหารรู้สึกมีความสนุกสนานกับงานที่ทำอยู่ตลอดเวลา	7.14	60.71	32.14	0.00		3.75	0.59	มาก
10. ผู้บริหารมีการสั่งงานและมีการชี้แจงเกี่ยวกับการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบอย่างชัดเจน	17.86	7.14	57.14	17.86		3.25	0.97	ปานกลาง
รวม						3.83	0.58	มาก

การบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด

บริบท

สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด พัฒนามาจากสหกรณ์ธนกิจ ไม่จำกัดสินใช้ ได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ปี 2511 เมื่อวันที่ 15 เมษายน 2514 ในประเภทสหกรณ์การเกษตร ทะเบียนเลขที่ 349/11677 ได้เริ่มเปิดดำเนินการจริง ๆ ตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2514 สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด พื้นที่ดำเนินงานครอบคลุม ท้องที่ทุกตำบลของอำเภอแม่ริม เมื่อเริ่มจดทะเบียนเป็นสหกรณ์การเกษตรมีสมาชิกจำนวน 214 คน

ในปี พ.ศ. 2539 สหกรณ์ได้เข้าร่วมโครงการปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพผลิตเมล็ดพันธุ์ของสถาบันเกษตรกรเพื่อผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวและถั่วเหลือง สหกรณ์ได้ซื้อที่ดินบริเวณใกล้กับตลาดกลางสินค้าการเกษตร อยู่ที่บ้านหนองปลามัน ตำบลห้วยทรายเนื้อที่ 2 ไร่ เป็นเงิน 1,500,000 บาท พร้อมค่าถมอีก 500,000 บาท เพื่อก่อสร้างโรงเก็บเมล็ดพันธุ์ และโรงคัดเมล็ดพันธุ์พร้อมเครื่องจักรอุปกรณ์ โดยได้รับงบประมาณสนับสนุนจาก กรมส่งเสริมสหกรณ์เป็นเงิน 13,171,000 บาท และสหกรณ์ได้ใช้เงินทุน สหกรณ์สมทบสร้างลานตาก บ้านพัก และรั้วอีกเป็นเงิน 631,000 บาท โครงการดังกล่าวนี้ ริเริ่มโดยแนวความคิดของผู้จัดการด้วยเห็นว่าการซื้อเมล็ดพันธุ์ถั่วเหลืองที่สหกรณ์ดำเนินการอยู่ยังไม่มีคุณภาพดีพอจึงเสนอแนวคิดดังกล่าวให้คณะกรรมการสหกรณ์ตลอดจน นักวิชาการสหกรณ์ จากสำนักงาสหกรณ์อำเภอได้พิจารณาและช่วยกันเขียนโครงการเสนอของบประมาณจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2536-2537 ต่อมาเมื่อกรมส่งเสริมสหกรณ์มีนโยบายที่จะประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในกระทรวงเกษตรและสหกรณ์เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนเมล็ดพันธุ์ที่มีคุณภาพ ภายใต้โครงการชื่อ “โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพผลิตเมล็ดพันธุ์ของสถาบันเกษตรกร” สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด จึงได้รับการคัดเลือกให้เข้าร่วมโครงการ

ในปี พ.ศ. 2545 สหกรณ์ได้ก่อสร้างฉางเก็บพืชผลที่บริเวณตลาดกลางเพิ่มเติมขึ้นอีกหนึ่งหลังขนาด 12x17 ม. ความจุ 300 ตัน โดยใช้ทุนสหกรณ์เองเป็นเงิน 800,000 บาท ในปี พ.ศ. 2546 สหกรณ์ได้ก่อสร้างอาคารร้านค้าใหม่ โดยใช้ทุนของสหกรณ์เองขนาด 7x16 ม. ค่าก่อสร้างพร้อมอุปกรณ์เป็นเงิน 1,206,475 บาท และได้ย้ายร้านค้าเดิมมาที่ใหม่ซึ่งอยู่ติดกันและย้ายที่ทำงานจากชั้น 2 มาอยู่บริเวณด้านล่าง คือร้านค้าเดิมส่วนชั้นบนใช้เป็นห้องประชุมอบรมสมาชิก, คณะกรรมการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ปัจจุบันปี 2550 สหกรณ์การเกษตรแม่ริม มีจำนวนสมาชิกทั้งหมด 2,493 คน เป็นหญิง 1,227 คน เป็นชาย 1,266 คน

จากผลการดำเนินการที่ผ่านมาแม้ว่าสหกรณ์มีผลการดำเนินงานที่ขาดทุน แต่เมื่อดูจากงบดุลแล้วถือว่าสหกรณ์มีโครงสร้างที่เข้มแข็งกว่าหลาย ๆ สหกรณ์ เนื่องจากสหกรณ์มีทุนของสหกรณ์จำนวนมาก และส่วนใหญ่มาจากการรับฝากเงินจากสมาชิก ซึ่งตรงกับอุดมการณ์ของสหกรณ์ในการช่วยเหลือตนเองและซึ่งกันและกัน และสหกรณ์แทบจะไม่ได้กู้เงินมาจากแหล่งอื่น ๆ ซึ่งตรงกับหลักเศรษฐกิจพอเพียง ถึงแม้จะมีภาวะเศรษฐกิจอื่น ๆ มากระทบก็ไม่เดือดร้อนมากนัก

ในขณะเดียวกันธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรแม่ริมจำกัด ถือว่ามีความเหมาะสมหลาย ๆ อย่าง โดยเฉพาะธุรกิจรวบรวมผลผลิตถั่วเหลืองในพื้นที่ เนื่องจากถั่วเหลืองที่ผลิตในอำเภอแม่ริมเป็นถั่วเหลืองที่มีคุณภาพ และมีการส่งไปยังโรงงานต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก และถั่วเหลืองในประเทศไทยยังไม่เพียงพอกับความต้องการของผู้บริโภค ซึ่งนับเป็นโอกาสที่ดีของสหกรณ์ที่ได้ดำเนินการในธุรกิจดังกล่าว

แผนกลยุทธ์การบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด

วิสัยทัศน์ (vision) สร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง ทำหน้าที่เป็นผู้ให้บริการ ส่งเสริมให้สมาชิกมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น และมีความสุขอย่างยั่งยืน

พันธกิจ (mission)

1. พัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพในการดำเนินงานสูง
2. ดำเนินการพัฒนาสหกรณ์และจัดการกิจการของสหกรณ์อย่างมีประสิทธิผล
3. พัฒนาสหกรณ์ให้เป็นศูนย์กลางของสมาชิกสหกรณ์ และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในขบวนการสหกรณ์ทุกรูปแบบ
4. พัฒนาสหกรณ์ให้เป็นศูนย์กลางข่าวสารทางสหกรณ์ ทางด้านการเกษตร เพื่อให้สมาชิกทราบความเปลี่ยนแปลงของสภาวะต่าง ๆ อย่างทันท่วงที
5. พัฒนาสหกรณ์ให้เป็นศูนย์กลางประสานงานของสมาชิกทั้งหมด และพัฒนาเครือข่ายสหกรณ์ที่เข้มแข็ง

การกำหนดกลยุทธ์

โดยได้กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรแม่ริมจำกัด เป็น 3 ระดับ คือ

กลยุทธ์ระดับองค์กรทำธุรกิจปัจจุบันให้ครบวงจร ซึ่งในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรของสหกรณ์การเกษตรแม่ริมจำกัด คือ การทำธุรกิจปัจจุบันให้ครบวงจร (integration) และทำธุรกิจให้หลากหลายต่างจากธุรกิจปัจจุบัน (diversification)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือการเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (cost leadership) และแตกต่างจากคนอื่น (differentiation)

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ คือต้องรู้กระบวนการ Research & Development รู้กระบวนการ marketing รู้กระบวนการของ production, Human Resources รู้จักระบบและการใช้ทรัพยากรบุคคล และระบบการเงิน

ซึ่งสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด จัดรูปแบบในการบริหารสายงานได้ดังนี้

1. บริการทางด้านเงินกู้แก่สมาชิก

เงินกู้ของสหกรณ์มี 3 ประเภท ได้แก่

1. เงินกู้ระยะสั้น เป็นเงินกู้เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายดำเนินงานในการเกษตรตามแผนงานผลิตสำหรับฤดูกาลผลิตหนึ่ง ๆ

2. เงินกู้ระยะปานกลางและเงินกู้ระยะยาวเป็นเงินกู้ เพื่อการลงทุนตามแผนการใช้เงินทุนทรัพย์สิน ทางการเกษตร ซึ่งโดยปกติใช้ประโยชน์ได้เกินกว่าฤดูกาลผลิตหนึ่ง ๆ

3. จำนวนเงินกู้ขั้นสูงสุดของเงินกู้ระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาวรวมกันทุกสัญญาของสมาชิกหนึ่งรายในระยะเวลาใดเวลาหนึ่งสามารถกู้ได้ไม่เกิน 800,000.-บาท (แปดแสนบาทถ้วน) ขึ้นอยู่กับหลักทรัพย์ที่มีอยู่กับสหกรณ์แต่ไม่เกินครึ่งหนึ่งของราคาประเมิน

2. หลักประกันการกู้ยืมเงิน

1. อสังหาริมทรัพย์ (โฉนดที่ดิน) ที่ไม่ได้จำนองต่อเจ้าหนี้อื่น จำนองเป็นประกัน

2. สมาชิกอย่างน้อยสองคนค้ำประกันเงินกู้

3. ทุนเรือนหุ้น และสมุดเงินฝากที่สมาชิกฝากไว้กับสหกรณ์ฯ

3. บริการด้านรับฝากเงินของสมาชิก

สหกรณ์ดำเนินธุรกิจรับฝากเงินเช่นเดียวกับสถาบันการเงินทั่วไป ซึ่งรับฝากเงิน 3 ประเภทได้แก่

1. ประเภทเงินฝากออมทรัพย์

2. ประเภทเงินฝากออมทรัพย์พิเศษ

3. ประเภทเงินฝากสัจจะออมทรัพย์

การจ่ายดอกเบี้ยให้สมาชิกจะจ่ายตามที่คณะกรรมการดำเนินการกำหนดไว้ ซึ่งสหกรณ์จะรับฝากเงินเฉพาะสมาชิกเท่านั้น

4. การบริการด้านการรวบรวมผลผลิต

เมื่อถึงฤดูกาลเก็บเกี่ยวผลิตผล สหกรณ์จะจัดบริการด้านรวบรวมผลิตผลของสมาชิก และจัดการให้ได้ราคาที่เป็นธรรม ซึ่งผลิตผลที่สหกรณ์จัดบริการรวบรวมอยู่ในขณะนี้ คือ ถั่วเหลืองของสมาชิก โดยสหกรณ์จะเป็นผู้ดำเนินการจัดหาตลาดจำหน่ายเอง เมื่อสิ้นปีการเงินหาก

สหกรณ์ดำเนินงานมีผลกำไรสหกรณ์จะจ่ายกลับคืนไปยังสมาชิก ตามวิธีการจัดสรรของสหกรณ์และตามส่วนธุรกิจที่สมาชิกประทำต่อสหกรณ์

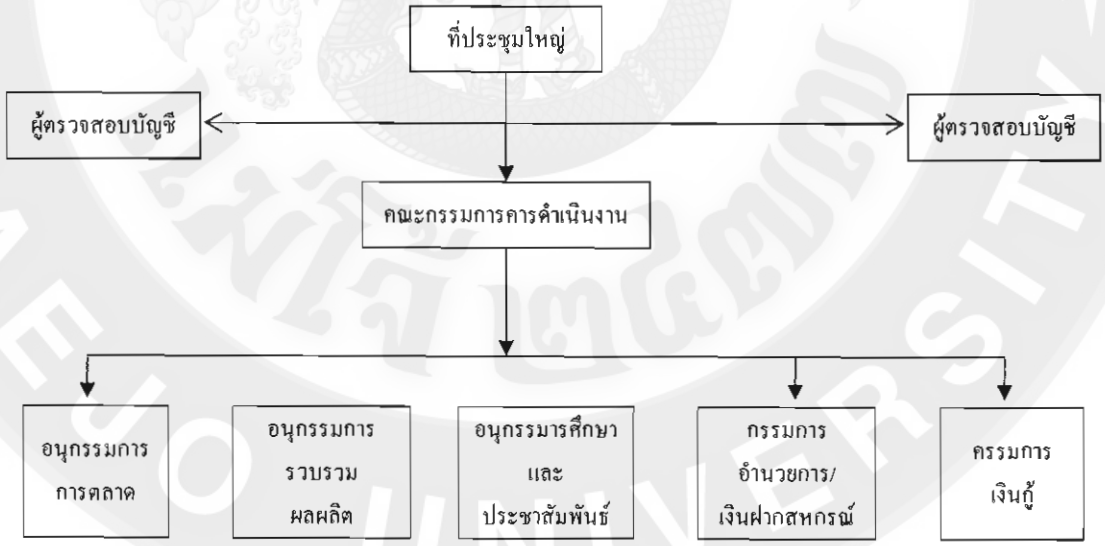
บริการด้านการจัดหาสิ่งของจำเป็นมาจำหน่าย

สหกรณ์จะจัดหาสิ่งของมาจำหน่าย และสมาชิกมีความต้องการมาจำหน่าย เช่น วัสดุการเกษตร วัสดุอุปกรณ์ เครื่องอุปโภคบริโภค โดยสหกรณ์จะจำหน่ายให้ในราคายุติธรรม มีปริมาณและคุณภาพที่ถูกต้อง และสิ้นปีการเงินของสหกรณ์ดำเนินงานแล้วมีกำไร สหกรณ์จะแบ่งปันเงินประเภทนี้ให้แก่สมาชิกที่มาอุดหนุนสินค้าเช่นเดียวกับธุรกิจรวบรวมผลผลิต

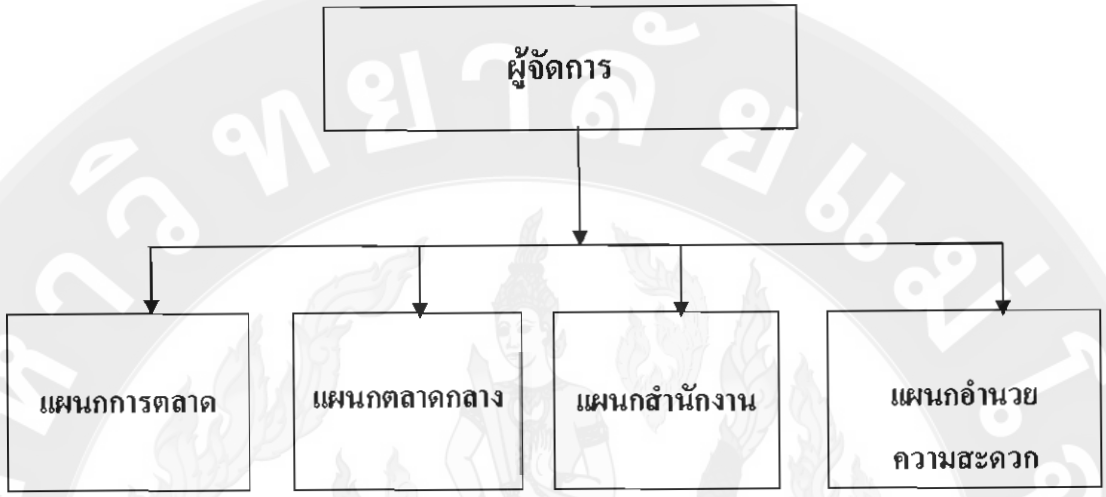
5. บริการด้านการส่งเสริมการเกษตร

สหกรณ์มีการส่งเสริมให้สมาชิกมีการเพาะปลูกถั่วเหลืองในชื่อ “โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพเมล็ดพันธุ์ถั่วเหลือง” ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมให้สมาชิกมีรายได้เพิ่มสูงขึ้น สหกรณ์ได้มีเจ้าหน้าที่การเกษตรมาช่วยเหลือในการส่งเสริม แนะนำการเพาะปลูกถั่วเหลืองให้มีประสิทธิภาพ

ฝ่ายคณะกรรมการสหกรณ์



ฝ่ายจัดการ



ภาพ 20 โครงสร้างองค์กรของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด

ผลการดำเนินงานทางธุรกิจที่ผ่านมาสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด

1. จำนวนสมาชิกสหกรณ์ พบว่า สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีจำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้น โดยในปี 2549 มีจำนวนสมาชิก 2,289 คน และเพิ่มเป็น 2,463 คน ในปี 2550

2. ด้านความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2550 สหกรณ์มีทุนดำเนินงานทั้งสิ้น จำนวน 155,201,750.53 บาท ลดลงจากปีก่อน จำนวน 7,222,311.55 บาท หรือคิดเป็น (ร้อยละ 4.65) ทุนดำเนินงานดังกล่าวส่วนใหญ่มาจากแหล่งเงินทุนภายใน ร้อยละ 81.77 เงินกู้ยืมจากแหล่งภายนอก (ร้อยละ 28.23) เมื่อพิจารณาถึงความเสี่ยงของเงินทุนด่อหนี้สินแล้ว ยังมีความเสี่ยงอยู่มาก โดยมีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุน 4.48 เท่า หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งสหกรณ์มีทุนของสหกรณ์เอง 1.00 บาท ที่จะชำระหนี้สิน 4.48 บาท แต่เมื่อพิจารณาจากหนี้สินของสหกรณ์แล้วมาจาก 2 แหล่งใหญ่คือ เงินรับฝากจากสมาชิกและเงินกู้ยืมธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งเงินกู้ยืมธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์มีระเบียบวิธีการปฏิบัติในการชำระคืน สหกรณ์สามารถวางแผนบริหารควบคุมได้ ดังนั้นความเสี่ยงของเงินทุนสหกรณ์ส่วนใหญ่จึงขึ้นอยู่กับ การบริหารเงินรับฝากจากสมาชิกให้มีประสิทธิภาพโดยหากจะมีการนำเงินออกมาลงทุนเพื่อขยายธุรกิจควรมีการศึกษาความเป็นไปได้ มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงและมีการระดมความคิดเห็นของคณะกรรมการฯ คณะบริหารเพื่อป้องกันเหตุการณ์ที่จะกระทบต่อความเชื่อมั่นของสมาชิกผู้ฝากเงิน

3. ด้านความสามารถในการบริหารจัดการ สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2550 สหกรณ์ดำเนินธุรกิจทั้งหมด 5 ด้านด้วยกันมีมูลค่าธุรกิจรวม 84,093,161.09 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน จำนวน 58,392,452.94 บาท คิดเป็น (ร้อยละ 69.44) โดยเป็นธุรกิจแปรรูปผลผลิตและการผลิตสินค้ามากที่สุด (ร้อยละ 43.22) รองลงมาได้แก่ธุรกิจรวบรวมผลผลิตมาจำหน่าย (ร้อยละ 33.60) ของปริมาณธุรกิจทั้งสิ้น โดยมีรายละเอียดแต่ละธุรกิจ ดังนี้

- ธุรกิจสินเชื่อ สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2550ในระหว่างปีสหกรณ์มีผลกำไรเฉพาะธุรกิจ จำนวน 9,777,668.30 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน จำนวน 8,678,089.86 บาท หรือเพิ่มขึ้น(ร้อยละ 88.75) ซึ่งถือว่าเพิ่มขึ้นในปริมาณที่สูง ทั้งนี้เนื่องมาจากในปี่ 2549 สมาชิกไม่มีการชำระหนี้สินเนื่องจากประสบอุทกภัย

- ธุรกิจเงินรับฝาก สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2550 ในระหว่างปีสหกรณ์ระดมเงินรับฝากจากสมาชิกได้ จำนวน 121,410,445.25 บาทเพิ่มขึ้น จากปีก่อนจำนวน 8,948,902.75 บาท หรือเพิ่มขึ้น (ร้อยละ 7.95) โดยธุรกิจนี้สหกรณ์สามารถบริหารในปีที่ผ่านมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ทั้งนี้สหกรณ์ก็ควรระมัดระวังและจัดระบบการควบคุมภายในให้ดี เพื่อมิให้เกิดเหตุการณ์ผิดปกติที่จะกระทบต่อความเชื่อมั่นของสมาชิก โดยหากจะนำเงินฝากไปลงทุนเพื่อขยายธุรกิจควรมีการศึกษาความเป็นไปได้และวิเคราะห์ความเสี่ยงทางธุรกิจ

- ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2550 ในระหว่างปีสหกรณ์จัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้สมาชิก จำนวน 9,783,146.44 บาทลดลง จากปีก่อนจำนวน 141,241.31 บาท หรือลดลง (ร้อยละ 1.42) มีผลการดำเนินงานเฉพาะธุรกิจมีกำไร 585,360.91 บาท

- ธุรกิจรวบรวมผลิตผล สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2550 ในรอบปีบัญชีสหกรณ์รวบรวมถั่วเหลืองทั้งจากสมาชิกและบุคคลภายนอก เป็นเงิน 28,256,198.58 บาท มีผลดำเนินงานขาดทุนเฉพาะธุรกิจ จำนวน 2,377,334.02 บาท ทั้งนี้เนื่องมาจากในปัจจุบันต้นทุนในการขนส่งค่อนข้างสูงเนื่องจากวิกฤติราคาน้ำมัน ประกอบกับเกษตรกรนำผลิตผลจำหน่ายให้กับเอกชนภายนอก สหกรณ์ควรปรับวิธีดำเนินงานให้สามารถแข่งขันกับเอกชนได้ แต่ขณะเดียวกันก็ต้องดำเนินอยู่ในกรอบระเบียบของสหกรณ์ และอยู่บนพื้นฐานการบริหารจัดการที่เหมาะสมและรัดกุม โดยนำหลักการจัดการแบบธรรมาภิบาลนำมาประยุกต์ใช้ซึ่งประกอบด้วยหลักนิติธรรม คุณธรรม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม และหลักคุ้มค่า

- ธุรกิจแปรรูปผลิตผลการเกษตรและผลิตสินค้า มีผลการดำเนินงานเฉพาะธุรกิจมีกำไร จำนวน 1,730,685.70 บาท ธุรกิจนี้สหกรณ์ดำเนินงานมีผลกำไรติดต่อกันหลายปี เนื่องจากปริมาณการผลิต (เมล็ดพันธุ์) มีปริมาณที่ไม่พอเพียงกับความต้องการ โดยเฉพาะเมล็ดพันธุ์ถั่วเหลืองซึ่งเป็นที่ต้องการของตลาดเป็นจำนวนมาก

4. ด้านการทำกำไร สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2550 สหกรณ์มีรายได้รวมทั้งสิ้น จำนวน 84,093,161.09 บาท มีค่าใช้จ่ายรวม จำนวน 74,781,075.75 มีกำไรสุทธิ จำนวน 9,312,085.34 บาท คิดเป็น(ร้อยละ 11.07) ของยอดขาย/บริการ เมื่อพิจารณาจากข้อมูลเบื้องต้นจะเห็นว่าสหกรณ์มีความสามารถในการทำกำไรลดลงจากปีก่อน

5. ด้านสภาพคล่อง สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2550 สหกรณ์มีอัตราส่วนทุนหมุนเวียน 2.70 เท่า ปีก่อน 3.43 เท่า จะเห็นว่าสหกรณ์ มีสภาพคล่องทางการเงินลดลงจากปีก่อน เนื่องจากปัญหาหนี้ค้างชำระ

ตาราง 22 ข้อมูลผลประกอบการสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด จังหวัดเชียงใหม่

หน่วย : บาท

รายการ	2550	2549	2548
จำนวนสมาชิก(คน)	2,463	2,289	2,107
ขาย/บริการ	84,093,161.09	25,700,708.15	61,410,832.98
รายได้ธุรกิจหลัก			
ธุรกิจสินเชื่อ	9,709,854.00	8,382,440.00	6,863,305.45
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	9,783,146.44	9,924,387.75	10,061,336.55
ธุรกิจรวบรวมผลิตผล	28,256,198.58	346,759.20	19,794,995.00
ธุรกิจแปรรูปผลผลิตและการผลิตสินค้า	36,343,962.07	7,047,121.20	18,937,282.40
รวมรายได้ธุรกิจหลัก	**84,093,161.09**	**25,700,708.15**	**55,656,919.40**
ต้นทุนบริการ			
ธุรกิจสินเชื่อ	336,481.25	376,415.25	107,787.25
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	9,197,785.53	9,210,363.63	9,408,881.29
ธุรกิจรวบรวมผลิตผล	30,633,532.60	501,611.15	19,986,946.35
ธุรกิจแปรรูปผลผลิตและการผลิตสินค้า	34,613,276.37	6,732,317.58	18,465,064.38
รวมต้นทุนบริการ	**74,781,075.75**	**16,820,707.61**	**47,968,679.27**
กำไร (ขาดทุน) ขั้นต้นเฉพาะธุรกิจ			
ธุรกิจสินเชื่อ	9,373,372.75	8,006,024.75	6,755,518.20
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	585,360.91	714,024.12	652,455.26
ธุรกิจรวบรวมผลิตผล	- 2,377,334.02	-154,851.95	- 191,951.35
ธุรกิจแปรรูปผลผลิตและการผลิตสินค้า	1,730,685.70	314,803.62	472,218.02
รวมกำไร (ขาดทุน) ขั้นต้นเฉพาะธุรกิจ	9,312,085.34	8,880,000.54	7,688,240.13
รายได้เฉพาะธุรกิจ			
ธุรกิจสินเชื่อ	507,952.00	455,797.00	454,928.00
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	18,078.00	20,452.00	27,857.00
ธุรกิจรวบรวมผลิตผล	3,556,840.00	77,380.00	68,490.00
ธุรกิจแปรรูปผลผลิตและการผลิตสินค้า	62,811.90	43,147.50	43,860.00
รวมรายได้เฉพาะธุรกิจ	4,145,681.90	596,776.50	595,135.00

ตาราง 22 (ต่อ)

หน่วย : บาท

รายการ	2550	2549	2548
ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ			
ธุรกิจสินเชื่อ	548,818.00	1,817,729.65	453,266.70
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	1,238,416.34	1,116,611.07	969,823.98
ธุรกิจรวบรวมผลิตผล	769,709.04	4,137,371.61	225,310.82
ธุรกิจแปรรูปผลผลิตและการผลิตสินค้า	1,123,155.56	1,305,486.27	155,766.60
รวมค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	3,680,098.94	8,377,198.60	1,804,168.10
กำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจ			
ธุรกิจสินเชื่อ	9,332,506.75	6,644,092.10	6,757,179.50
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	- 634,977.43	- 382,134.95	- 289,511.72
ธุรกิจรวบรวมผลิตผล	409,796.94	- 4,214,843.56	- 348,772.17
ธุรกิจแปรรูปผลผลิตและการผลิตสินค้า	670,342.04	- 947,535.15	360,311.42
รวมกำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจ	9,777,668.30	1,099,578.44	6,479,207.03
รายได้อื่น	900,551.33	1,517,388.17	2,025,731.70
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	9,385,708.65	8,069,795.58	7,060,250.85
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	1,292,510.98	- 5,452,828.97	1,444,687.88
สินทรัพย์			
สินทรัพย์หมุนเวียน	76,666,737.73	89,398,778.64	86,274,339.86
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	78,535,012.78	73,025,283.44	67,649,251.25
รวมสินทรัพย์	155,201,750.51	162,424,062.08	153,923,591.11
หนี้สิน			
หนี้สินหมุนเวียน	122,465,623.88	132,313,978.01	118,493,645.81
หนี้สินไม่หมุนเวียน	4,439,993.00	4,118,418.40	4,868,608.66
รวมหนี้สิน	126,905,616.88	136,432,396.41	123,362,254.47
ทุน	28,296,133.65	25,991,665.67	30,561,336.64
ทุนดำเนินงาน	155,201,750.53	162,424,062.08	153,923,591.11

ที่มา: กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2551)

การวิเคราะห์ลักษณะข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ทั้งในส่วนของความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานและลักษณะที่แสดงออกทางพฤติกรรมของผู้นำ การบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ตลอดจนผลการดำเนินงานทางธุรกิจที่ผ่านมาสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้ทฤษฎีระบบของเดวิดอิสตัน (David Easton of the system theory) มาประเมินผลเพื่อช่วยในการสนับสนุนข้อมูลการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ก่อนนำข้อมูลทั้งหมดที่ทำการศึกษามาช่วยสร้างแบบจำลอง (model) ที่นำไปสู่การพัฒนาสหกรณ์การเกษตร ซึ่ง Stufflebeam อ้างใน สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2537: 123) ได้ให้นิยามการประเมินผลโครงการว่าเป็นกระบวนการจำแนกแยกแยะหรือวิเคราะห์การได้มาซึ่งข้อมูลและการเสนอข้อมูลเพื่อเสนอคำวินิจฉัยสำหรับทางเลือกหรือการตัดสินใจว่ามีคุณภาพมากน้อยเพียงใดอีกทั้ง Alkin อ้างในสุวิมล ติรกานันท์ (2543: 86) ยังได้ให้ความหมายของการประเมินผลไว้ว่าเป็นกระบวนการกำหนดขอบเขตการตัดสินใจ การเลือกข้อมูลที่เหมาะสม การเก็บรวบรวมข้อมูล ตลอดจนการเขียนรายงานสรุป เพื่อให้ผู้วิจัยได้ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ และตัดสินใจโดยใช้ทฤษฎีระบบของเดวิดอิสตัน (David Easton of the system theory) มาวิเคราะห์ประเมิน เพื่อช่วยในการสนับสนุนข้อมูลการบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด นี้แบ่งประเด็นการประเมินผลออกเป็น 5 ประเภท คือ

1. Context Evaluation : C เป็นการประเมินด้านบริบทหรือสภาวะแวดล้อม
2. Input Evaluation : I เป็นการปัจจัยเบื้องต้น หรือปัจจัยป้อน
3. Process Evaluation : P เป็นกระบวนการประเมินระหว่างการดำเนินงานโครงการ
4. output Evaluation : O เป็นผลผลิตของการดำเนินโครงการ
5. feedback Evaluation : F เป็นข้อมูลย้อนกลับ

เหตุนี้ ผู้วิจัยจึงใช้ทฤษฎีระบบของเดวิดอิสตัน (David Easton of the system theory) เข้ามาช่วยสนับสนุนข้อมูล ก่อนการตัดสินใจนำไปพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากการประเมินผลสหกรณ์นี้ สามารถช่วยแยกแยะ วินิจฉัยข้อมูล และข้อเท็จจริง เพื่อหาความเหมาะสมในเรื่องคุณภาพของข้อมูลได้

1. บริบทหรือสภาวะแวดล้อม ของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด (C: Context Evaluation)

สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด พัฒนามาจากสหกรณ์ธนกิจ ไม่จำกัดสินใช้ได้ จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ปี 2511 เมื่อวันที่ 15 เมษายน 2514 ในประเภทสหกรณ์การเกษตร พื้นที่ดำเนินงานครอบคลุม ท้องที่ทุกตำบลของอำเภอแม่ริม เมื่อเริ่มจดทะเบียนเป็นสหกรณ์การเกษตรมีสมาชิกจำนวน 214 คน ในปี 2539 สหกรณ์ได้เข้าร่วมโครงการปรับปรุง

ประสิทธิภาพและคุณภาพผลิตเมล็ดพันธุ์ของสถาบันเกษตรกรเพื่อผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวและถั่วเหลือง ต่อมาเมื่อกรมส่งเสริมสหกรณ์มีนโยบายที่จะประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในกระทรวงเกษตรและสหกรณ์เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนเมล็ดพันธุ์ที่มีคุณภาพ ภายใต้โครงการชื่อ "โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพผลิตเมล็ดพันธุ์ของสถาบันเกษตรกร" สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด จึงได้รับการคัดเลือกให้เข้าร่วมโครงการ สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด จึงเป็นสหกรณ์การเกษตรที่มุ่งเน้นด้านการปรุงปรับและพัฒนาประสิทธิภาพเมล็ดพันธุ์ข้าวและถั่วเหลืองเพื่อส่งเสริมการเกษตรให้กับสมาชิก โดยปัจจุบันปี 2550 สหกรณ์การเกษตรแม่ริม มีจำนวนสมาชิกทั้งหมด 2,493 คน เป็นหญิง 1,227 คน เป็นชาย 1,266 คน

สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีเป้าหมายมุ่งให้บริการแก่สมาชิก โดยส่งเสริมให้สมาชิกมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น และมีพันธกิจมุ่งพัฒนาสหกรณ์ให้เป็นศูนย์กลางของสมาชิกสหกรณ์ และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในขบวนการสหกรณ์ทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสหกรณ์ให้เป็นศูนย์กลางข่าวสารทางสหกรณ์ ด้านการเกษตรเพื่อให้สมาชิกทราบความเปลี่ยนแปลงของสภาวะต่างๆ อย่างทันท่วงที และมุ่งพัฒนาสหกรณ์ให้เป็นศูนย์กลางประสานงานของสมาชิกทั้งหมด และพัฒนาเครือข่ายสหกรณ์ที่เข้มแข็ง

2. ปัจจัยเบื้องต้น หรือปัจจัยนำเข้า (I: Input Evaluation)

สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีบุคลากรที่ทำงานภายในสหกรณ์ จำนวนทั้งสิ้น 28 คน มีผู้นำ จำนวน 2 คน ได้แก่ ประธานสหกรณ์ จำนวน 1 คน ผู้จัดการสหกรณ์ จำนวน 1 คน ผู้ปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่ หรือฝ่ายจัดการ จำนวน 12 คน และคณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 14 คน ซึ่งบุคคลเหล่านี้เป็นบุคคลที่มีส่วนในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของสหกรณ์

ผู้นำสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เป็นผู้มีความฉลาดทางอารมณ์ สามารถเผชิญหน้ากับปัญหาและสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี สามารถเข้ากับผู้อื่นๆ ได้ง่ายไม่ว่าจะเป็นบุคคลในระดับใด สนุกสนานกับการทำงานอยู่ตลอดเวลา แต่ในด้านระดับภาวะผู้นำกับพบว่าผู้นำของสหกรณ์การเกษตรแม่ริมมีการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจในการดำเนินงานของสหกรณ์ในระดับปานกลางเท่านั้น ทั้งยังมีความสามารถไม่มากนักในการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน ปฏิบัติด้วยความเต็มใจเต็มความสามารถ เป็นผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีความภาคภูมิใจในงานสหกรณ์ที่คนปฏิบัติในระดับปานกลางเท่านั้น จึงส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานตลอดจนคณะกรรมการของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีเจตคติที่ดีต่องานเพียงระดับหนึ่งเท่านั้น กล่าวคือมีเจตคติที่ดีต่องานอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น จึงส่งผลให้ประสิทธิภาพในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ซึ่งแสดงให้เห็นว่า

ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงาน ซึ่งผู้นำที่ดีนั้นต้องประกอบไปด้วย คุณลักษณะที่แสดงออกทางพฤติกรรมของผู้นำ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความฉลาดทางอารมณ์ จะมีคุณลักษณะเพียงด้านใดด้านหนึ่งไม่ได้ ดังนั้นแม้ว่าสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด จะมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย อาทิ เครื่องคอมพิวเตอร์ ระบบอินเตอร์เน็ต และเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ เข้ามาช่วยในการบริหารงาน ก็ไม่สามารถทำให้การดำเนินงานของสหกรณ์ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ทั้งนี้สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีเงินทุนดำเนินงานในการบริหารงานองค์กร ประมาณ 155,201,750.51 บาทต่อปี

3. กระบวนการ (P: Process Evaluation)

สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีการดำเนินกิจกรรมสหกรณ์ 7 ด้าน คือ 1) การให้สินเชื่อเพื่อการเกษตร โดยแบ่งสินเชื่อออกเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทที่ 1 เงินกู้ระยะสั้น เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายดำเนินงานในการเกษตรสำหรับฤดูการผลิตหนึ่งๆ ประเภทที่ 2 เงินกู้ระยะปานกลาง เพื่อใช้ในการลงทุนในสินทรัพย์การเกษตร ซึ่งปกติจะใช้ประโยชน์นานกว่าฤดูกาลผลิตหนึ่ง ๆ 2) การส่งเสริมการออมทรัพย์ เป็นการรับฝากเงินจากสมาชิก เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการออมทรัพย์ โดยสหกรณ์จะรับฝากเงินจากสมาชิก 2 ประเภท คือ ประเภทที่ 1 เงินฝากออมทรัพย์ ประเภทที่ 2 เงินฝากประจำ 3) การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ในการเกษตร เป็นการจัดหาวัสดุการเกษตรและสิ่งของที่จำเป็นมาจำหน่ายแก่สมาชิกในราคายุติธรรม 4) การดำเนินการด้านการตลาด เป็นการจัดหาตลาดจำหน่ายผลิตผล และผลิตภัณฑ์ของสมาชิก 5) การให้บริการทางวิชาการ เป็นการให้บริการความรู้ด้านการเกษตร 6) การจัดบริการและบำรุงดิน 7) การให้การศึกษาอบรมทางสหกรณ์ เป็นการเผยแพร่ข่าวสารทั้งทางด้านวิชาการ และด้านปฏิบัติ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์แก่สมาชิก

ทั้งนี้การดำเนินกิจกรรมสหกรณ์ที่กล่าวตามข้างต้น ทั้ง 7 ด้าน นั้น สหกรณ์ขนาดใหญ่แต่ละแห่งจำเป็นจะต้องมีการดำเนินการเหมือนกัน เนื่องจากเป็นกิจกรรมการดำเนินงานที่กรมส่งเสริมสหกรณ์เป็นผู้กำหนดให้สหกรณ์ขนาดใหญ่ทุกแห่ง ต้องมีการดำเนินกิจกรรมสหกรณ์ทั้ง 7 ด้านนี้เช่นเดียวกัน

4. ผลรับ (O: Output Evaluation)

สหกรณ์การเกษตร แม่ริม จำกัด ไม่บรรลุผลสำเร็จตามเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์การเกษตร ของประเทศไทย เมื่อวัดความสำเร็จจากตัวชี้วัดเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์การเกษตร 7 ตัวชี้วัด โดยผลการประเมินพบว่าสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย เนื่องจากในรอบสามปีพบว่าบัญชีย้อนหลังของสหกรณ์ประสบกับ

ภาวะขาดทุนจากการดำเนินงาน แม้ว่าจะไม่มีการกระทำอันทุจริตต่อสหกรณ์ สหกรณ์ก็ไม่สามารถนำผลกำไรสุทธิมาจัดสรรเป็นทุนสวัสดิการของสมาชิกได้อย่างพอเพียง

5. ข้อมูลย้อนกลับ (F: Feedback Evaluation)

จากข้อมูลของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ยังมีจุดอ่อน ด้านการทำงาน การบริหารงาน ระบบสารสนเทศ และกระบวนการมีส่วนร่วม ต้องทำไปพัฒนารูปแบบต่อไป

จากการศึกษาสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด โดยใช้ทฤษฎีระบบของเดวิดอิสตัน (David Easton of the system theory) มาการประเมินผล ผู้วิจัยพบว่าสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ไม่ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีเจตคติที่ดีต่อการทำงานเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้น กล่าวคือมีเจตคติต่อการทำงานใดระดับปานกลาง และผู้นำของสหกรณ์มีระดับภาวะผู้นำ หรือความเป็นผู้นำไม่มากเท่าที่ควร มีการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานและคณะกรรมการสหกรณ์ได้แสดงความคิดเห็นในการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง แม้ว่าจากการศึกษาข้อมูลจากแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูล ผู้นำของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เป็นผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์อยู่ในระดับสูง สามารถเผชิญหน้าและแก้ไขปัญหาในด้านต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ยิ้มแย้มแจ่มใส ให้การต้อนรับกับผู้มาติดต่องานด้วยความเต็มใจ สามารถเข้ากับผู้อื่นได้ ไม่ว่าบุคคลคนนั้นจะอยู่ในระดับใดก็ตาม และมีความสนุกสนานในการทำงานอยู่เสมอ และแม้ว่าสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เป็นสหกรณ์การเกษตรที่มีเครื่องมือและเทคโนโลยีที่สามารถช่วยอำนวยความสะดวกเพื่อให้ระบบการทำงานมีความคล่องตัว ลดขั้นตอนการทำงาน มีเงินงบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงานต่าง ๆ อย่างเพียงพอ แต่ในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จนั้น คน (men) หรือในที่นี้หมายถึง ผู้นำ ผู้ปฏิบัติงาน และคณะกรรมการสหกรณ์ ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารงาน ซึ่งหลักในการบริหารงาน นั้นต้องประกอบไปด้วย 4M คือ คน (man) เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ (material) การจัดการ (management) โดย (พันธุ ดิษยมณฑล, 2530) ได้กล่าวว่าสหกรณ์ที่ดำเนินการประสบความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบทั่วไปได้แก่ คน เงิน วัสดุ การจัดการ และเทคโนโลยี ซึ่งเป็นหลักการทั่วไปอยู่แล้วที่ความสำเร็จทุกอย่างขึ้นอยู่กับ มีคนดี มีกำลังเงินที่ดีและมีวัสดุพร้อม มีการจัดการที่ดี และมีประสิทธิภาพ มีการนำวิชาการใหม่ ๆ มาใช้ จะขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใดไม่ได้

สรุป

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ให้เป็นไปตามมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 คือ ศึกษาลักษณะข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์แม่ริม จำกัด ผลการวิจัยโดยสรุปพบว่า ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง มีอายุเฉลี่ย 47 ปี กลุ่มใหญ่มีรายได้เฉลี่ย 139,053 บาทต่อปี กลุ่มใหญ่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี ในส่วนของระยะเวลาในการทำงาน พบว่า ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มใหญ่ทำงานในสหกรณ์มาเป็นระยะเวลาเฉลี่ย 10 ปี ผลการศึกษาเจตคติต่องานของผู้ให้ข้อมูลกลุ่มใหญ่ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มใหญ่มีเจตคติต่องานอยู่ในระดับปานกลาง ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มใหญ่มีเจตคติต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมในระดับปานกลาง ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มใหญ่เห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มใหญ่มีความคิดเห็นว่าความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าผู้ให้ข้อมูลกลุ่มใหญ่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับปานกลาง

สหกรณ์การเกษตร แม่ริม จำกัด มีบุคลากรที่ทำงานในสหกรณ์ จำนวนทั้งสิ้น 28 คน มีผู้นำ จำนวน 2 คน ได้แก่ ประธานสหกรณ์ จำนวน 1 คน ผู้จัดการสหกรณ์ จำนวน 1 คน ผู้ปฏิบัติงาน หรือ เจ้าหน้าที่ จำนวน 12 คน และคณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 14 คน ซึ่งบุคคลเหล่านี้มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของสหกรณ์ สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีเงินทุนดำเนินงานในการบริหารจัดการองค์กร ประมาณ 155,201,750.51 บาทต่อปี

สหกรณ์การเกษตร แม่ริม จำกัด มีการดำเนินกิจกรรมสหกรณ์ 7 ด้าน คือ 1) การให้สินเชื่อเพื่อการเกษตร โดยแบ่งสินเชื่อออกเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทที่ 1 เงินกู้ระยะสั้น เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายดำเนินงานในการเกษตรสำหรับฤดูกาลผลิตหนึ่ง ๆ ประเภทที่ 2 เงินกู้ระยะปานกลาง เพื่อใช้ในการลงทุนในสินทรัพย์การเกษตร ซึ่งปกติจะใช้ประโยชน์นานกว่าฤดูการผลิตหนึ่ง ๆ 2) การส่งเสริมการออมทรัพย์ เป็นการรับฝากเงินจากสมาชิก เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการออมทรัพย์ โดยสหกรณ์จะรับฝากเงินจากสมาชิก 2 ประเภท คือ ประเภทที่ 1 เงินฝากออมทรัพย์ ประเภทที่ 2 เงินฝากประจำ 3) การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ในการเกษตร เป็นการจัดหาวัสดุการเกษตรและสิ่งของที่จำเป็นมาจำหน่ายแก่สมาชิกในราคายุติธรรม 4) การดำเนินการด้านการตลาด เป็นการจัดหาตลาดจำหน่ายผลิตผล และผลิตภัณฑ์ของสมาชิก 5) การให้บริการทางวิชาการ เป็นการให้บริการความรู้ด้านการเกษตร 6) การจัดบริการและบำรุงดิน 7) การให้การศึกษาอบรมทางสหกรณ์ เป็นการเผยแพร่ข่าวสารทั้งทางด้านวิชาการ และด้านปฏิบัติ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์แก่สมาชิก

สหกรณ์การเกษตร แม่ริม จำกัด ไม่บรรลุผลสำเร็จตามเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์การเกษตร ของประเทศไทย โดยวัดความสำเร็จจากตัวชี้วัดเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์การเกษตร 7 ตัวชี้วัด โดยผลการประเมินพบว่าสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย เนื่องจากในรอบสามปีพบว่าบัญชีย้อนหลังของสหกรณ์ประสบกับภาวะขาดทุนจากการดำเนินงาน แม้ว่าจะไม่มีการกระทำอันทุจริตต่อสหกรณ์ สหกรณ์ก็ไม่สามารถนำผลกำไรสุทธิมาจัดสรรเป็นทุนสวัสดิการของสมาชิกได้อย่างพอเพียง

จากการศึกษาสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด โดยใช้ทฤษฎีระบบของเดวิดอิสตัน (David Easton of the system theory) มาประเมิน ผู้วิจัยพบว่าสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ไม่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานเท่าที่ควร เพราะมีปัจจัยมาจากผู้นำมีระดับภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง กล่าวคือไม่มากเท่าที่ควร และบุคคลกร ในที่นี้หมายถึงผู้ปฏิบัติงานและคณะกรรมการสหกรณ์มีความภาคภูมิใจในงานสหกรณ์ที่ตนเองรับผิดชอบ อยู่ในระดับปานกลาง จึงส่งผลให้มีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน มีความรักในงานสหกรณ์ไม่มากนัก เนื่องจากขาดแรงจูงใจในการทำงาน แม้ว่าผู้นำจะให้ความเป็นกันเอง สามารถพูดคุยและเข้ากับทุกคนได้ แต่กับรับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติและคณะกรรมการสหกรณ์เพียงระดับหนึ่งเท่านั้น จึงส่งผลกระทบต่อภาพรวมของการบริหารงานสหกรณ์ และประสบกับภาวะขาดทุน ไม่สามารถผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทยตามเป้าหมายได้

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ผู้วิจัยพบว่าสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีการบริหารงานที่ไม่สอดคล้องกับ หลักการบริหาร 4M ซึ่งอธิบายว่าหลัก ในการบริหารงานทั่วไป ต้องประกอบไปด้วย คน (man) เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ (material) การจัดการ (management) ทั้งยังพบว่าไม่สอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการที่ดี (good governance) อีกด้วย

บทที่ 6
เปรียบเทียบถึงผลความสำเร็จสู่เกณฑ์มาตรฐานของสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ให้เป็นไปตามมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย มีวัตถุประสงค์การวิจัย ข้อที่ 3 เพื่อเปรียบเทียบถึงผลความสำเร็จสู่เกณฑ์มาตรฐานของสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย หลังจากได้ดำเนินการพัฒนาสหกรณ์การเกษตร แม่ริม จำกัด ให้เป็นไปตามมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย โดยใช้รูปแบบการบริหารจัดการใหม่ ซึ่งประกอบไปด้วย ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลสรุปของระบบการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ขั้นตอนที่ 2 (1) นำข้อมูลสรุปและจุดแข็งของสหกรณ์การเกษตรสันทรายจำกัด มาเป็นหลักในการร่างรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (2) นำสภาพปัญหาและจุดอ่อนของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ไปจัดกระบวนกลุ่ม เพื่อหาวิธีแก้ปัญหา (3) นำแนวทางแก้ปัญหาระบบการจัดการสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ร่วมกับจุดแข็งของระบบการบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ไปร่างเป็นรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ แล้วนำมาสัมมนาเพื่อให้เข้าใจกระบวนการบริหารจัดการ (4) นำรูปแบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มาปฏิบัติใช้บริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ในระยะเวลา 2 ปี (5) ทำการสัมภาษณ์คณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด หลังปฏิบัติใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นเวลา 2 ปี และใช้วิธีการสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสอบถามแบบไม่เป็นทางการ เพื่อติดตามผลการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ตามรูปแบบใหม่ โดยมีกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งประกอบด้วยผู้นำสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำนวน 2 คน ได้แก่ ประธานสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด จำนวน 1 คน ผู้จัดการสหกรณ์ การเกษตรสันทราย จำกัด จำนวน 1 คน ผู้ปฏิบัติงาน หรือเจ้าหน้าที่สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด จำนวน 12 คน และคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด จำนวน 14 คน รวมทั้งสิ้น 28 คนและนักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมสหกรณ์เป็นผู้ร่วมสังเกตการณ์อีก 5 คน ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลระบบการบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เพื่อหาจุดอ่อนของระบบการบริหาร โดยมีผลการวิจัยและวิจารณ์ดังนี้

ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์

การเสนอผลการวิจัยและข้อวิจารณ์ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อเปรียบเทียบถึงผลความสำเร็จสู่เกณฑ์มาตรฐานของสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย โดยใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ใหม่กับสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาการลักษณะการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ที่เป็นสหกรณ์ต้นแบบที่ผู้ใช้ในการศึกษา โดยผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์หาจุดอ่อนจุดแข็งของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด พบว่าสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีจุดอ่อนจุดแข็งในการดำเนินงาน เพื่อนำไปพัฒนาสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้ 1) วิเคราะห์จากความเห็นของประธานสหกรณ์ และคณะกรรมการดำเนินการ 2) วิเคราะห์จากความเห็นของฝ่ายจัดการ

วิเคราะห์จากความเห็นของประธานสหกรณ์และ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์การเกษตรสันทราย

จากการสัมภาษณ์ประธานสหกรณ์ และคณะกรรมการดำเนินการในประเด็นต่าง ๆ นั้น แล้วนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ ซึ่งมีผลการศึกษาพบว่า สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีจุดแข็ง และจุดอ่อน ดังนี้ (ตาราง 23)

จุดแข็ง

1. คณะกรรมการมีความเชื่อมั่นว่า การดำเนินงานของสหกรณ์ โปร่งใส ตรวจสอบได้
2. คณะกรรมการมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน โดยมุ่งอำนวยประโยชน์ให้สมาชิกให้มากที่สุด
3. คณะกรรมการมีความรู้ความเข้าใจกฎหมาย ข้อบังคับและระเบียบสหกรณ์
4. คณะกรรมการมีความต้องการเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง
5. คณะกรรมการมีส่วนร่วมในการบริหารงานอย่างเหมาะสม โดยได้รับมอบหมายให้เป็นคณะอนุกรรมการต่าง ๆ
6. คณะกรรมการมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคนเอง
7. คณะกรรมการยอมรับในความรู้ความสามารถของผู้จัดการ
8. คณะกรรมการส่วนใหญ่มีความเห็นว่า สหกรณ์มีบริการการให้เงินกู้ให้ที่ดี

จุดอ่อน

1. คณะกรรมการส่วนใหญ่ยังขาดความคิดเห็นของตนเองและไม่ค่อยแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมเท่าที่ควร

2. คณะกรรมการยังขาดความรู้ความเข้าใจสถานการณ์และข้อมูลด้านการเงินของสหกรณ์

3. คณะกรรมการส่วนใหญ่มีความเห็นว่า การจ่ายเงินปันผลแก่สมาชิกมีความสำคัญมากกว่าการให้สวัสดิการ

4. คณะกรรมการส่วนใหญ่มีความเห็นว่า การกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการไม่เกิน 2 วาระ ติดต่อกันเป็นผลเสียมากกว่าผลดี

ตาราง 23 ผลการประเมินความคิดเห็นของประธานสหกรณ์ และคณะกรรมการดำเนินการเกี่ยวกับการดำเนินงานของสหกรณ์ของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด

ประเด็นการวิเคราะห์	จุดแข็ง	จุดอ่อน
1. คณะกรรมการมีความเชื่อมั่นว่า การดำเนินงานของสหกรณ์ โปร่งใส ตรวจสอบได้	✓	
2. คณะกรรมการมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน โดยมุ่งอำนวยประโยชน์ให้สมาชิกให้มากที่สุด	✓	
3. คณะกรรมการมีความรู้ความเข้าใจกฎหมาย ข้อบังคับและระเบียบสหกรณ์	✓	
4. คณะกรรมการมีความต้องการเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง	✓	
5. คณะกรรมการมีส่วนร่วมในการบริหารงานอย่างเหมาะสม โดยได้รับมอบหมายให้เป็นคณะอนุกรรมการต่างๆ	✓	
6. คณะกรรมการมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง	✓	
7. คณะกรรมการยอมรับในความรู้ความสามารถของผู้จัดการ	✓	
8. คณะกรรมการส่วนใหญ่มีความเห็นว่า สหกรณ์มีบริการการให้เงินกู้ให้ที่ดี	✓	
9. คณะกรรมการส่วนใหญ่ยังขาดความคิดเห็นของตนเองและไม่ค่อยแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมเท่าที่ควร		✓
10. คณะกรรมการยังขาดความรู้ความเข้าใจสถานการณ์และข้อมูลด้านการเงินของ สหกรณ์		✓

ตาราง 23 (ต่อ)

ประเด็นการวิเคราะห์	จุดแข็ง	จุดอ่อน
11. คณะกรรมการส่วนใหญ่มีความเห็นว่า การจ่ายเงินปันผลแก่สมาชิกมีความสำคัญมากกว่าการให้สวัสดิการ		✓
12. คณะกรรมการส่วนใหญ่มีความเห็นว่า การกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการไม่เกิน 2 วาระ ติดต่อกันเป็นผลเสียมากกว่าผลดี		✓

หมายเหตุ จากผู้ให้ข้อมูลจำนวนทั้งหมด 28 คน การให้คะแนนต้องเกินกึ่งหนึ่ง (ตั้งแต่ 15 คนขึ้นไป) ผู้ให้ข้อมูลได้ร่วมกันพิจารณาเป็นมติเอกฉันท์ให้ข้อ 1-8 เป็นจุดแข็งและให้ข้อ 9-12 เป็นจุดอ่อน

วิเคราะห์จากความเห็นของฝ่ายจัดการ

จากการสัมภาษณ์ฝ่ายจัดการของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ในประเด็นต่าง ๆ นั้น นำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ ซึ่งมีผลการศึกษาพบว่า สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีจุดแข็ง และจุดอ่อน ดังนี้ (ตาราง 24)

จุดแข็ง

1. เจ้าหน้าที่มีความพึงพอใจและภูมิใจในการเป็นเจ้าหน้าที่สหกรณ์
2. เจ้าหน้าที่มีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ในฐานะเจ้าหน้าที่สหกรณ์และพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติและรับผิดชอบ
3. เจ้าหน้าที่รู้และเข้าใจขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนเองจากคำบรรยายลักษณะงานที่ชัดเจนและเหมาะสม เนื่องจากส่วนใหญ่ปฏิบัติงานมาเป็นระยะเวลานาน
4. เจ้าหน้าที่มีความเชื่อมั่นว่าการดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปอย่างโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้
5. เจ้าหน้าที่ยอมรับในความรู้ความสามารถของผู้จัดการ
6. เจ้าหน้าที่พอใจกับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับจากสหกรณ์
7. เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
8. เจ้าหน้าที่มีความต้องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง และเห็นความสำคัญของการพัฒนาระบบงานให้ดียิ่งขึ้น

จุดอ่อน

1. เจ้าหน้าที่ยังขาดความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร ที่จะทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมในการพัฒนา

ตาราง 24 ผลการประเมินความคิดเห็นของฝ่ายจัดการเกี่ยวกับการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด

ประเด็นการวิเคราะห์	จุดแข็ง	จุดอ่อน
1. เจ้าหน้าที่มีความพึงพอใจและภูมิใจในการเป็นเจ้าหน้าที่สหกรณ์	✓	
2. เจ้าหน้าที่มีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ในฐานะเจ้าหน้าที่สหกรณ์และพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติและรับผิดชอบ	✓	
3. เจ้าหน้าที่รู้และเข้าใจขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนเองจากคำบรรยายลักษณะงานที่ชัดเขนและเหมาะสม	✓	
4. เจ้าหน้าที่มีความเชื่อมั่นว่าการดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปอย่างโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้	✓	
5. เจ้าหน้าที่ยอมรับในความรู้ความสามารถของผู้จัดการ	✓	
6. เจ้าหน้าที่พอใจกับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับจากสหกรณ์	✓	
7. เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	✓	
8. เจ้าหน้าที่มีความต้องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง และเห็นความสำคัญของการพัฒนาระบบงานให้ดียิ่งขึ้น	✓	
9. เจ้าหน้าที่ยังขาดความรู้ ข้อมูลข่าวสาร ที่จะทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมในการพัฒนา		✓

จากการวิเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ผู้วิจัยพบว่า สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีการบริหารจัดการ (management) โดยกำหนดโครงสร้างองค์กร ซึ่งโครงสร้างองค์กรของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด จะแบ่งแยกอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบออกเป็นส่วน ๆ อย่างชัดเจน มีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงานของฝ่ายต่าง ๆ ทำให้ทุกฝ่ายทราบถึงขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของตน ไม่ก้าวก่ายกัน และระบบงานของแต่ละฝ่ายยังสามารถประสานการทำงานกันได้อย่างรวดเร็ว มีระบบ ควบคุม ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ โดยหัวหน้าฝ่ายผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทุกเดือน และนำเสนอการปฏิบัติต่อคณะอนุกรรมการตรวจสอบ ทั้งนี้ผู้วิจัยพบว่า สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศ

(technology) เข้ามาช่วยในการทำงาน อาทิ การจัดทำบัญชีโดยระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์แทนการจัดทำด้วยมือ เพื่อลดความผิดพลาดในการคำนวณ การจัดเก็บข้อมูลสมาชิกสหกรณ์ไว้ในระบบคอมพิวเตอร์เพื่อความสะดวก และง่ายในการสืบค้นข้อมูล เป็นต้น และจากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม คุณลักษณะของผู้นำ ผู้วิจัยพบว่า ผู้นำ (leader) ของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นที่ยอมรับนับถือของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในสหกรณ์ รับฟังความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ในบางครั้งผู้นำได้นำความคิดเห็นที่เจ้าหน้าที่สหกรณ์เสนอแนะไปปฏิบัติ ทำให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์เกิดขวัญ และกำลังใจในการทำงาน นอกจากนี้ผู้นำยังเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ได้เข้าร่วมกำหนดนโยบายการบริหารจัดการของสหกรณ์ นอกจากนี้ผู้วิจัยยังพบว่า สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ (strategy) การบริหารจัดการของสหกรณ์ เพื่อกำหนดทิศทางการบริหารจัดการในอนาคตของสหกรณ์ และเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการของสหกรณ์ ซึ่งการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการยังช่วยให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการ ทราบถึงกรอบการปฏิบัติงานของตน ว่าต้องปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ถูกกำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการของสหกรณ์

ผลการวิเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ทำให้ผู้วิจัย พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลให้สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ผ่านมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย ประกอบ 4 ตัวแปร คือ SMLT

1. แผนกลยุทธ์ (strategy) หมายถึงมีการจัดระบบการบริหารจัดการที่ดี มีการแนวปฏิบัติการที่เหมาะกับบริบทท้องถิ่น แสดงถึงความสำคัญของการปฏิบัติการที่ดี (action)

2. การบริหารจัดการ (management) หมายถึงกางวางระบบการจัดบุคลากรเพื่อการปฏิบัติการอย่างเป็นระบบมีความคล่องตัว แสดงถึงความสำคัญของ การวางแผน (planning) ที่ดี

3. ภาวะผู้นำ (leadership) หมายถึงผู้บริหารงานจัดเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะสร้างเสริมความสำเร็จของงาน ซึ่งเป็นตัวเสริมหรือสนับสนุน (support) ซึ่งประกอบด้วยลักษณะเฉพาะของผู้นำ (leader) ความรู้และทักษะของบุคลากร (knowledge) ซึ่งเป็นจุดอ่อนของสหกรณ์การเกษตรสันทรายและสหกรณ์อื่น ๆ เป็นส่วนใหญ่ และสิ่งสำคัญสุดท้ายการมีวิสัยทัศน์ที่ยาวไกล มีทัศนคติที่ดีต่องาน (attitude)

4. การรู้ใช้เทคนิควิธีที่เหมาะกับบริบทสังคม (technique) ซึ่งหมายถึง การรู้จักประยุกต์นำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศ (technology) มาใช้ร่วมกับภูมิปัญญาท้องถิ่นซึ่งเป็นวิถีแห่งชีวิตและวัฒนธรรมที่ชาวท้องถิ่นเรียนรู้และสั่งสมจากการมีส่วนร่วม (participation) ในการเรียนรู้แบบร่วมมือร่วมใจ ลองผิดลองถูกมาอย่างต่อเนื่อง

สรุปแล้วองค์ประกอบสำคัญที่ควรจัดให้มีในระบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ได้แก่ การวางแผน (planning) การปฏิบัติการที่ฉับไวมีประสิทธิภาพ (action) การสนับสนุน (support) โดยผู้นำ (leader) ที่มีความรู้ความสามารถ (knowledge) และมีทัศนคติหรือวิสัยทัศน์ (attitude) ที่ยาวไกล ซึ่งทำให้สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ผ่านมาตรฐานสหกรณ์แห่งประเทศไทยและได้รับรางวัลสหกรณ์ดีเด่น

1. การวิเคราะห์ศักยภาพของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ก่อนการใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เป็นสหกรณ์ที่ผู้วิจัยนำรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ใหม่ไปปฏิบัติ เพื่อให้สหกรณ์ได้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย โดยในการศึกษานั้นผู้วิจัยได้วิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรแม่ริม โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้ 1) วิเคราะห์จากความเห็นของประธานสหกรณ์ และคณะกรรมการดำเนินการ 2) วิเคราะห์จากความเห็นของฝ่ายจัดการ

1) วิเคราะห์จากความเห็นของประธานสหกรณ์ และคณะกรรมการดำเนินการ

จากการสัมภาษณ์ประธานสหกรณ์ และคณะกรรมการดำเนินการในหลายประเด็น ๆ นั้น แล้วนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ ซึ่งมีผลการศึกษาพบว่า สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีจุดแข็ง และจุดอ่อน ดังนี้

จุดแข็ง

1. คณะกรรมการมีความเชื่อมั่นว่า การดำเนินงานของสหกรณ์ โปร่งใส ตรวจสอบได้
2. คณะกรรมการมีความต้องการเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง
3. คณะกรรมการมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง
4. คณะกรรมการยอมรับในความรู้ความสามารถของผู้จัดการ

จุดอ่อน

1. คณะกรรมการไม่มีความรู้ความเข้าใจกฎหมาย ข้อบังคับและระเบียบสหกรณ์
2. คณะกรรมการมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานน้อย โดยมุ่งอำนวยประโยชน์ให้ตนเองและพวกพ้อง

3. คณะกรรมการส่วนใหญ่ยังขาดความคิดเห็นของตนเองและไม่ค่อยแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมเท่าที่ควร

4. คณะกรรมการยังขาดความรู้ความเข้าใจสถานการณ์และข้อมูลด้านการเงินของสหกรณ์

5. คณะกรรมการส่วนใหญ่มีความเห็นว่า การจ่ายเงินปันผลแก่สมาชิกมีความสำคัญมากกว่าการให้สวัสดิการ

6. คณะกรรมการส่วนใหญ่มีความเห็นว่า การกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการไม่เกิน 2 วาระ ติดต่อกันเป็นผลเสียมากกว่าผลดี

7. คณะกรรมการไม่มีส่วนร่วมในการบริหารงานอย่างเหมาะสม จึงไม่ได้รับมอบหมายให้เป็นคณะอนุกรรมการต่างๆ

8. คณะกรรมการส่วนใหญ่มีความเห็นว่า สหกรณ์น่าจะมีการปรับปรุงเรื่องบริการการให้เงินกู้ให้ดีกว่าที่เป็นอยู่

ตาราง 25 ผลการประเมินความคิดเห็นของประธานสหกรณ์ และคณะกรรมการดำเนินการเกี่ยวกับการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด

ประเด็นการวิเคราะห์	จุดแข็ง	จุดอ่อน
1. คณะกรรมการมีความเชื่อมั่นว่า การดำเนินงานของสหกรณ์ โปร่งใส ตรวจสอบได้	✓	
2. คณะกรรมการมีความต้องการเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง	✓	
3. คณะกรรมการมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง	✓	
4. คณะกรรมการยอมรับในความรู้ความสามารถของผู้จัดการ	✓	
5. คณะกรรมการไม่มีความรู้ความเข้าใจกฎหมาย ข้อบังคับและระเบียบสหกรณ์		✓
6. คณะกรรมการมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานน้อย โดยมุ่งอำนวยประโยชน์ให้ตนเองและพวกพ้อง		✓
7. คณะกรรมการส่วนใหญ่ยังขาดความคิดเห็นของตนเองและไม่ค่อยแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมเท่าที่ควร		✓
8. คณะกรรมการยังขาดความรู้ความเข้าใจสถานการณ์และข้อมูลด้านการเงินของ สหกรณ์		✓
9. คณะกรรมการส่วนใหญ่มีความเห็นว่า การจ่ายเงินปันผลแก่สมาชิกมีความสำคัญมากกว่าการให้สวัสดิการ		✓

ตาราง 25 (ต่อ)

ประเด็นการวิเคราะห์	จุดแข็ง	จุดอ่อน
10.คณะกรรมการส่วนใหญ่มีความเห็นว่า การกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการไม่เกิน 2 วาระ ติดต่อกันเป็นผลเสียมากกว่าผลดี		✓
11. คณะกรรมการไม่มีส่วนร่วมในการบริหารงานอย่างเหมาะสม จึงไม่ได้รับมอบหมายให้เป็นคณะอนุกรรมการต่างๆ		✓
12. คณะกรรมการส่วนใหญ่มีความเห็นว่า สหกรณ์น่าจะมีการปรับปรุงเรื่องบริการการให้เงินกู้ให้ดีกว่าที่เป็นอยู่		✓

หมายเหตุ จากผู้ให้ข้อมูลจำนวนทั้งหมด 28 คน การให้คะแนนต้องเกินกึ่งหนึ่ง (ตั้งแต่ 15 คนขึ้นไป) ผู้ให้ข้อมูลได้ร่วมกันพิจารณาเป็นมติเอกฉันท์ให้ข้อ 1- 4 เป็นจุดแข็งและให้ข้อ 5-12 เป็นจุดอ่อน

2) วิเคราะห์จากความเห็นของฝ่ายจัดการ

จากการสัมภาษณ์ฝ่ายจัดการของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ในประเด็นต่าง ๆ นั้น นำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ ซึ่งมีผลการศึกษาพบว่า สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีจุดแข็ง และจุดอ่อน ดังนี้ (ตาราง 26)

จุดแข็ง

1. เจ้าหน้าที่มีความเชื่อมั่นว่าการดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปอย่างโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้

2. เจ้าหน้าที่ยอมรับในความรู้ความสามารถของผู้จัดการ

3. เจ้าหน้าที่มีความต้องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง และเห็นความสำคัญของการพัฒนาระบบงานให้ดียิ่งขึ้น

จุดอ่อน

1. เจ้าหน้าที่ยังขาดความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร ที่จะทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมในการพัฒนา

2. เจ้าหน้าที่ไม่มีความพึงพอใจและภูมิใจในการเป็นเจ้าหน้าที่สหกรณ์

3. เจ้าหน้าไม่ที่มีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ในฐานะเจ้าหน้าที่สหกรณ์และพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติและรับผิดชอบ

4. เจ้าหน้าไม่ที่รู้และเข้าใจขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนเองจากคำบรรยายลักษณะงานที่ชัดเจนและเหมาะสม เนื่องจากส่วนใหญ่ปฏิบัติงานมาเป็นระยะเวลานาน

5. เจ้าหน้าไม่ที่พอใจกับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับจากสหกรณ์

6. เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ไม่มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ตาราง 26 ผลการประเมินความคิดเห็นของฝ่ายจัดการเกี่ยวกับการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด

ประเด็นการวิเคราะห์	จุดแข็ง	จุดอ่อน
1. เจ้าหน้าที่มีความเชื่อมั่นว่าการดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปอย่าง	✓	
2. โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้		
3. เจ้าหน้าที่ยอมรับในความรู้ความสามารถของผู้จัดการ	✓	
4. เจ้าหน้าที่มีความต้องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง และเห็นความสำคัญของการพัฒนาระบบงานให้ดียิ่งขึ้น	✓	
5. เจ้าหน้าที่ยังขาดความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร ที่จะทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมในการพัฒนา		✓
6. เจ้าหน้าที่ไม่มีความพึงพอใจและภูมิใจในการเป็นเจ้าหน้าที่สหกรณ์		✓
7. เจ้าหน้าไม่ที่มีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ในฐานะเจ้าหน้าที่สหกรณ์และพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติและรับผิดชอบ		✓
8. เจ้าหน้าไม่ที่รู้และเข้าใจขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนเองจากคำบรรยายลักษณะงานที่ชัดเจนและเหมาะสม เนื่องจากส่วนใหญ่ปฏิบัติงานมาเป็นระยะเวลานาน		✓
9. เจ้าหน้าไม่ที่พอใจกับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับจากสหกรณ์		✓
10. เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ไม่มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน		✓

หมายเหตุ จากผู้ให้ข้อมูลจำนวนทั้งหมด 28 คน การให้คะแนนต้องเกินกึ่งหนึ่ง (ตั้งแต่ 15 คนขึ้นไป) ผู้ให้ข้อมูลได้ร่วมกันพิจารณาเป็นมติเอกฉันท์ให้ข้อ 1- 3 เป็นจุดแข็งและให้ข้อ 4-9 เป็นจุดอ่อน

การบริหารจัดการองค์กรของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด

สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด พัฒนามาจากสหกรณ์ธนกิจ ไม่จำกัดสินใช้ ได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ปี 2511 เมื่อวันที่ 15 เมษายน 2514 ในประเภทสหกรณ์การเกษตร ทะเบียนเลขที่ 349/11677 ได้เริ่มเปิดดำเนินการจริง ๆ ตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2514 สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด พื้นที่ดำเนินงานครอบคลุมท้องที่ทุกตำบลของอำเภอแม่ริม เมื่อเริ่มจดทะเบียน เป็นสหกรณ์การเกษตรมีสมาชิกจำนวน 214 คน

ในช่วงปี 2549 สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีสมาชิก จำนวน 2,289 คน สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด พัฒนามาจากสหกรณ์ธนกิจ ไม่จำกัดสิน โดยพื้นที่ดำเนินงานครอบคลุม ท้องที่ทุกตำบลของอำเภอแม่ริม โดยปัจจุบันปี 2550 สหกรณ์การเกษตรแม่ริม มีจำนวนสมาชิกทั้งหมด 2,493 คน เป็นหญิง 1,227 คน เป็นชาย 1,266 คน ซึ่งสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีเป้าหมายมุ่งให้บริการแก่สมาชิก โดยส่งเสริมให้สมาชิกมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น และมีพันธกิจมุ่งพัฒนาสหกรณ์ให้เป็นศูนย์กลางของสมาชิกสหกรณ์ และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในขบวนการสหกรณ์ทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสหกรณ์ให้เป็นศูนย์กลางข่าวสารทางสหกรณ์ ด้านการเกษตรเพื่อให้สมาชิกทราบความเปลี่ยนแปลงของสภาวะต่าง ๆ อย่างทันท่วงที และมุ่งพัฒนาสหกรณ์ให้เป็นศูนย์กลางประสานงานของสมาชิกทั้งหมด และพัฒนาเครือข่ายสหกรณ์ที่เข้มแข็ง สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีการดำเนินกิจกรรมสหกรณ์ 7 ด้าน คือ 1) การให้สินเชื่อเพื่อการเกษตร โดยแบ่งสินเชื่อออกเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทที่ 1 เงินกู้ระยะสั้น เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายดำเนินงานในการเกษตรสำหรับฤดูการผลิตหนึ่ง ๆ ประเภทที่ 2 เงินกู้ระยะปานกลาง เพื่อใช้ในการลงทุนในสินทรัพย์การเกษตร ซึ่งปกติจะใช้ประโยชน์นานกว่าฤดูกาลผลิตหนึ่ง ๆ 2) การส่งเสริมการออมทรัพย์ เป็นการรับฝากเงินจากสมาชิก เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการออมทรัพย์ โดยสหกรณ์จะรับฝากเงินจากสมาชิก 2 ประเภท คือ ประเภทที่ 1 เงินฝากออมทรัพย์ ประเภทที่ 2 เงินฝากประจำ 3) การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ในการเกษตร เป็นการจัดหาวัสดุการเกษตร และสิ่งของที่จำเป็นมาจำหน่ายแก่สมาชิกในราคายุติธรรม 4) การดำเนินการด้านการตลาด เป็นการจัดหาตลาดจำหน่ายผลิตผล และผลิตภัณฑ์ของสมาชิก 5) การให้บริการทางวิชาการ เป็นการให้บริการความรู้ด้านการเกษตร 6) การจัดบริการและบำรุงดิน 7) การให้การศึกษาอบรมทางสหกรณ์ เป็นการเผยแพร่ข่าวสารทั้งทางด้านวิชาการ และด้านปฏิบัติ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์แก่สมาชิก

ผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ในรอบ 3 ปี พบว่าสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีปัจจัยที่เป็นประเด็นที่ต้องแก้ไขเพื่อให้สหกรณ์การเกษตรบรรลุผลสำเร็จตามเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย ดังนี้

1. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักและวิธีการสหกรณ์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า บุคลากรของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักและวิธีการสหกรณ์ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับ ประทิน ปณิธิกุล (2547: 59-60) ที่ทำการศึกษา การพัฒนาสหกรณ์การเกษตร : กรณีศึกษา สหกรณ์การเกษตรลำลูกกา จำกัด อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี ที่พบว่า ด้านความรู้ความเข้าใจในอุดมการณ์ หลักและวิธีการสหกรณ์ พบว่า สมาชิกสหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจโดยรวมในระดับดี แต่ขัดแย้งกับผลการศึกษาของ ชวลิต บุญปัน (2547: 48-49) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสหกรณ์การเกษตร : กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรมโนรมย์ จำกัด จังหวัดชัยนาท ผลการศึกษาพบว่า สมาชิกสหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจในอุดมการณ์ หลักและวิธีการสหกรณ์ โดยรวมในระดับมาก

2. เจตคติกับการทำงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า บุคลากรของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีเจตคติที่ดีต่องานในเชิงบวก เนื่องจากผู้ให้ข้อมูลกลุ่มใหญ่ของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีความเข้าใจนโยบายระเบียบ และแนวทางปฏิบัติงานของสหกรณ์การเกษตร การทำงานในสหกรณ์ทำให้ฐานะทางเศรษฐกิจสังคม และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานของสหกรณ์การเกษตร และคณะกรรมการดำเนินงานมีความสมัครสมานสามัคคีในการทำงาน จึงกล่าวได้ว่าเมื่อบุคคลมีเจตคติที่ดีต่องานในเชิงบวกแล้วบุคคลก็จะแสดงพฤติกรรมเชิงบวกในการทำงาน สอดคล้องกับ อรุณ รักธรรม (2527: 94-95) ที่กล่าวว่า การที่คนจะรักและพอใจในงานตลอดจนที่ทำงานหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับความมั่นคง ความสบายใจและสถานที่ทำงาน บุคคลย่อมอยากได้เงินเดือนสูง ในสภาพการทำงานที่ดี ต้องการยอมรับของหมู่คณะ ต้องการความยุติธรรม ความรู้สึกมีส่วนร่วมในองค์การและความต้องการความรู้สึกว่ากำลังปฏิบัติงานด้วยความก้าวหน้า มีความมั่นใจในการทำงานให้สำเร็จ ในขณะที่ Scashore and Thomas ใน เทพพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ (2539: 103) กล่าวว่าตัวแปรที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานได้ 3 กลุ่ม คือ 1) ตัวแปรด้านสิ่งแวดล้อม (environmental variables) ได้แก่ การเมืองและเศรษฐกิจ ลักษณะอาชีพ สิ่งแวดล้อมของหน่วยงาน เทคโนโลยีงานและสิ่งแวดล้อมของงาน 2) ตัวแปรด้านบุคคล (personal variables) ได้แก่ อายุ เพศ ความสามารถบุคลิกภาพ และ 3) ผลสืบเนื่องที่สัมพันธ์กับความพอใจงาน ซึ่งวัดได้จากบุคคล องค์การและระดับสังคม ทำให้เกิดพฤติกรรมที่เกิดจากการปรับปรุงตนเองและสิ่งแวดล้อม หากประสบการณ์ที่ได้ไม่เป็นที่พึงพอใจจะนำมาซึ่งปัญหา เช่น การหลีกเลี่ยง แต่หากพึงพอใจก็จะเกิดพฤติกรรมนั้นซ้ำอีก

2.1 เจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล บุคลากรของสหกรณ์แม่ริมมีเจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมในเชิงบวก เห็นว่าการดำเนินธุรกิจสหกรณ์มีความทันสมัย สามารถแข่งขันกับตลาดได้ เพื่อสนองความต้องการของสมาชิกในทุกด้าน โดยการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารโดยทุกฝ่ายต้องเข้ามามีส่วนร่วม และเป็นเครื่องมือระดับสูงที่ใช้ในการบริหารงานในองค์กร มีการวางแผนกลยุทธ์จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่ชัดเจน และมีการควบคุมติดตามอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับ ประมาณ ตัณฑิกุล (2538: 29-31) ได้ข้อสรุปว่า การมีส่วนร่วมของประชาชน เป็นแนวทางหนึ่งในการพัฒนาให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชน ก่อให้เกิดทางเลือกอันหลากหลายของกิจกรรม เพราะในแต่ละท้องถิ่นมีสภาพปัญหาและความต้องการตลอดจนศักยภาพแตกต่างกัน ซึ่งหากประชาชนหรือชุมชนได้มีส่วนร่วมในงานการศึกษาและพัฒนาแล้ว ย่อมตอบสนองความต้องการของชุมชน ช่วยพัฒนาคุณภาพของคนในชุมชน ให้มีความพร้อมที่จะพัฒนาท้องถิ่น และชีวิตความเป็นอยู่ให้ดียิ่งขึ้นด้วย การทำงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง พัฒนาระบบคิด วิธีการทำงานอยู่ตลอดเวลา ทำให้ท้ายที่สุดประชาชนและชุมชนจะสามารถยืนหยัดอยู่บนพื้นฐานของตนเองได้ ในขณะที่ ปริชาติ วลัยเสถียร และคณะ (2543: 42) กล่าวว่า ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่ส่งเสริมให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคือ กลไกลของรัฐทั้งในระดับนโยบาย และระดับปฏิบัติ โดยโครงสร้างของระบบราชการจะต้องเอื้ออำนวย และเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนา และผลการศึกษาส่วนใหญ่ในประเด็นของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วม มีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน คือ การติดต่อสื่อสารกับเจ้าหน้าที่ การเป็นสมาชิกกลุ่มในชุมชน การได้รับการอบรม การศึกษาดูงาน และการได้รับข้อมูลข่าวสาร และการมีความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ในการทำงาน

3. ด้านการสนับสนุน

ประกอบด้วย สามตัวแปร คือ 1) พฤติกรรมผู้นำ มีความเห็นสอดคล้องกันว่าผู้นำและกลุ่มร่วมกันตัดสินใจในการการวางแผนงานของสหกรณ์ การแบ่งหน้าที่การปฏิบัติงานของสหกรณ์ และการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธะกิจ และเป้าหมายของสหกรณ์ ทั้งนี้เนื่องจากในขั้นตอนการบริหารองค์กรทุกฝ่ายต้องร่วมกันวางแผนการทำงานทั้งแผนปฏิบัติการประจำปี แผนระยะปานกลาง และแผนระยะยาว มีการแบ่งงานตามหน้าที่ตามความถนัดของเจ้าหน้าที่ และมีการกำหนดนโยบายการบริหารงานของสหกรณ์และการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธะกิจ และเป้าหมายของสหกรณ์ ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดที่จะต้องอาศัยความร่วมมือและความคิดเห็นจากทุกฝ่ายในองค์กรร่วมกันคิดร่วมกันกำหนดและตัดสินใจ ซึ่งการร่วมกันการกำหนดนโยบายการบริหารงาน

ของสหกรณ์และการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสหกรณ์นั้นจะก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม (team work) ที่มีความมุ่งมั่นไปสู่จุดหมายเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับ วันชัย โกลละสุต (2549: 38) ที่กล่าวว่า การปฏิบัติงานขององค์กรโดยทั่วไปจะเป็นไปโดยการแบ่งแยกหน้าที่มีการงานแต่ละแผนก ฝ่าย กอง หรือ หน่วยงานตามคำสั่งมอบหมายหน้าที่การงาน หรือแผนภูมิรูปแบบการจัดองค์กรของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งมีแยกต่างกันทั้งราชการหรือเอกชน การปฏิบัติงานเชิงคำสั่งหรือแผนภูมิเหล่านั้นเป็นลักษณะของการสั่งการ จะเป็นทั้งรูปแบบประสานจากเบื้องบนลงล่าง หรือจากเบื้องล่างสู่บน หรือในระดับเดียวกันได้เสมอ พฤติกรรมการปฏิบัติลักษณะแนวสั่งการนี้เป็นเรื่องปกติ โดยมีพื้นฐานจากหลักองค์กรที่ได้วางไว้ การพัฒนาหรือการประสบความล้มเหลวหรือการประสบความสำเร็จของงานในองค์กรเป็นสิ่งที่สามารถมองออกและมองได้ โดยการทำงานเชิงบุคคลเป็นสำคัญ แนวเปลี่ยนผ่านซึ่งความสำเร็จใด ๆ ที่เกิดขึ้นโดยการเสนอความคิด และร่วมกระทำ กระทำได้แต่ไม่สอดรับเท่าที่ควร การจัดกระทำเพื่อองค์กรให้มีการพัฒนาและเร่งรัดจะต้องก่อให้เกิดกระบวนการมีส่วนร่วม ซึ่งผู้นำมีผลต่อการมีส่วนร่วมขององค์กรหรือบุคคลในองค์กร ในทิศทางของกระบวนการตัดสินใจ เพราะการมีแรงจูงใจให้ปฏิบัติหรือการมีส่วนร่วมให้ปฏิบัติใด ๆ หากกระบวนการตัดสินใจไม่เป็นผลแล้ว ยังส่งผลต่อการที่ไม่บรรลุความสำเร็จได้ การตัดสินใจในระดับผู้นำขึ้นอยู่กับ ความเชี่ยวชาญ คือการย่อมรับและให้ความร่วมมือ และความดึงดูดใจ คือเหตุผลทางอารมณ์และอิทธิพลซึ่งเป็นพรสวรรค์เฉพาะตัวด้วย 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร พบว่า ผู้นำและกลุ่มร่วมกันตัดสินใจมากในการการวางแผนงานของสหกรณ์ การแบ่งหน้าที่การปฏิบัติงานของสหกรณ์ และการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธะกิจ และเป้าหมายของสหกรณ์ และเห็นว่าผู้บริหารของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีความจริงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสามารถในการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ง่าย เปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็น และทำให้สมาชิกเข้าร่วมทำงานด้วยความเต็มใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2550: 52) ที่กล่าวว่า ซึ่งปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่ได้รับการยอมรับว่ามีอิทธิพลมากคือ ภาวะผู้นำ ทั้งภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาในทุก ๆ ระดับ และทั้งภาวะผู้นำของพนักงานทุก ๆ คนในองค์การด้วย ซึ่งจะส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพ หรือประสิทธิผลต่อองค์การ ตัวแปรหรือปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานหรือของกลุ่มทำงาน รวมถึงการพัฒนาสมรรถนะและศักยภาพของพนักงาน 3) ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ

พบว่า ผู้บริหารมีความตื่นตัว และมีความคิดว่องไวเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น สามารถเข้ากับคนอื่นได้ง่าย และให้ความสนใจในกิจกรรมที่สหกรณ์ดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ มีความ

รับผิดชอบต่อประสิทธิผลขององค์กร ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับคุณภาพของผู้บริหาร ที่ผู้บริหารบางคนประสบความล้มเหลวในการทำงาน เป็นเพราะผู้บริหารเหล่านั้นขาดทักษะที่สำคัญเกี่ยวกับมนุษย์ ซึ่งเป็นทักษะของความฉลาดทางอารมณ์คือความเข้าใจคนเองและผู้อื่น ซึ่งสอดคล้องกับ ภาควิชาบริหารการศึกษา (2545: 22-27) โดย โกลแมน ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ และให้ความเห็นในผลงานการวิจัยว่าความฉลาดทางอารมณ์เป็นคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร และถึงแม้ว่าผู้บริหารจะได้รับการฝึกอบรมมาอย่างดีที่สุดแล้วเพียงใดมีปัญญาเฉียบคม และมีความคิดดี ๆ อยู่มากมาย แต่ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาขาดคุณลักษณะของความฉลาดทางอารมณ์แล้ว ผู้บริหารเหล่านั้นก็ไม่สามารถจะเป็นผู้บริหารชั้นเยี่ยมได้เลย

สรุปแล้วสหกรณ์การเกษตร แม่ริม จำกัด ไม่บรรลุผลสำเร็จตามเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์การเกษตร ของประเทศไทย โดยวัดความสำเร็จจากตัวชี้วัดเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์การเกษตร 7 ตัวชี้วัด โดยผลการประเมินพบว่าสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย เนื่องจากในรอบสามปีพบว่าบัญชีย้อนหลังของสหกรณ์ประสบกับภาวะขาดทุนจากการดำเนินงาน แม้ว่าจะไม่มีการกระทำอันทุจริตต่อสหกรณ์ สหกรณ์ก็ไม่สามารถนำผลกำไรสุทธิมาจัดสรรเป็นทุนสวัสดิการของสมาชิกได้อย่างพอเพียง

นอกจากนี้ จากการใช้ทฤษฎีระบบของเดวิตอิสตัน (the system theory) มาประเมิน ผู้วิจัยพบว่าสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ไม่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานเท่าที่ควร จากปัจจัยต่อไปนี้

ปัจจัยสนับสนุน ในด้านผู้นำ (leader) มีภาวะผู้นำและบุคลากรในสังกัดปานกลางไม่มากเท่าที่ควร และบุคคลกรผู้ปฏิบัติงานและคณะกรรมการสหกรณ์มีความภาคภูมิใจในงานสหกรณ์ที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ในระดับปานกลางจึงส่งผลให้มีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน มีความรักในงานสหกรณ์ไม่มากนัก เนื่องจากขาดแรงจูงใจในการทำงาน จึงส่งผลกระทบต่อภาพรวมของการบริหารงานสหกรณ์ และประสบกับภาวะขาดทุน ไม่สามารถผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทยตามเป้าหมายได้ ผู้วิจัยจึงได้ร่างรูปแบบการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนากลยุทธ์ให้กับสหกรณ์การเกษตร โดยมีเป้าหมายให้สหกรณ์การเกษตรผ่านมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย ทั้งนี้ในการคิดค้นรูปแบบการพัฒนาสหกรณ์ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิจัยเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี ด้านการบริหาร ได้แก่ ทฤษฎีโครงสร้างและหน้าที่ ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ ทฤษฎีการเสริมแรงของแรงจูงใจ และทฤษฎีลำดับขั้นตอนความต้องการของมาสโลว์ ประกอบกับข้อมูลที่ได้จากการการศึกษาวิเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ซึ่งจากผลการวิเคราะห์พบว่าสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีตัวแปรทั้งหมด 4 ตัวที่ส่งผลให้สหกรณ์ผ่านมาตรฐานสหกรณ์

การเกษตรของประเทศไทย คือ แผนกลยุทธ์ (strategy) การบริหารจัดการ (management) ภาวะผู้นำ (leadership) เทคโนโลยีสารสนเทศ (technology) และจากการนำทฤษฎีระบบของเดวิดอิสตัน (David Easton of the system theory) มาประเมินผลการบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด นั้น ผู้วิจัยยังพบว่าในการพัฒนากลยุทธ์สหกรณ์การเกษตร จำเป็นต้องศึกษา บริบท (context) ทั้งภายในและภายนอกของสหกรณ์การเกษตร อันประกอบไปด้วย โอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน ของสหกรณ์การเกษตร เพื่อกำหนดทิศทางการวางแผนพัฒนากลยุทธ์ให้กับสหกรณ์การเกษตร จึงก่อให้เกิด คุณภาพ/ประสิทธิภาพ (performance)

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ผู้วิจัยพบว่าสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีการบริหารงานที่ไม่สอดคล้องกับ หลักการบริหาร 4M ซึ่งอธิบายว่า หลักในการบริหารงานทั่วไปต้องประกอบไปด้วย คน (man) เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ (material) และ การจัดการ (management) ทั้งยังพบว่าไม่สอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการที่ดี (good governance) อีกด้วย

2. ขั้นตอนการพัฒนาการบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด

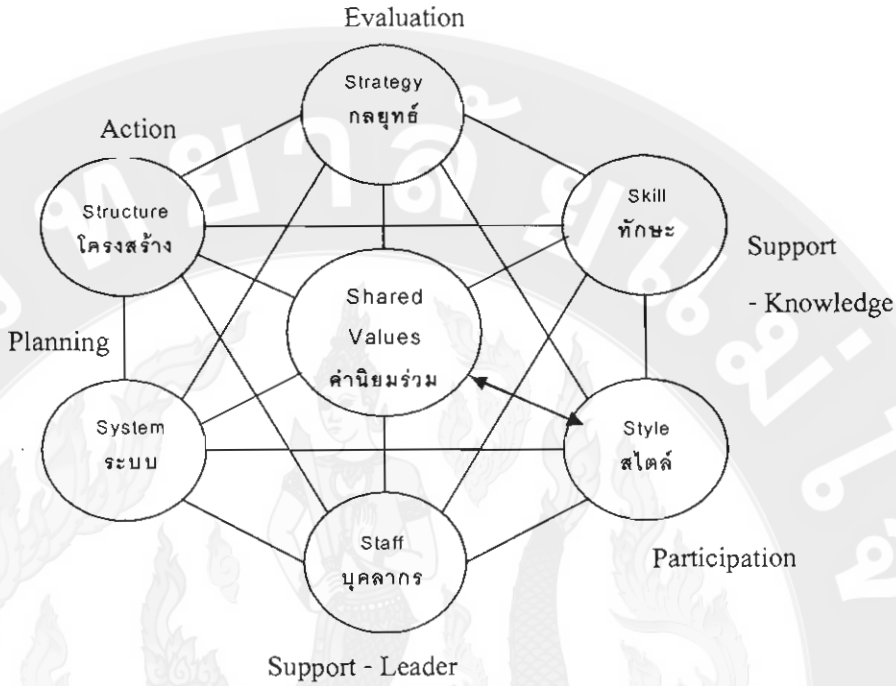
สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เป็นสหกรณ์ที่ผู้วิจัยใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ใหม่ไปปฏิบัติ เพื่อให้สหกรณ์การเกษตรแม่ริมได้ผ่านมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยได้นำร่างรูปแบบการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรนี้ เข้าเสนอต่อผู้บริหารสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เพื่อขอเข้าร่วมจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาให้กับสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ทั้งนี้เพื่อให้สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ได้ผ่านมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศและเป็นแนวปฏิบัติให้กับสหกรณ์การเกษตรแห่งอื่น ๆ ต่อไปในอนาคต เมื่อได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารสหกรณ์แล้ว ผู้วิจัยจึงได้เข้าไปศึกษาดูงานในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เพื่อศึกษาบริบทและการบริหารจัดการของสหกรณ์ โดยใช้การประชุมกลุ่มระหว่างผู้วิจัย ผู้นำสหกรณ์ ผู้ปฏิบัติงาน และนักวิชาการ ของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ในการวางแผนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ให้กับสหกรณ์ โดยร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) พันธะกิจ (mission) วัตถุประสงค์ (objectives) แล้ววิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในโดยใช้วิธีการ SWOT Analysis และกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร คือ ทำธุรกิจปัจจุบันของสหกรณ์ให้ครบวงจรหรือทำธุรกิจใหม่ที่แตกต่างไปจากธุรกิจปัจจุบัน เพื่อความอยู่รอดและเติบโตในระยะยาว 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ มุ่งเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำหรือสร้างความแตกต่าง เพื่อเอาชนะและได้เปรียบคู่แข่งขัน 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ คือ วิธีการ ที่หน่วยงานขององค์กรไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานด้านการตลาด การผลิต การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยและ

พัฒนา การเงิน ใช้ในการทำหน้าที่ของตนเพื่อตอบสนองกลยุทธ์องค์กรและระดับธุรกิจ จากนั้นก็นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยยึดหลักธรรมาภิบาลและจริยธรรม ซึ่งหลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย 6 หลัก ดังนี้ 1) หลักนิติธรรม (the rule of law) 2) หลักคุณธรรม (morality) 3) หลักความโปร่งใส (accountability) 4) หลักการมีส่วนร่วม (participation) 5) หลักความรับผิดชอบ (responsibility) และ 6) หลักความคุ้มค่า (cost – effectiveness or economy) การออกแบบโครงสร้างองค์กร การออกแบบวัฒนธรรมองค์กร การออกแบบควบคุมกลยุทธ์ สรุปว่า การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สหกรณ์นี้มีขั้นตอนที่สำคัญที่ต้องดำเนินการพัฒนา 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 เป็นขั้นตอนการสร้างกลยุทธ์ ขั้นตอนที่ 2 เป็นขั้นตอนทดลองใช้ และขั้นตอนที่ 3 เป็นขั้นตอนการสรุปรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และนำไปใช้ โดยกระบวนการดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นสร้างกลยุทธ์

1. ดำเนินการโดยการนำข้อมูลจากผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นจุดแข็งของสหกรณ์การเกษตรสันทรายมาใช้ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน (planning) การปฏิบัติการ (action) ฐานสนับสนุน (support) เทคโนโลยี (technology) และการมีส่วนร่วม (participation) นำมาเป็นหลักสำคัญในกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งตรงกับจุดอ่อนของสหกรณ์การเกษตรแม่ริมมีปัญหาในด้านการบริหารจัดการเหล่านี้ ซึ่งจุดอ่อนเหล่านี้เมื่อจัดกระบวนการกลุ่มแล้ว พบว่าสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีปัญหาเพราะขาดการติดตามประเมินผลที่เป็นระบบ จึงแก้ปัญหาโดยจัดระบบการประเมินติดตามผล (evaluation)

2. จัดการประชุมกลุ่ม (focus group) เป็นการจัดกระบวนการกลุ่มจากคณะกรรมการและบุคลากรของสหกรณ์การเกษตรแม่ริมเพื่อทำการอภิปรายช่วยกันหาวิธีการพัฒนาสหกรณ์ของตน โดยมีนักวิชาการส่งเสริมสหกรณ์เข้าร่วมสังเกตการณ์ โดยการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของระบบการบริหารจัดการสหกรณ์แม่ริม ด้วย SWOT Analysis ซึ่งพบประเด็นปัญหาที่ต้องทำการแก้ไข คือ (1) ขาดการติดตามผล ทำให้ระบบการจัดการไม่สามารถประเมินระบบได้อย่างสมบูรณ์ ซึ่งจะต้องจัดให้มีระบบการติดตามผล (evaluation) อย่างต่อเนื่อง (2) ขาดการนำเอาเทคโนโลยีใหม่ โดยเฉพาะด้านสารสนเทศ มาใช้ในการบริหารองค์กร รวมทั้งการสร้างวิสัยทัศน์ในการทำงานและกระบวนการปฏิบัติงาน (action) (3) นำปัญหาที่พบจากระบบการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ไปวิเคราะห์ร่วมกับจุดแข็งของระบบการบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด โดยจัดกระบวนการกลุ่ม และกำหนดเป็นร่างรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการสหกรณ์ในแต่ละด้าน โดยนำรูปแบบของ Mckinsey 7S Model มาประยุกต์และเปรียบเทียบ เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์



ภาพ 21 McKinsey's 7 S Model

ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์ขององค์กร (strategies)

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถจัดการบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้ดังนี้

1.1 การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กร กำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จในการให้บริการประชาชน

1.2 การบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถส่งเสริมให้เกิดแรงผลักดันในการคิดค้นสิ่งใหม่ และได้วิธีการที่เป็นระบบ ในการกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์

1.3 การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการดำเนินการโดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับ และมีความเข้าใจแผนกลยุทธ์ มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายร่วมกัน มีความเป็นเจ้าของ และมีความผูกพันกับการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ร่วมกันกำหนดไว้

2. โครงสร้างองค์กร (structure)

องค์กร (organization) คือ โครงสร้างที่ได้ดั้งขึ้นตามกระบวนการ โดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ดังนั้นการจัดองค์กร

จึงหมายถึงความพยายามของผู้บริหารที่จะต้องหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อที่จะมอบหมายงาน (delegation) และอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน (authority) ซึ่งมีความหมายต่อบุคคลที่จะเข้ามาร่วมกันทำงาน ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการประสานงานซึ่งกันและกัน ดังนั้นการจัดองค์กรจะต้องมี จุดประสงค์ขององค์กร และการวางแผนในการปฏิบัติงาน กิจกรรมที่องค์กรต้องปฏิบัติ และหน้าที่หลักขององค์กร ขอบเขตของอำนาจ หน้าที่ กฎ ระเบียบ ที่บุคลากรจะต้องปฏิบัติตามความสามารถในการปรับเปลี่ยนบทบาท โครงสร้างองค์กรให้เป็นไปตามยุคตามสมัยเพราะโลกยุคโลกาภิวัฒน์ (globalization)

3. ระบบการปฏิบัติงาน (system)

ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (working System) ก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน (accounting/financial system) ระบบพัสดุ (supply system) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology system) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (monitoring/evaluation system)

4. บุคลากร (staff)

ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (human resource management : HRM) เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต แผนกลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้จะเป็นตัวบ่งชี้ถึงจำนวนความต้องการบุคลากรและการตัดสินใจเกี่ยวกับส่วนประกอบของงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร รวมถึงการจัดหาบุคลากรเข้าทำงาน ควรมีทักษะของบุคลากรที่เหมาะสมกับงานแต่ละประเภท

ปัญหาที่สำคัญอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร คือ การขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะหรือความชำนาญ จึงเป็นอุปสรรคต่อองค์กรที่กำลังขยายตัว ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ตลอดจนการบริหารค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การโยกย้ายและปรับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะสูงสุดของบุคลากรอันจะนำไปสู่ผลสำเร็จขององค์กร

5. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (skills)

ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านทักษะด้านงานอาชีพ เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรประสบความสำเร็จในงานอาชีพ และทักษะความถนัด / ความชาญฉลาดพิเศษความถนัดต่าง ๆ ที่หลากหลาย ซึ่งประกอบด้วย ระดับ

สติปัญญา ความสามารถด้านคณิตศาสตร์ ความเข้าใจด้านเครื่องจักร ความสามารถด้านศิลปะ ความสามารถด้านดนตรี ฯลฯ

6. รูปแบบการบริหารจัดการ (style)

แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น ความเป็นผู้นำ คือ ความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการให้กระทำ

7. ค่านิยมร่วม (shared values)

ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

จากการศึกษา วิเคราะห์ เอกสาร แนวคิด และทฤษฎี รวมถึงจุดอ่อน จุดแข็ง ของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด และสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ตลอดจนจากการจัดกระบวนกลุ่ม (focus group) จึงได้กลยุทธ์ในการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย โดยผู้วิจัยได้สรุปรูปแบบกลยุทธ์ในการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ให้เป็นไปตามมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย คือ PASTEP Model โดยองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

P : Planning คือการวางแผนดำเนินงาน โดยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย จุดประสงค์และกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตร ให้ครอบคลุมการบริหาร เพื่อรองรับการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงจากส่วนกลางและความต้องการของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรนำไปสู่องค์กรที่ได้มาตรฐานต่อไป ซึ่งการวางแผนดำเนินงาน (planning) เป็นจุดแข็งของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด สอดคล้องกับระบบ (system) ตามรูปแบบ 7's Model

A : Action คือการปฏิบัติงานภายในสหกรณ์ภายใต้การควบคุมกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุผลตามหลักการของสหกรณ์สู่มาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย ซึ่งการ

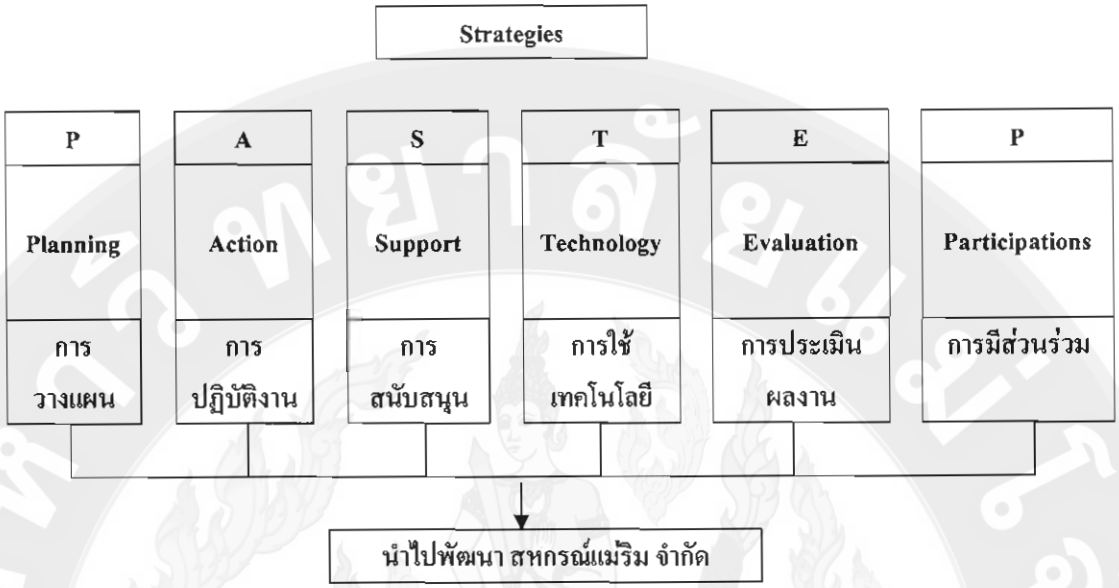
ปฏิบัติงาน (Action) เป็นจุดแข็งที่ 2 ของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ตรงกับโครงสร้าง (structure) ตามรูปแบบ 7's Model

S : Support คือการสนับสนุนให้เกิดการเชื่องโยงและร่วมมือกันภายในเครือข่ายสหกรณ์การเกษตร อันประกอบไปด้วยปัจจัยด้านผู้นำ (leader) ความรู้ (knowledge) และทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน (attitude) ซึ่งจะช่วยให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างคล่องตัว และ การสนับสนุน (support) นี้ ตรงกับจุดแข็งของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด สอดคล้องกับรูปแบบ 7's คือ บุคลากร (staff) ผู้นำ (leader) ทักษะ (skill) ความรู้ (knowledge)

T : technology คือการนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ภายในสหกรณ์การเกษตรเพื่อความสะดวก รวดเร็ว และแม่นยำในการทำงานขององค์กรให้ยั่งยืนต่อไป ซึ่งเป็นจุดแข็งของสหกรณ์การเกษตรสันทราย และสอดคล้องกับกลยุทธ์ใหม่ (strategies)

E : Evaluation คือการประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรเพื่อการบริหารจัดการองค์กรให้ดีสู่มาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย ซึ่งเป็นการประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรดังกล่าวยังเป็นจุดอ่อนของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด และสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด แต่เป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องมีตามหลักของกลยุทธ์ (strategies)

P : Participation คือการมีส่วนร่วมในการ ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ ร่วมตรวจสอบ และประเมินผล ซึ่งเป็นจุดแข็งตามบริบทสังคมภาคเหนือ และเป็นจุดแข็งของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด และสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด และตรงกับรูปแบบ 7's Model คือ รูปแบบการบริหารจัดการ (style) ตามบริบทสังคม



ภาพ 22 PASTEP Model I

8. นำรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการส่งเสริมการสหกรณ์ทำการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ก่อนนำไปทดลองใช้

ขั้นตอนที่ 2 นำไปพัฒนาใช้

1. จัดโครงการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้ความเข้าใจในรายละเอียดของรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ให้กับบุคลากรคณะทำงานของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม

2. ดำเนินการทดลองใช้รูปแบบกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม

3. ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกถึงผลที่เกิดขึ้นก่อนและหลังการใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 3 การสรุปรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และนำไปใช้

1. นำผลสรุปจากการสัมภาษณ์เชิงลึกของคณะดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรแม่ริมมาทำการวิเคราะห์สรุปผลสำเร็จของการใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ใหม่ โดยนำรูปแบบ ของ (Mckinsey 7's Model) มาประยุกต์ใช้เพื่อการแก้ปัญหาจุดอ่อนของกระบวนการบริหารจัดการในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม

2. สรุปผลสำเร็จของรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ จากสรุปข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก ข้อมูลที่ได้จากการสังเกตแบบไม่เป็นทางการ ข้อมูลจากการสอบถามคณะกรรมการดำเนินงาน นำมาสรุปผลสำเร็จของ การใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (PASTEP Model)

3. นำผลการประเมินสหกรณ์การเกษตรแม่แตง จำกัด ซึ่งไม่ได้ใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ มาเปรียบเทียบกับสหกรณ์การเกษตรแม่ริมที่ใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

4. นำผลสำเร็จจากการทดลองมาสรุปเพื่อนำเสนอผลการวิจัย

จากผลการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรแม่ริม โดยใช้รูแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ตามแนวคิด พบว่า องค์กรสหกรณ์การเกษตรควรดำเนินการส่งเสริมและสร้างสภาพการณ์ต่าง ๆ ให้เอื้ออำนวย ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการประกอบด้วย

1. ส่งเสริมและช่วยจัดสภาพการณ์ให้พนักงานรับรู้ว่าสามารถควบคุมพฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (perceived behavioral control to knowledge sharing) โดยทำให้พนักงานเกิดความมั่นใจว่า ตนมีความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ ชำนาญการในด้านนั้น ๆ เพียงพอ (self – identity) สามารถควบคุมอารมณ์ (emotional control) ขณะแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ไม่ประหม่า วิตก เครียดหรือกลัว ได้มีโอกาสเห็นตัวแบบที่ประสบความสำเร็จ (vicarious modeling) ได้รับรางวัลและคำชมเชย (reward and recognition) มีการพูดชักจูงจากผู้อื่น (verbal persuasion) และมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุน (information technology support) ที่มีประสิทธิภาพและเพียงพอ

2. มีการกำหนดบทบาทของผู้บริหารระดับสูง และผู้บังคับบัญชาทุกคน ซึ่งเป็นบุคคลที่พนักงานมีแนวโน้มจะแสดงพฤติกรรมคล้อยตาม ให้แสดงตนเป็นตัวอย่างที่ดี (role model) ในการแสดงพฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ให้กับพนักงาน ต้องสนับสนุนและส่งเสริมสร้างพฤติกรรมแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้โดยการสร้างเป็นวัฒนธรรม มีการจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศต่าง ๆ ให้เอื้ออำนวย เช่น จัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ จัดเวทีหรือกิจกรรม ให้พนักงานมีโอกาสแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันอย่างทั่วถึง สม่ำเสมอ และต่อเนื่อง

3. เพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกว่าสามารถควบคุมพฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีอยู่จริง (actual behavioral control) ตามแนวคิดทฤษฎีแล้ว องค์กรควรพัฒนาให้พนักงานมีทักษะ ความสามารถและประสบการณ์ตรง

พฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing behavior) นับเป็นตัวแปรหรือปัจจัยสำคัญตัวหนึ่งที่จะทำให้องค์กรมีฐานความรู้ (knowledge – based) ที่มีคุณค่า และสามารถต่อยอดความรู้ให้เกิดเพิ่มมากขึ้นจนเป็นประโยชน์ต่อองค์กรต่อไป ความรู้ที่มีมูลค่าไม่จำกัดเป็นสินทรัพย์อันมีค่ายิ่งขององค์กร การส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้จึงเป็นเรื่องเร่งด่วนและจำเป็นที่องค์กรควรบริหารจัดการให้ปรากฏอย่างเป็นรูปธรรม

3. การบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด หลังจากได้ใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ใหม่ PASTEP Model

สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เป็นองค์กรทางธุรกิจที่มีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างจากองค์กรธุรกิจที่เป็นบริษัท หรือนิติบุคคลอื่น คือมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการแก่สมาชิกในธุรกิจต่างๆ เช่น 1) การให้สินเชื่อเพื่อการเกษตร 2) การส่งเสริมการออมทรัพย์ 3) การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ในการเกษตร 4) การดำเนินการด้านการตลาด 5) การให้บริการทางวิชาการแก่สมาชิกนอก 6) การจัดบริการและบำรุงที่ดิน 7) การให้การศึกษาอบรมทางสหกรณ์

การบริหารจัดการสหกรณ์เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจของสหกรณ์ และเพื่อให้สหกรณ์ก่อเกิดผลกำไรที่เพิ่มมากขึ้น เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย สหกรณ์จึงกำหนดแผนกลยุทธ์จากการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอกและปัจจัยแวดล้อมภายในของสหกรณ์ที่มีความเหมาะสม โดยสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย โดยกำหนดโครงการที่จะช่วยให้สหกรณ์ได้มีผลกำไรที่เพิ่มมากขึ้น โดยกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี และได้กำหนดทิศทางในการพัฒนาองค์กรไว้เป็น 4 ด้านคือ

1. การพัฒนาบุคลากร โดยสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีการพัฒนาให้สมาชิกมีจิตสำนึก มีความเข้าใจในบทบาทต่อการเป็นเจ้าของสหกรณ์ การอบรมประธานกลุ่ม เลขานุการกลุ่มให้มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทบริหารกลุ่ม เพื่อให้กลุ่มมีบทบาทดีเด่น การพัฒนาคุณภาพชีวิต การยกระดับความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น รวมทั้งสร้างความรู้ความเข้าใจบทบาทหน้าที่ระบบ ระเบียบ และเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ

2. การพัฒนาธุรกิจ ได้แก่ การเพิ่มและขยายปริมาณธุรกิจให้เพิ่มมาขึ้น การพัฒนาประสิทธิภาพในการใช้เงินทุน อุปกรณ์ สถานที่ และวัสดุของสหกรณ์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และบริหารธุรกิจแก่สมาชิกให้ครบวงจรเต็มพื้นที่

3. การพัฒนาเครือข่ายพันธมิตร ได้แก่ การสร้างพันธมิตรคู่ค้าระหว่างสหกรณ์ด้วยกัน และระหว่างสหกรณ์กับสมาชิก เพื่อธุรกิจด้วยกันทั้งด้านการเงิน การตลาด และการพัฒนาองค์การ เพื่อให้สหกรณ์มีตลาดรับซื้อผลผลิตที่มั่นคง แน่นอน และมีทางเลือกมากยิ่งขึ้น

4. การพัฒนาเทคโนโลยี ได้แก่ การพัฒนาระบบเครือข่ายสารสนเทศของสหกรณ์ การจัดทำฐานข้อมูลสมาชิก สมาชิกคู่ค้าวธุรกิจ เทคโนโลยีเพื่อให้บริการแก่สมาชิก การพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่น เช่น การฝึกหัตถกรรมแก่ชาวบ้าน การฟื้นฟูยาสมุนไพร เป็นต้น

ตลอดจนสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีการนำแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ปฏิบัติในแต่ละช่วงเวลา แล้วทำรายงานการปฏิบัติงาน มีการกำกับดูแลและติดตามความก้าวหน้าของแผนงานต่างๆ และหากโครงการหรือกิจกรรมใดมีปัญหาและอุปสรรคก็ดำเนินการแก้ไขในทันที สำหรับในส่วนของการประเมินผลแผนกลยุทธ์นั้นสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ใช้วิธีการประเมิน 4 แบบ คือ การประเมินบริบทและสภาพแวดล้อม การประเมินปัจจัยเบื้องต้น การประเมินกระบวนการ และการประเมินผลผลิต ว่าการดำเนินงานของสหกรณ์มีการดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ โดยมีการแต่งตั้งอนุกรรมการติดตามในแต่และโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ที่สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ใช้ในการพัฒนาเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ 1) กลยุทธ์ระดับองค์กรทำธุรกิจปัจจุบันให้ครบวงจร 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ระดับองค์กรทำธุรกิจปัจจุบันให้ครบวงจร ซึ่งในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรของสหกรณ์การเกษตรแม่ริมจำกัด คือ 1) การทำธุรกิจปัจจุบันให้ครบวงจร (integration) โดยสหกรณ์ได้ดำเนินการโครงการส่งเสริมธุรกิจถั่วเหลืองแบบครบวงจร ปรับปรุงกระบวนการผลิตถั่วเหลืองให้คุณภาพตามมาตรฐาน GAP พร้อมประสาน บริษัท กรีนสปอต (ประเทศไทย) จำกัด ร่วมดำเนินธุรกิจซื้อขายถั่วเหลืองกับสหกรณ์ในลักษณะตลาดข้อตกลง Contract Farming หวังยกระดับคุณภาพและราคาผลผลิต และช่วยขยายตลาดรองรับผลผลิตถั่วเหลืองให้กับเกษตรกร ซึ่งการทำ Contract Farming ถือเป็นอีกหนึ่งตลาดทางเลือกให้กับสหกรณ์และเกษตรกรผู้ปลูกทำให้เกษตรกรสามารถกำหนดเป้าหมายในการปลูกถั่วเหลืองได้ชัดเจนยิ่งขึ้น มีตลาดรองรับผลผลิตที่แน่นอนและสามารถจำหน่ายผลผลิตได้ในราคาที่เป็นธรรม คุ้มค่ากับต้นทุนการผลิต และทำให้สหกรณ์สามารถ

ดำเนินธุรกิจถั่วเหลืองได้อย่างเป็นระบบและครบวงจรมากยิ่งขึ้น และ 2) การทำธุรกิจให้หลากหลายต่างจากธุรกิจปัจจุบัน (diversification) สหกรณ์มีการดำเนินธุรกิจที่หลากหลาย เช่น ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจัดสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลผลิต และธุรกิจผลิตเมล็ดพันธุ์

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ การใช้กลยุทธ์เป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (cost leadership) โดยใช้วิธีการคุมยอดลูกหนี้ ลดความสูญเสียของวัตถุดิบ ลดค่าขนส่ง และเลือกใช้วิธีสื่อสารที่เหมาะสม และกลยุทธ์แตกต่างจากคนอื่น (differentiation) โดยวิธีการสร้างเงื่อนไขใหม่ ๆ ให้แก่สมาชิก เลือกทำเฉพาะส่วนที่มีกำไร มุ่งเฉพาะลูกค้าที่ให้กำไร เพิ่ม มองหาช่องทางจำหน่ายใหม่

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ คือ ต้องรู้กระบวนการ Research & Development, รู้กระบวนการ marketing, รู้กระบวนการของ production, Human Resources รู้จักระบบและการใช้ทรัพยากรบุคคลและระบบการเงินและเมื่อมีการจัดทำแผนกลยุทธ์เรียบร้อยแล้ว การดำเนินกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องออกแบบโครงสร้างองค์กรอย่างเหมาะสม สร้างและผสมผสานวัฒนธรรมองค์กรเพื่อปลูกฝังพฤติกรรมที่จะส่ง ให้องค์กรก้าวสู่ความเป็นเลิศในธุรกิจที่ดำเนินอยู่ นอกจากนั้นยังต้องออกแบบระบบการควบคุมกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพ

หลังจากทดลองใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ PASTEP model สหกรณ์ได้ปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการการดำเนินงานภายในสหกรณ์ใหม่ โดยวิธีการกำหนดโครงการที่ช่วยให้สหกรณ์ได้รับผลกำไรมากขึ้น หาแหล่งรับซื้อวัตถุดิบใหม่ ๆ ตลอดจนการกำหนดแผนกลยุทธ์ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ทำให้สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัดได้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของประเทศไทยเมื่อวันที่ 1 กันยายน 2552

ผลการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามและแบบทดสอบ ของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด หลังการใช้รูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามและแบบทดสอบ ของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด หลังการใช้รูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ระดับเจตคติต่องาน เจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำ ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ พฤติกรรมผู้นำ และความรู้เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้ไปใช้เปรียบเทียบกับข้อมูลก่อนการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- เจตคติต่องาน

ผลการวิจัยพบว่า มีค่าคะแนนเฉลี่ยรวมหลังการนำรูปแบบกลยุทธ์ไปใช้ อยู่ในระดับ 3.78 หมายถึง เจตคติต่องานของผู้ให้ข้อมูลอยู่ที่ระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบกับค่าคะแนนเฉลี่ยรวมก่อนการนำรูปแบบกลยุทธ์ไปใช้ที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยรวมเพียง 2.91 ซึ่งหมายถึงมีเจตคติอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีเจตคติต่องานดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัด

ตาราง 27 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับเจตคติที่มีต่องานของผู้ให้ข้อมูลในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด (หลังการใช้รูปแบบกลยุทธ์)

ข้อความ	เจตคติที่มีต่องานของผู้ให้ข้อมูล		
	ค่าคะแนนเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับเจตคติ
1. มีความเข้าใจนโยบายระเบียบ และแนวทางปฏิบัติงานของสหกรณ์การเกษตร	4.04	0.79	มาก
2. การทำงานในสหกรณ์ทำให้ฐานะทางเศรษฐกิจสังคมและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น	4.25	0.75	มาก
3. ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่มีความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ	4.11	0.88	มาก
4. มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานของสหกรณ์การเกษตร	4.18	0.72	มาก
5. คณะกรรมการดำเนินงานมีความสมัครสมานสามัคคีในการทำงาน	3.54	0.74	ปานกลาง
6. ความคิดเห็นของท่านเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการได้เสนอในที่ประชุม แต่ผู้บริหารไม่เคยนำไปพิจารณาปรับปรุงการทำงานเลย	3.36	0.87	ปานกลาง
7. มีโอกาสในการได้รับการสนับสนุนด้านการฝึกอบรมในเรื่องต่าง ๆ	3.89	0.63	มาก
8. ค่าตอบแทนที่ได้รับนั้น มีความเป็นธรรม สมกับกำลังและความสามารถที่ท่านทำลงไปในงาน	3.89	0.96	มาก
9. ผู้บังคับบัญชาตามสายงานให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอเหมาะสม	4.32	0.61	มาก

ตาราง 27 (ต่อ)

ข้อความ	เจตคติที่มีต่องานของผู้ให้ข้อมูล		
	ค่าคะแนนเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับเจตคติ
10. มีความตระหนักถึงความสำคัญของสหกรณ์ในฐานะเป็นองค์กรที่เป็นที่พึ่งสำคัญเพียงต้องการให้สหกรณ์มีกำไรมากที่สุด	3.96	0.74	มาก
11. รู้สึกว่าไม่ทราบว่าจะทำงานอย่างไร เนื่องจากขาดผู้ชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติงาน	3.68	0.72	มาก
12. การทำงานของท่านเป็นส่วนสำคัญกับองค์กร แต่ยังช่วยแก้ไขปัญหาความยากจนของสมาชิกสหกรณ์ไม่ดีปานกลางเท่าที่ควร	3.96	0.64	มาก
13. การนำวิธีการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ ทำให้สภาพการทำงานของท่านยุ่งยากมากยิ่งขึ้น	3.79	0.74	มาก
14. มีความมั่นใจในการดำเนินงานของสหกรณ์ว่ามีความโปร่งใส ตรวจสอบได้	3.99	0.88	มาก
15. การทำงานของท่านยังไม่เป็นยอมรับของหัวหน้าฝ่าย	3.99	0.98	มาก
16. ในการทำงานกับสหกรณ์ ท่านยังไม่แน่นใจในการความก้าวหน้าในงานมากนัก	3.68	0.72	มาก
17. การทำงานของท่านมักมีปัญหาอยู่เสมอ เนื่องจากสหกรณ์มีเครื่องมืออุปกรณ์ในการทำงานไม่เพียงพอ	3.68	0.77	มาก
18. งานที่ได้รับมอบหมายจาก	3.98	0.78	มาก
19. รู้สึกว่างานที่ท่านทำบรรลุเป้าหมายได้เพียงเล็กน้อยเท่านั้น	3.36	0.93	ปานกลาง
20. หัวหน้าของท่านมักจะสั่งงานในลักษณะใช้อำนาจมากกว่าการขอความร่วมมือ	3.21	0.92	ปานกลาง
รวม	3.78	0.35	มาก

- เจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม

ผลการวิจัยพบว่า มีค่าคะแนนเฉลี่ยรวมหลังการนำรูปแบบกลยุทธ์ไปใช้ อยู่ในระดับ 3.65 หมายถึง เจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของผู้ให้ข้อมูลอยู่ที่ระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบกับค่าคะแนนเฉลี่ยรวมก่อนการนำรูปแบบกลยุทธ์ไปใช้ที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยรวม

อยู่ที่ 3.11 ซึ่งหมายถึงมีเจตคติอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีเจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมไปเป็นในทิศทางที่ดีขึ้น

ตาราง 28 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับเจตคติที่มีต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของผู้ให้ข้อมูลในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด (หลังการใช้รูปแบบกลยุทธ์)

ข้อความ	เจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของผู้ให้ข้อมูล		
	ค่าคะแนนเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับเจตคติ
1. การดำเนินธุรกิจสหกรณ์มีความทันสมัยสามารถแข่งขันกับตลาดได้ เพื่อสนองความต้องการของสมาชิกในทุกด้าน	4.21	0.74	มาก
2. การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหาร โดยทุกฝ่ายต้องเข้ามามีส่วนร่วม	4.00	0.82	มาก
3. วางแผนกลยุทธ์จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่ชัดเจน	4.07	0.86	มาก
4. การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือระดับสูงที่ใช้ในการบริหารงานในองค์กร	4.11	0.83	มาก
5. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจะต้องมีการควบคุมติดตามอย่างต่อเนื่อง	3.96	0.92	มาก
6. สหกรณ์มีการจัดประชุม ระดมความคิดเห็นจากฝ่ายต่าง ๆ เพื่อวิเคราะห์โอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน ของสหกรณ์	3.00	0.67	ปานกลาง
7. สหกรณ์มีการพัฒนาระบบการติดตามเร่งรัดผลเพื่อให้มีประสิทธิภาพ	3.39	0.88	ปานกลาง

ตาราง 28 (ต่อ)

ข้อความ	เจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของผู้ให้ข้อมูล		
	ค่าคะแนนเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับเจตคติ
8. การแข่งขันธุรกิจมีความรุนแรง ดังนั้นสหกรณ์จำเป็นต้องมีการปรับตัวในการบริหารจัดการอยู่เสมอ	4.07	0.94	มาก
9. สหกรณ์ต้องมีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการดำเนินงานสหกรณ์ให้กับสมาชิกทราบในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกเท่านั้น	3.39	1.03	ปานกลาง
10. การบริหารงานเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารใช้ในการบริหารตามแผน โดยไม่มีความจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไข	3.44	1.26	ปานกลาง
11. การบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ สหกรณ์จะออกแบบรูปแบบโครงสร้างเป็นแบบใดก็ได้ ตามความต้องการของผู้บริหาร	3.55	0.77	ปานกลาง
12. กลยุทธ์ในการบริหารไม่ได้เป็นเกณฑ์ที่บ่งบอกได้ว่าผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารจัดการมากน้อยเพียงใด	3.74	0.97	มาก
13. สหกรณ์เป็นองค์กรของรัฐ รัฐต้องเข้ามาช่วยเหลือทุกด้าน คณะกรรมการเป็นเพียงผู้ดำเนินการตามแผนเท่านั้น	4.18	0.77	มาก
14. การบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์สามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จได้เป็นเรื่องของผู้บริหารเท่านั้น โดยไม่ต้องอาศัยความร่วมมือจากสมาชิกแต่อย่างใด	4.18	0.77	มาก
15. การบริหารเชิงกลยุทธ์ ไม่ว่าจะเป็นใครก็สามารถดำเนินการได้	3.14	1.01	ปานกลาง
รวม	3.65	0.44	ปานกลาง

- ภาวะผู้นำ

ผลการวิจัยพบว่า มีค่าคะแนนเฉลี่ยรวมหลังการนำรูปแบบกลยุทธ์ไปใช้ อยู่ในระดับ 4.04 หมายถึง ระดับมาก แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นต่อระดับภาวะผู้นำสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด อยู่ในระดับมาก หมายถึง ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับค่าคะแนนเฉลี่ยรวมก่อนการนำรูปแบบกลยุทธ์ไปใช้ที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 3.36 ซึ่งหมายถึงปานกลางเท่านั้น แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีความเห็นต่อระดับภาวะผู้นำสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เปลี่ยนแปลงไป กล่าวคือ หลังการนำรูปแบบกลยุทธ์ไปใช้ผู้นำของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีระดับภาวะผู้นำสูงขึ้น

ตาราง 29 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำ ที่ผู้ให้ข้อมูลมีต่อผู้นำในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด (หลังการใช้รูปแบบกลยุทธ์)

ข้อความ	ภาวะผู้นำ ที่ผู้ให้ข้อมูลมีต่อผู้นำ		
	ค่าคะแนนเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับเจตคติ
1. ผู้บริหารสหกรณ์มีความสามารถในการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ง่าย	3.82	0.72	มาก
2. ผู้บริหารสหกรณ์แสดงออกถึงความจริงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี	4.07	0.72	มาก
3. ผู้บริหารสหกรณ์เปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็น	4.07	0.72	มาก
4. ผู้บริหารสหกรณ์ทำให้สมาชิกเข้าร่วมทำงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน	3.93	0.81	มาก
5. ผู้บริหารสหกรณ์เปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับ	4.00	0.77	มาก
6. ผู้บริหารสหกรณ์เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลในการบริหารจัดการ	4.07	0.72	มาก
7. ผู้บริหารสหกรณ์ทำให้สมาชิกเกิดความมั่นใจ เชื่อถือและภาคภูมิใจ ในการเป็นสมาชิกสหกรณ์	4.00	0.77	มาก

ตาราง 29 (ต่อ)

ข้อความ	ภาวะผู้นำ ที่ผู้ให้ข้อมูลมีต่อผู้นำ		
	ค่าคะแนนเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับเจตคติ
8. ผู้บริหารสหกรณ์คอยให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์	4.04	0.96	มาก
9. ผู้บริหารสหกรณ์สามารถจูงใจให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์เกิดความร่วมมือ ในการปฏิบัติงานอย่างมีขวัญ งานมีคุณภาพ มีความริเริ่มสร้างสรรค์ และร่วมกันรับผิดชอบ	4.11	0.92	มาก
10. ผู้บริหารสหกรณ์มีการยอมรับการเปลี่ยนแปลงพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และเป็นผู้รับฟังที่ดี	4.00	0.86	มาก
11. ผู้บริหารสหกรณ์เป็นผู้ที่มีความกล้าตัดสินใจในเรื่องต่างๆ เพื่อผลประโยชน์ของสหกรณ์โดยรวม	4.00	0.98	มาก
12. ผู้บริหารสหกรณ์สามารถช่วยลดข้อขัดแย้งระหว่างเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานเดียวกันและนอกหน่วยงานได้	4.07	0.90	มาก
13. ผู้บริหารสหกรณ์เป็นผู้ที่มีความเอาใจใส่การทำงานของผู้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	4.14	0.93	มาก
14. ผู้บริหารสามารถแสดงถึงความเป็นผู้นำไม่ว่าจะมีปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงานมากน้อยเพียงใด	4.14	0.76	มาก
15. ผู้บริหารสหกรณ์ยกย่องชมเชยท่าน เมื่องานของท่านประสบความสำเร็จ	4.07	0.81	มาก
รวม	4.04	0.74	มาก

- ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ

ผลการวิจัยพบว่า มีค่าคะแนนเฉลี่ยรวมหลังการนำรูปแบบกลยุทธ์ไปใช้ อยู่ในระดับ 3.96 หมายถึง ระดับมาก ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับค่าคะแนนเฉลี่ยรวมก่อนการนำรูปแบบกลยุทธ์ไปใช้ที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 3.36 ซึ่งหมายถึง ระดับมาก เช่นกัน แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นต่อระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำไม่เปลี่ยนแปลงไป

ตาราง 30 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ ที่ผู้ให้ข้อมูลมีต่อผู้นำในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด (หลังการใช้รูปแบบกลยุทธ์)

ข้อความ	ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ ที่ผู้ให้ข้อมูลมีต่อผู้นำ		
	ค่าคะแนนเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ
1. ผู้บริหารรู้สึกตื่นตัว และมีความคิดว่องไวเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น	3.89	0.69	มาก
2. ผู้บริหารสามารถเข้ากับคนอื่นได้ง่ายไม่ว่าจะเป็นคนระดับใด	3.82	0.82	มาก
3. ผู้บริหารรู้สึกให้ความสนใจในกิจกรรมที่สหกรณ์ดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ	4.21	1.03	มาก
4. ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้ดี	4.11	0.99	มาก
5. ผู้บริหารมีการสั่งงานและมีการชี้แจงเกี่ยวกับการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบอย่างชัดเจน	3.72	0.95	ปานกลาง
6. ผู้บริหารรู้สึกมีความสนุกสนานกับงานที่ทำอยู่ตลอดเวลา	3.82	0.61	มาก
7. ผู้บริหารสามารถเผชิญหน้าแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ดี	3.96	0.92	มาก
8. ผู้บริหารมักมีความพอใจกับงานที่ทำลุล่วงไปด้วยดี	4.07	0.60	มาก
9. ผู้บริหารจะมีการจดจ่อกับงานที่กำลังทำอยู่เสมอ	3.96	0.51	มาก
10. ผู้บริหารเป็นคนค่อนข้างละเอียดและทำงานอย่างพิถีพิถันจนเกินไป	4.00	0.67	มาก
รวม	3.96	0.53	มาก

- พฤติกรรมผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ ผู้วิจัยได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำไว้ 3 ด้าน คือ ผู้บริหารตัดสินใจคนเดียว ผู้บริหารและกลุ่มร่วมกันตัดสินใจ และเป็นการตัดสินใจของกลุ่มหรือแต่ละบุคคล โดยกำหนดลักษณะที่ออกทางพฤติกรรมของนำในการบริหารงานเป็น 8 ข้อ

ผลการวิจัยพบว่า หลังการนำรูปแบบกลยุทธ์ไปใช้ (ร้อยละ 71.43) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสหกรณ์ ผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นว่าผู้บริหารและกลุ่มร่วมกันตัดสินใจ รองลงมา (ร้อยละ 67.86) ด้านการดำเนินงานของสหกรณ์ และ(ร้อยละ 60.71) ด้านการแบ่งหน้าที่การปฏิบัติงานของสหกรณ์ การสั่งของสหกรณ์ และด้านการให้คำติชมในการปฏิบัติงานจากผู้บริหารสหกรณ์ ตามลำดับ ผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นว่าผู้บริหารและกลุ่มร่วมกันตัดสินใจ

ตาราง 31 จำนวนและร้อยละจำแนกตามลักษณะที่แสดงออกพฤติกรรมของผู้นำ ที่ผู้ให้ข้อมูลมีต่อพฤติกรรมผู้นำของสหกรณ์การเกษตรแม่ริมจำกัด (หลังการใช้รูปแบบกลยุทธ์)

ลักษณะที่แสดงออกทางพฤติกรรมของผู้นำ	พฤติกรรมผู้นำ ที่ผู้ให้ข้อมูลมีต่อผู้นำ					
	ผู้บริหารตัดสินใจคนเดียว		ผู้บริหาร และกลุ่มร่วมกันตัดสินใจ		เป็นการตัดสินใจของกลุ่มหรือแต่ละบุคคล	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. การกำหนดนโยบายการบริหารงานของสหกรณ์	0	0.00	16	57.14	12	42.86
2. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสหกรณ์	0	0.00	20	71.43	8	28.57
3. การวางแผนงานของสหกรณ์	0	0.00	9	32.14	19	67.86
4. การดำเนินงานของสหกรณ์	0	0.00	19	67.86	9	32.14
5. การแบ่งหน้าที่การปฏิบัติงานของสหกรณ์	0	0.00	17	60.71	11	39.29
6. การสั่งการของสหกรณ์	0	0.00	17	60.71	11	39.29
7. การให้คำติชมในการปฏิบัติงานจากผู้บริหารสหกรณ์	0	0.00	17	60.71	11	39.29
8. การให้ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานจากผู้บริหารสหกรณ์	0	0.00	13	46.43	15	53.57

- ความรู้เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์

ผลการวิจัยพบว่า หลังการนำรูปแบบกลยุทธ์ไปใช้ ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ร้อยละ 71.43 มีระดับความรู้เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์เพิ่มมากขึ้นในระดับมาก รองลงมาคือร้อยละ 25.00 มีความรู้ในระดับปานกลาง และไม่มีผู้ที่มีระดับความรู้เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์น้อยเลย แสดงให้เห็นว่าเมื่อมีการนำรูปแบบกลยุทธ์ไปใช้ผู้ให้ข้อมูลมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์เพิ่มมากขึ้น

ตาราง 32 จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูลสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด จำแนกตามระดับความรู้เกี่ยวกับ การบริหารธุรกิจสหกรณ์ เชิงกลยุทธ์ (หลังการใช้รูปแบบกลยุทธ์)

ระดับความรู้เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์	จำนวน	ร้อยละ
น้อย (1-10 คะแนน)	-	00.00
ปานกลาง (11-20 คะแนน)	8	25.00
มาก (21-30 คะแนน)	20	71.43
รวม	28	100.00

4. การเปรียบเทียบก่อนและหลัง การนำกลยุทธ์การพัฒนาไปใช้

การเปรียบเทียบก่อนและหลังการนำกลยุทธ์การพัฒนาไปใช้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลก่อนและหลังการนำรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ไปใช้ จากแบบสอบถามและแบบทดสอบที่ผู้วิจัยได้ใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูล ซึ่งประกอบด้วย ประธานสหกรณ์ ผู้จัดการสหกรณ์ เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ และคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เพื่อนำข้อมูลเหล่านั้นมาเปรียบเทียบเมื่อได้นำรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ไปใช้ ซึ่งเป็นกลยุทธ์การพัฒนาที่ผู้วิจัยใช้ในการพัฒนา มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

เจตคติต่องาน

ผลการวิเคราะห์ t-test พบว่า ค่าเฉลี่ยของเจตคติที่มีต่อการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรเกี่ยวกับงาน ก่อนและหลังการนำกลยุทธ์การพัฒนาไปใช้ของผู้ให้ข้อมูลสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 (t = 9.043**, p = 0.000

สรุปได้ว่า ผู้ให้ข้อมูลที่ปฏิบัติหน้าที่ในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีเจตคติต่อการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรเกี่ยวกับงาน ก่อนและหลังการนำกลยุทธ์การพัฒนาไปใช้ แตกต่างกัน

ผลการเปรียบเทียบในแต่ละประเด็นย่อย พบว่า ผู้ให้ข้อมูลผู้ให้ข้อมูลที่ปฏิบัติหน้าที่ในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีเจตคติต่อการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรเกี่ยวกับงานก่อนและหลังการนำกลยุทธ์การพัฒนาไปใช้ แตกต่างกัน เกือบทุกประเด็น ยกเว้นในประเด็นหัวหน้าของท่านมักจะสั่งงานในลักษณะใช้อำนาจมากกว่าการขอความร่วมมือ ที่พบว่าไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 33 ผลการประเมินเจตคติมีต่องาน ของผู้ให้ข้อมูล ในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เปรียบเทียบก่อนและหลังนำกลยุทธ์การพัฒนาไปใช้

เจตคติที่มีต่องาน	ค่าคะแนนเฉลี่ย		t	p
	ก่อน	หลัง		
1. มีความเข้าใจนโยบายระเบียบ และแนวทางปฏิบัติงานของสหกรณ์การเกษตร	3.14	4.04	4.607**	0.000
2. การทำงานในสหกรณ์ทำให้ฐานะทางเศรษฐกิจสังคมและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น	3.11	4.25	6.710**	0.000
3. ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่มีความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ	3.00	4.11	6.392**	0.000
4. มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานของสหกรณ์การเกษตร	3.29	4.18	5.255**	0.000
5. คณะกรรมการดำเนินงานมีความสมัครสมานสามัคคีในการทำงาน	3.04	3.54	2.601**	0.012
6. ความคิดเห็นของท่านเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการได้เสนอในที่ประชุม แต่ผู้บริหารไม่เคยนำไปพิจารณาปรับปรุงการทำงานเลย	2.79	3.36	2.910**	0.005
7. มีโอกาสในการได้รับการสนับสนุนด้านการฝึกอบรมในเรื่องต่าง ๆ	3.39	3.89	3.125**	0.003

ตาราง 33 (ต่อ)

เจตคติที่มีต่องาน	ค่าคะแนนเฉลี่ย		t	p
	ก่อน	หลัง		
8. ค่าตอบแทนที่ได้รับนั้น มีความเป็นธรรม สมกับกำลังและความสามารถที่ท่านทำลงไปในงาน	2.86	3.89	4.389**	0.000
9. ผู้บังคับบัญชาตามสายงานให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอเหมาะสม	2.82	4.32	8.055**	0.000
10. มีความตระหนักถึงความสำคัญของสหกรณ์ในฐานะเป็นองค์กรที่เป็นที่พึ่งสำคัญเพียงต้องการให้สหกรณ์มีกำไรมากที่สุด	3.00	3.96	4.765**	0.000
11. รู้สึกว่าไม่ทราบว่าจะทำงานอย่างไร เนื่องจากขาดผู้ชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติงาน	2.68	3.68	4.336**	0.000
12. การทำงานของท่านเป็นส่วนสำคัญกับองค์กร แต่ยังช่วยแก้ไขปัญหาความยากจนของสมาชิกสหกรณ์ไม่ดีปานกลางเท่าที่ควร	2.93	3.96	5.129**	0.000
13. การนำวิธีการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ ทำให้สภาพการทำงานของท่านยุ่งยากมากยิ่งขึ้น	2.86	3.79	4.503**	0.000
14. มีความมั่นใจในการดำเนินงานของสหกรณ์ว่ามีความโปร่งใส ตรวจสอบได้	2.32	3.79	6.635**	0.000
15. การทำงานของท่านยังไม่เป็นยอมรับของหัวหน้าฝ่าย	2.64	3.71	4.434**	0.000
16. ในการทำงานกับสหกรณ์ ท่านยังไม่แน่นใจในการความก้าวหน้าในงานมากนัก	3.18	3.68	3.058**	0.003
17. การทำงานของท่านมักมีปัญหาอยู่เสมอ เนื่องจากสหกรณ์มีเครื่องมืออุปกรณ์ในการทำงานไม่เพียงพอ	3.00	3.68	3.652**	0.001
18. งานที่ได้รับมอบหมายจาก	2.93	3.36	2.216*	0.031
19. รู้สึกว่างานที่ท่านทำบรรลุเป้าหมายได้เพียงเล็กน้อยเท่านั้น	2.68	3.25	2.720**	0.009
20. หัวหน้าของท่านมักจะสั่งงานในลักษณะใช้อำนาจมากกว่าการขอความร่วมมือ	2.75	3.21	1.883^{ns}	0.065
ค่าคะแนนเฉลี่ยรวม	2.92	3.78	9.043**	0.000

หมายเหตุ * ระดับนัยสำคัญ 0.05

** ระดับนัยสำคัญ 0.01

เจตคติผลที่มีต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม

ผลการวิเคราะห์ t-test พบว่า ค่าเฉลี่ยของเจตคติที่มีต่อการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมก่อนและหลังการนำกลยุทธ์การพัฒนาไปใช้ของผู้ให้ข้อมูลสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ($t = 4.748^{**}$, $p = 0.000$)

สรุปได้ว่า ผู้ให้ข้อมูลที่ปฏิบัติหน้าที่ในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีเจตคติต่อการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม ก่อนและหลังการนำกลยุทธ์การพัฒนาไปใช้ แตกต่างกัน

ผลการเปรียบเทียบในประเด็นย่อยของเจตคติที่มีต่อการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม พบว่า ผู้ให้ข้อมูลที่ปฏิบัติหน้าที่ในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีเจตคติต่อการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม ก่อนและหลังการนำกลยุทธ์การพัฒนาไปใช้ แตกต่างกัน เกือบทุกประเด็น ยกเว้นในประเด็นสหกรณ์มีการจัดประชุม ระดมความคิดเห็นจากฝ่ายต่าง ๆ เพื่อวิเคราะห์โอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน ของสหกรณ์ และประเด็นการบริหารเชิงกลยุทธ์ ไม่ว่าจะเป็นใครก็สามารถดำเนินการได้ ที่พบว่าไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 34 ผลการประเมินเจตคติต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม ของผู้ให้ข้อมูลในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เปรียบเทียบก่อนและหลังนำกลยุทธ์การพัฒนาไปใช้

เจตคติที่มีต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์	ค่าคะแนนเฉลี่ย		t	p
	ก่อน	หลัง		
1. การดำเนินธุรกิจสหกรณ์มีความทันสมัยสามารถแข่งขันกับตลาดได้ เพื่อสนองความต้องการของสมาชิกในทุกด้าน	3.68	4.21	2.844**	0.006
2. การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารโดยทุกฝ่ายต้องเข้ามามีส่วนร่วม	3.50	4.00	2.553*	0.014
3. วางแผนกลยุทธ์จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่ชัดเจน	3.46	4.07	2.751**	0.008
4. การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือระดับสูงที่ใช้ในการบริหารงานในองค์กร	3.50	4.11	2.795**	0.007
5. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจะต้องมีการควบคุมติดตามอย่างต่อเนื่อง	3.32	3.96	2.828**	0.007

ตาราง 34 (ต่อ)

เจตคติที่มีต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์	ค่าคะแนนเฉลี่ย		t	p
	ก่อน	หลัง		
6. สหกรณ์มีการจัดประชุม ระดมความคิดเห็นจากฝ่ายต่างๆ เพื่อวิเคราะห์โอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน ของสหกรณ์	2.82	3.00	1.154^{ns}	0.254
7. สหกรณ์มีการพัฒนาระบบการติดตามเร่งรัดผลเพื่อให้มีประสิทธิภาพ	2.96	3.39	2.095*	0.041
8. การแข่งขันธุรกิจมีความรุนแรง ดังนั้นสหกรณ์จำเป็นต้องมีการปรับตัวในการบริหารจัดการอยู่เสมอ	3.18	4.07	3.621**	0.001
9. สหกรณ์ต้องมีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการดำเนินงานสหกรณ์ให้กับสมาชิกทราบในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกเท่านั้น	3.18	3.39	0.827^{ns}	0.412
10. การบริหารงานเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารใช้ในการบริหารตามแผน โดยไม่มีความจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไข	2.46	3.04	1.803^{ns}	0.077
11. การบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ สหกรณ์จะออกแบบรูปแบบโครงสร้างเป็นแบบใดก็ได้ ตามความต้องการของผู้บริหาร	2.29	2.82	2.461*	0.017
12. กลยุทธ์ในการบริหารไม่ได้เป็นเกณฑ์ที่บ่งบอกได้ว่าผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารจัดการมากน้อยเพียงใด	2.36	3.14	3.190**	0.002
13. สหกรณ์เป็นองค์กรของรัฐ รัฐต้องเข้ามาช่วยเหลือทุกด้าน คณะกรรมการเป็นเพียงผู้ดำเนินการตามแผนเท่านั้น	3.36	4.18	3.737**	0.000
14. การบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์สามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จได้เป็นเรื่องของผู้บริหารเท่านั้น โดยไม่ต้องอาศัยความร่วมมือจากสมาชิกแต่อย่างใด	3.71	4.18	2.195*	0.032
15. การบริหารเชิงกลยุทธ์ ไม่ว่าจะเป็นใครก็สามารถดำเนินการได้	2.89	3.14	0.991^{ns}	0.326
ค่าคะแนนเฉลี่ยรวม	3.11	3.65	4.748**	0.000

หมายเหตุ * ระดับนัยสำคัญ 0.05

** ระดับนัยสำคัญ 0.01

ns ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ภาวะผู้นำ

ผลการวิเคราะห์ t-test พบว่า ค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำก่อนและหลังการนำกลยุทธ์การพัฒนาไปใช้ของผู้ให้ข้อมูลสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด และมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 (t = 4.300**, p = 0.000)

สรุปได้ว่า ผู้ให้ข้อมูลที่ปฏิบัติหน้าที่ในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ระบุว่าภาวะผู้นำ ก่อนและหลังการนำกลยุทธ์การพัฒนาไปใช้ แตกต่างกัน

ผลการเปรียบเทียบในประเด็นย่อยของระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร พบว่า ผู้ให้ข้อมูลที่ปฏิบัติหน้าที่ในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ระบุว่าภาวะผู้นำของผู้บริหาร ก่อนและหลังการนำกลยุทธ์การพัฒนาไปใช้ แตกต่างกันในทุกประเด็น

ตาราง 35 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำ ของผู้ให้ข้อมูล ในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เปรียบเทียบก่อนและหลังนำกลยุทธ์การพัฒนาไปใช้

ภาวะผู้นำ	ค่าคะแนนเฉลี่ย		t	p
	ก่อน	หลัง		
1. ผู้บริหารสหกรณ์มีความสามารถในการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ง่าย	3.25	3.82	3.120**	0.003
2. ผู้บริหารสหกรณ์แสดงออกถึงความจริงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี	3.39	4.07	3.930**	0.000
3. ผู้บริหารสหกรณ์เปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็น	3.32	4.07	4.400**	0.000
4. ผู้บริหารสหกรณ์ทำให้สมาชิกเข้าร่วมทำงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน	3.29	3.93	3.495**	0.001
5. ผู้บริหารสหกรณ์เปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับ	3.50	4.00	2.750**	0.008
6. ผู้บริหารสหกรณ์เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลในการบริหารจัดการ	3.50	4.07	3.032**	0.004
7. ผู้บริหารสหกรณ์ทำให้สมาชิกเกิดความมั่นใจ เชื่อถือและภาคภูมิใจ ในการเป็นสมาชิกสหกรณ์	3.32	4.00	3.800**	0.000
8. ผู้บริหารสหกรณ์คอยให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์	3.14	4.04	4.069**	0.000

ตาราง 35 (ต่อ)

ภาวะผู้นำ	ค่าคะแนนเฉลี่ย		t	p
	ก่อน	หลัง		
9. ผู้บริหารสหกรณ์สามารถจูงใจให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์เกิดความร่วมมือ ในการปฏิบัติงานอย่างมีขวัญ งานมีคุณภาพ มีความริเริ่มสร้างสรรค์ และร่วมกันรับผิดชอบ	3.39	4.11	3.131**	0.003
10. ผู้บริหารสหกรณ์มีการยอมรับการเปลี่ยนแปลง พัฒนาตนเองอยู่เสมอ และเป็นผู้รับฟังที่ดี	3.36	4.00	3.104**	0.003
11. ผู้บริหารสหกรณ์เป็นผู้ที่มีความกล้าตัดสินใจในเรื่องต่างๆ เพื่อผลประโยชน์ของสหกรณ์โดยรวม	3.29	4.00	3.286**	0.002
12. ผู้บริหารสหกรณ์สามารถช่วยลดข้อขัดแย้งระหว่างเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานเดียวกันและนอกหน่วยงานได้	3.46	4.07	2.679**	0.010
13. ผู้บริหารสหกรณ์เป็นผู้ที่มีความเอาใจใส่การทำงานของผู้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	3.36	4.14	3.339**	0.002
14. ผู้บริหารสามารถแสดงถึงความเป็นผู้นำไม่ว่าจะมีปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงานมากน้อยเพียงใด	3.43	4.14	4.160**	0.000
15. ผู้บริหารสหกรณ์ยกย่องชมเชยท่าน เมื่องานของท่านประสบความสำเร็จ	3.36	4.07	3.985**	0.000
ค่าคะแนนเฉลี่ยรวม	3.36	4.04	4.300**	0.000

หมายเหตุ ** ระดับนัยสำคัญ 0.01

ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ

ผลการวิเคราะห์ t-test พบว่า ค่าเฉลี่ยของความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำก่อนและหลังการนำกลยุทธ์การพัฒนาไปใช้ของผู้ให้ข้อมูลสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด และไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($t = 0.487^{ns}$, $p = 0.628$)

สรุปได้ว่า ผู้ให้ข้อมูลที่ปฏิบัติหน้าที่ในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ระบุว่าความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ ก่อนและหลังการนำกลยุทธ์การพัฒนาไปใช้ ไม่แตกต่างกัน

ผลการเปรียบเทียบในประเด็นย่อยของระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลที่ปฏิบัติหน้าที่ในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ระบุว่าความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ ก่อนและหลังการนำกลยุทธ์การพัฒนาไปใช้ ไม่แตกต่างกันในทุกประเด็น

ตาราง 36 ผลการเปรียบเทียบ ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ ของผู้ให้ข้อมูลในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เปรียบเทียบก่อนและหลังนำกลยุทธ์การพัฒนาไปใช้

ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ	ค่าคะแนนเฉลี่ย		t	p
	ก่อน	หลัง		
1. ผู้บริหารรู้สึกตื่นตัว และมีความคิดว่องไวเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น	3.86	3.89	0.192 ns	0.848
2. ผู้บริหารสามารถเข้ากับคนอื่นได้ง่ายไม่ว่าจะเป็นคนระดับใด	3.75	3.82	0.313 ns	0.755
3. ผู้บริหารรู้สึกให้ความสนใจในกิจกรรมที่สหกรณ์ดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ	4.07	4.21	0.505 ns	0.616
4. ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้ดี	4.00	4.11	0.391 ns	0.697
5. ผู้บริหารมีการสั่งงานและมีการชี้แจงเกี่ยวกับการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบอย่างชัดเจน	3.25	3.32	0.280 ns	0.781
6. ผู้บริหารรู้สึกมีความสนุกสนานกับงานที่ทำอยู่ตลอดเวลา	3.75	3.82	0.446 ns	0.657
7. ผู้บริหารสามารถเผชิญหน้าแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ดี	3.79	3.96	0.726 ns	0.471
8. ผู้บริหารมักมีความพอใจกับงานที่ทำลุล่วงไปด้วยดี	4.04	4.07	0.239 ns	0.812
9. ผู้บริหารจะมีการจดจ่อกับงานที่กำลังทำอยู่เสมอ	3.93	3.96	0.274 ns	0.785
10. ผู้บริหารเป็นคนค่อนข้างละเอียดและทำงานอย่างพิถีพิถันจนเกินไป	3.89	4.00	0.619 ns	0.539
ค่าคะแนนเฉลี่ยรวม	3.83	3.92	0.487 ns	0.628

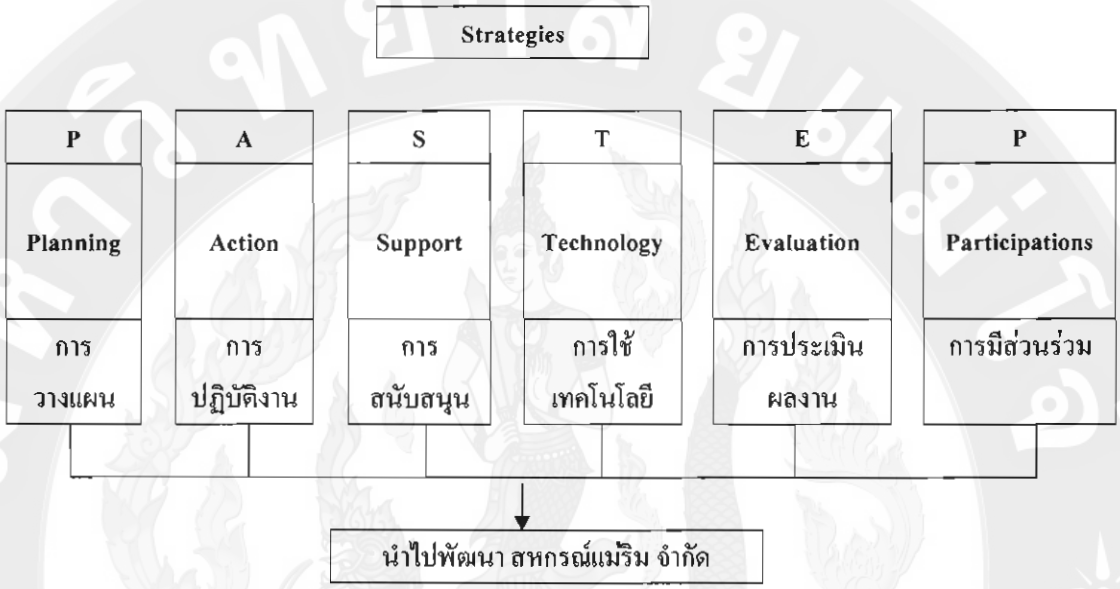
หมายเหตุ ns ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สรุป

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ให้เป็นตามมาตรฐานสหกรณ์ของประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 คือ เปรียบเทียบผลความสำเร็จสู่เกณฑ์มาตรฐานของสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย ซึ่งประเด็นการศึกษาวิจัยประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ศักยภาพของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ก่อนการใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ 2) ขั้นตอนการพัฒนาการบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด 3) การบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด หลังการทดลองใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ PASTEP model 4) การเปรียบเทียบก่อนและหลัง การนำรูปแบบกลยุทธ์การพัฒนาไปใช้

โดยผู้วิจัยได้ศึกษาการบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ที่ผู้วิจัยใช้เป็นสหกรณ์ต้นแบบ เพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็ง และตัวแปรที่ทำให้สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย เพื่อนำมาเป็นต้นแบบในการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด จากนั้นผู้วิจัยจึงได้ศึกษาวิเคราะห์ศักยภาพของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ที่ผู้วิจัยใช้เป็นสถานที่ที่นำรูปแบบกลยุทธ์ไปใช้ โดยการศึกษาลักษณะการบริหารจัดการองค์กรของสหกรณ์ บริบททั่วไปของสหกรณ์ และวิเคราะห์หาจุดอ่อน จุดแข็ง เมื่อทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็ง จากผลการศึกษาพบว่าจุดอ่อนของสหกรณ์ คือ คณะกรรมการไม่มีความรู้ความเข้าใจกฎหมาย ข้อบังคับและระเบียบสหกรณ์ มีวิสัยในการบริหารงานน้อย ไม่ค่อยแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม ขาดความรู้ความเข้าใจต่อสถานการณ์และข้อมูลด้านการเงินของสหกรณ์ และไม่มีส่วนร่วมในการบริหารงานอย่างเหมาะสม จึงทำให้ในรอบ 3 ปี ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ขาดทุนอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าสหกรณ์จะไม่มีการกระทำอันเป็นทุจริตต่อสหกรณ์ แต่สหกรณ์ก็ไม่สามารถนำผลกำไรสุทธิมาจัดสรรเป็นทุนสวัสดิการให้กับสมาชิกได้อย่างพอเพียง เมื่อค้นพบดังนั้นผู้วิจัยจึงได้จัดประชุมกลุ่ม (focus group) ขึ้นภายในสหกรณ์ โดยมีประธานผู้จัดการ คณะกรรมการดำเนินการและบุคคลกรผู้ปฏิบัติงานในสหกรณ์เป็นผู้เข้าร่วมประชุม ในการประชุมครั้งนี้เพื่อออภิปรายหาวิธีการพัฒนาสหกรณ์ทำให้ได้รูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ PASTEP model ซึ่งประกอบไปด้วย ตัว P : Planning คือการวางแผนดำเนินงาน A : Action คือการปฏิบัติงานภายในสหกรณ์ภายใต้การควบคุมกลยุทธ์ S : Support คือการสนับสนุนให้เกิดการเชื่องโยงและร่วมมือกันภายในเครือข่ายสหกรณ์การเกษตร T : technology คือการนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ภายในสหกรณ์ E : Evaluation คือการประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรเพื่อการบริหารจัดการองค์กรให้ดีสู่มาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย

P : Participation คือการมีส่วนร่วมในการ ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ ร่วมตรวจสอบ และประเมินผล ดังภาพต่อไปนี้



ภาพ 23 PASTEP Model II

หลังจากได้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวออกมาแล้ว ผู้วิจัยจึงได้นำรูปแบบดังกล่าวไปทดลองใช้ ซึ่งเริ่มจากการจัดโครงการฝึกอบรมให้กับบุคคลกรที่ทำงานอยู่ในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ PASTEP model และเริ่มดำเนินการนำไปใช้ โดยผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลก่อนและหลังใช้รูปแบบดังกล่าว เพื่อศึกษาเปรียบเทียบถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และจากการนำรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวไปใช้กับสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด พบว่าต่อมาได้ทำให้สหกรณ์การเกษตรแม่ริมได้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย ณ วันที่ 1 กันยายน 2552 และเมื่อเปรียบเทียบข้อมูลของสหกรณ์การเกษตรแม่ริมในปี พ.ศ. 2549 ที่ยังไม่ใช้รูปแบบกลยุทธ์ กับข้อมูล ปีพ.ศ. 2552 ที่ได้นำรูปแบบกลยุทธ์ไปใช้ อธิบายได้ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 37 เปรียบเทียบข้อมูลของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด

ข้อมูล	ปี พ.ศ. 2549	ปี พ.ศ. 2552
จำนวนสมาชิก (คน)	2,298	2,830
กลุ่มสมาชิก (กลุ่ม)	32	35
ทุนเรือนหุ้น (บาท)	20,326,040	25,042,910.00
เงินรับฝาก (บาท)	112,461,542.50	150,599,452.64
หนี้สินและทุนเรือนหุ้น (บาท)	162,424,062.08	191,511,866.19
รายได้ (บาท)	27,814,872.82	76,686,131.07
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (บาท)	33,267,698.79	74,248,080.61
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ (บาท)	-5,452,825.97	2,438,050.46
เกณฑ์มาตรฐานของสหกรณ์	ไม่ผ่าน	ผ่าน

ที่มา: สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด (2549: 18)

บทที่ 7

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สหกรณ์การเกษตรเป็นกลไกที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อช่วยแก้ไขปัญหาความเหลื่อมล้ำของรายได้ระหว่างเกษตรกรกับอาชีพอื่น ๆ ในชนบทกับสังคมเมือง แต่ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา พบว่าความเหลื่อมล้ำของรายได้นี้ยังคงมีอยู่และเพิ่มปริมาณมากขึ้น ทำให้เกิดปัญหาสภาพความเป็นอยู่และภาวะเศรษฐกิจจนเกิดการอพยพย้ายถิ่นของแรงงานจากชนบทสู่เมืองหลวง ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความล้มเหลวของระบบเศรษฐกิจและสังคมในภาวะปัจจุบัน สหกรณ์การเกษตรมีภาระในการช่วยเหลือเกษตรกรให้มีคุณภาพชีวิตที่เหมาะสม ระบบการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรจึงต้องมีความมั่นคงสมบูรณ์ เพื่อให้สามารถช่วยเหลือสมาชิกในชุมชนส่วนใหญ่ซึ่งเป็นเกษตรกรมีจำนวนถึง 5,950,809 คน จากข้อมูล ณ ปี 2549 (กรมส่งเสริมการเกษตร, ม.ป.ป.: ระบบออนไลน์)

สหกรณ์การเกษตรของประเทศไทยมีจำนวน 3,949 แห่ง แต่สามารถผ่านเกณฑ์มาตรฐานเพียง 1,054 แห่ง โดยเฉพาะในจังหวัดเชียงใหม่มีสหกรณ์การเกษตร 139 แห่ง แต่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานเพียง 35 แห่ง และสหกรณ์การเกษตรบางแห่งมีบริบทคล้ายคลึงกันแต่ไม่สามารถผ่านเกณฑ์มาตรฐาน เนื่องมาจากสาเหตุขาดการวางแผนขององค์กร ปัญหาด้านการบริหารจัดการที่สมาชิกไม่มีส่วนร่วมและไม่มีความเข้าใจในหลักการของสหกรณ์ สรุปได้ว่าการดำเนินงานทางด้านองค์กร ซึ่งปัญหาเหล่านี้แก้ไขได้ ถ้าสหกรณ์มีการวางแผนที่ดี การกำหนดเป้าหมาย ภารกิจ และกลยุทธ์ ในการดำเนินงานแบบมีขั้นตอนและนำไปปฏิบัติ พร้อมทั้งประเมินผล ตรวจสอบ ปรับปรุง การบริหารงานของสหกรณ์ย่อมมีประสิทธิภาพ การวางแผนในการบริหารจัดการอย่างมีระบบที่กล่าวมาสามารถกล่าวได้อีกอย่างหนึ่งว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย มีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาลักษณะข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด 2) เพื่อศึกษาลักษณะข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด และ 3) เพื่อเปรียบเทียบถึงผลความสำเร็จสู่เกณฑ์มาตรฐานของสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาลักษณะข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาลักษณะข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด สถานที่ดำเนินการวิจัยคือ สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด เนื่องจากเป็นสหกรณ์ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย ได้แก่ ผู้นำสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด หมายถึง ประธานสหกรณ์ ฯ 1 คน และผู้จัดการสหกรณ์ ฯ 1 คน รวมทั้งสิ้น 2 คน ผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง เจ้าหน้าที่สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด จำนวน 12 คน และ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด จำนวน 14 คน เครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสอบถาม วัดความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน แบบทดสอบความรู้ของผู้นำและผู้ปฏิบัติงาน ผลการวิจัยโดยสรุปพบว่าผู้ให้ข้อมูลเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง มีอายุระหว่าง 31-40 ปี มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีรายได้ไม่เกิน 100,000 บาทต่อปี ทำงานในสหกรณ์มาเป็นระยะเวลา 11-15 ปี ผู้ให้ข้อมูลมีเจตคติที่มีต่อการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในด้านเจตคติต่องาน และเจตคติต่อการบริหารงานเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมในระดับเห็นด้วยปานกลาง มีลักษณะที่แสดงออกพฤติกรรมของผู้นำแบบแบบประชาธิปไตย ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในระดับสูง ผู้บริหารมีความฉลาดทางอารมณ์โดยรวมในระดับปานกลาง และผู้ให้ข้อมูลมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ในระดับปานกลาง

สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด เป็นองค์กรทางธุรกิจที่มีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างจากองค์กรธุรกิจที่เป็นบริษัท หรือนิติบุคคลอื่น คือมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการแก่สมาชิกในธุรกิจต่าง ๆ เช่น 1) การให้สินเชื่อเพื่อการเกษตร 2) การส่งเสริมการออมทรัพย์ 3) การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ในการเกษตร 4) การดำเนินการด้านการตลาด 5) การให้บริการทางวิชาการแก่สมาชิกนอก 6) การจัดบริการและบำรุงที่ดิน 7) การให้การศึกษาอบรมทางสหกรณ์ และเพื่อให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจของสหกรณ์ สหกรณ์จึงกำหนดแผนกลยุทธ์จากการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอกและปัจจัยแวดล้อมภายในที่มีความเหมาะสมของสหกรณ์ โดยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ซึ่งเมื่อสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ แล้ว สหกรณ์ได้นำกลยุทธ์ที่กำหนด เป็นระบบการจัดการบริหารสหกรณ์โดยจัดทำเป็นโครงการต่าง ๆ อาทิ โครงการกิจกรรม 5 ส โครงการจัดรูปแบบการประเมินความพึงพอใจของสมาชิกและผู้ใช้บริการ โครงการจัด

ทุนรักษาพยาบาลแก่สมาชิก โครงการทุนการศึกษาบุตรและธิดาแก่สมาชิก และโครงการทุนรักษาระดับราคาผลผลิต เป็นต้น โดยกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี และได้กำหนดทิศทางในการพัฒนาองค์กรไว้เป็น 4 ด้านคือ

1. การพัฒนาบุคลากร โดยสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีการพัฒนาให้สมาชิกมีจิตสำนึก มีความเข้าใจในบทบาทต่อการเป็นเจ้าของสหกรณ์ การอบรมประธานกลุ่มเลขานุการกลุ่มให้มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทบริหารกลุ่ม เพื่อให้กลุ่มมีบทบาทดีเด่น การพัฒนาคุณภาพชีวิต การยกระดับความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น รวมทั้งสร้างความรู้ความเข้าใจบทบาทหน้าที่ ระบบ ระเบียบ และเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ

2. การพัฒนาธุรกิจ ได้แก่ การเพิ่มและขยายปริมาณธุรกิจให้เพิ่มมาขึ้น การพัฒนาประสิทธิภาพในการใช้เงินทุน อุปกรณ์ สถานที่ และวัสดุของสหกรณ์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และบริหารธุรกิจแก่สมาชิกให้ครบวงจรเต็มพื้นที่

3. การพัฒนาเครือข่ายพันธมิตร ได้แก่ การสร้างพันธมิตรคู่ค้าระหว่างสหกรณ์ด้วยกัน และระหว่างสหกรณ์กับสมาชิก เพื่อธุรกิจด้วยกันทั้งด้านการเงิน การตลาด และการพัฒนาองค์การ เพื่อให้สหกรณ์มีตลาดรับซื้อผลผลิตที่มั่นคง แน่นอน และมีทางเลือกมากยิ่งขึ้น

4. การพัฒนาเทคโนโลยี ได้แก่ การพัฒนาระบบเครือข่ายสารสนเทศของสหกรณ์ การจัดทำฐานข้อมูลสมาชิก สมาชิกคู่ค้าธุรกิจ เทคโนโลยีเพื่อให้บริการแก่สมาชิก การพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่น เช่น การฝึกหัดถกรรมแก่ชาวบ้าน การฟื้นฟูยาสมุนไพร เป็นต้น

ตลอดจนสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีการนำแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ปฏิบัติในแต่ละช่วงเวลา แล้วทำรายงานการปฏิบัติงาน มีการกำกับดูแลและติดตามความก้าวหน้าของแผนงานต่าง ๆ และหากโครงการหรือกิจกรรมใดมีปัญหาและอุปสรรคก็ดำเนินการแก้ไขในทันที สำหรับในส่วนของการประเมินผลแผนกลยุทธ์นั้นสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ใช้วิธีการประเมิน 4 แบบ คือ การประเมินบริบทและสภาพแวดล้อม การประเมินปัจจัยเบื้องต้น การประเมินกระบวนการ และการประเมินผลผลิต ว่าการดำเนินงานของสหกรณ์มีการดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ โดยมีการแต่งตั้งอนุกรรมการติดตามในแต่และโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด บรรลุผลสำเร็จตามมาตรฐานสหกรณ์แห่งประเทศไทย

การวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาลักษณะข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาลักษณะข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด สถานที่ดำเนินการวิจัยคือ สหกรณ์การเกษตรแม่ริม

จำกัด เนื่องจากเป็นสหกรณ์ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย ได้แก่ ผู้นำสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด หมายถึง ประธานสหกรณ์ ฯ 1 คน และผู้จัดการสหกรณ์ ฯ 1 คน รวมทั้งสิ้น 2 คน ผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง เจ้าหน้าที่สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด จำนวน 12 คน และ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด จำนวน 14 คน เครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสอบถาม วัดความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน แบบทดสอบความรู้ของผู้นำและผู้ปฏิบัติงาน ผลการวิจัยโดยสรุปพบว่า สหกรณ์การเกษตร แม่ริม จำกัด ไม่บรรลุผลสำเร็จตามเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์การเกษตร ของประเทศไทย โดยวัดความสำเร็จจากตัวชี้วัดเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์การเกษตร 7 ตัวชี้วัด เนื่องจากในรอบสามปีพบว่าบัญชีย้อนหลังของสหกรณ์ประสบกับภาวะขาดทุนจากการดำเนินงาน แม้ว่าจะไม่มีการกระทำอันทุจริตต่อสหกรณ์ สหกรณ์ก็ไม่สามารถนำผลกำไรสุทธิมาจัดสรรเป็นทุนสวัสดิการของสมาชิกได้อย่างพอเพียง

จากการศึกษาสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด โดยใช้ทฤษฎีระบบของเดวิดอิสตัน (David Easton of the system theory) มาประเมิน ผู้วิจัยพบว่าสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ไม่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานเท่าที่ควร เพราะมีปัจจัยมาจากผู้นำมีระดับภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง กล่าวคือไม่มากเท่าที่ควร และบุคคลกร ในที่นี้หมายถึงผู้ปฏิบัติงานและคณะกรรมการสหกรณ์มีความภาคภูมิใจในงานสหกรณ์ที่ตนเองรับผิดชอบ อยู่ในระดับปานกลาง จึงส่งผลให้มีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน มีความรักในงานสหกรณ์ไม่มากนัก เนื่องจากขาดแรงจูงใจในการทำงาน แม้ว่าผู้นำจะให้ความเป็นกันเอง สามารถพูดคุยและเข้ากับทุกคนได้ แต่กับรับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติและคณะกรรมการสหกรณ์เพียงระดับหนึ่งเท่านั้น จึงส่งผลกระทบต่อภาพรวมของการบริหารงานสหกรณ์ และประสบกับภาวะขาดทุน ซึ่งนับว่าเป็นจุดอ่อนของระบบการจัดบริหารสหกรณ์ที่ต้องทำการแก้ไข ไม่สามารถผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทยตามเป้าหมายได้

ผลการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อเปรียบเทียบถึงผลความสำเร็จสู่เกณฑ์มาตรฐานของสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทยมีวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 คือเปรียบเทียบผลความสำเร็จสู่เกณฑ์มาตรฐานของสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย สถานที่ดำเนินการวิจัย คือ สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เนื่องจากเป็นสหกรณ์การเกษตรที่ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย โดยผู้วิจัยได้วิเคราะห์ศักยภาพของสหกรณ์

การเกษตรแม่ริม จำกัด ก่อนการใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ผลการศึกษาพบว่าจุดอ่อนของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด คือ คณะกรรมการไม่มีความรู้ความเข้าใจกฎหมาย ข้อบังคับและระเบียบสหกรณ์ มีวิสัยในการบริหารงานน้อย ไม่ค่อยแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม ขาดความรู้ความเข้าใจต่อสถานการณ์และข้อมูลด้านการเงินของสหกรณ์ และไม่มีส่วนร่วมในการบริหารงานอย่างเหมาะสม จึงทำให้ในรอบ 3 ปี สหกรณ์มีผลกำไรขาดทุนจากการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัยจึงได้ร่วมกับบุคคลกรภายในสหกรณ์ จัดการประชุมกลุ่ม (focus group) เพื่อร่วมกันพัฒนาสหกรณ์ จึงได้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ PASTEP model เพื่อพัฒนาสหกรณ์ให้ได้ตามมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทยและทำการทดลองใช้รูปแบบเป็นเวลา 2 ปี โดยมีขั้นตอนการพัฒนากระบวนการจัดการในด้านต่าง ๆ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน

P : Planning บุคลากรในองค์กรร่วมกันวางแผนดำเนินงาน โดยแบ่งระดับกลยุทธ์ออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับองค์กร ระดับธุรกิจ ระดับหน้าที่ และร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย จุดประสงค์ และกลยุทธ์ ของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ให้ครอบคลุมการบริหารเพื่อรองรับการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงจากส่วนกลางและความต้องการของสมาชิกสหกรณ์การเกษตร เพื่อนำไปสู่องค์กรที่ได้มาตรฐาน

ขั้นตอนที่ 2 การปฏิบัติงาน

A : Action บุคลากรในองค์กรร่วมกันกำหนดแผนแล้วนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติงานกับสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ที่ได้วางไว้ เพื่อนำไปสู่มาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย

ขั้นตอนที่ 3 การสนับสนุน

S : Support องค์กรสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ได้เข้ารับการอบรม เพิ่มพูนความรู้ทั้งด้านการบริหารการเงิน และทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดการเชื่องโยงและร่วมมือกันภายในองค์กรและเครือข่ายสหกรณ์การเกษตร อันประกอบไปด้วยปัจจัยด้านผู้นำ (leader) ความรู้ (knowledge) และทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน (attitude) ซึ่งจะช่วยให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างคล่องตัว และการสนับสนุน (support) นี้เป็นประโยชน์มากทำให้เกิดเป็นจุดแข็งที่ยั่งยืนต่อไป

ขั้นตอนที่ 4 การใช้เทคโนโลยี

T : technology นำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในหลายๆ ด้านเพื่อทำให้สหกรณ์การเกษตรแม่ริมจำกัด มีความสะดวก รวดเร็ว และแม่นยำในการทำงานขององค์กรให้ยั่งยืนต่อไป ซึ่งจะเป็นจุดแข็งของสหกรณ์การเกษตรแม่ริมจำกัด และสอดคล้องกับกลยุทธ์ใหม่ (strategies)

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลงาน

E : Evaluation ประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เพื่อการบริหารจัดการองค์กรให้ดีสู่มาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย ซึ่งเป็นการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรดังกล่าวยังเป็นควบคุมภายในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องมีตามหลักของกลยุทธ์ (strategies)

ขั้นตอนที่ 6 การมีส่วนร่วม

P : Participation ให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการ ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ ร่วมตรวจสอบ และประเมินผล ซึ่งเป็นจุดแข็งตามบริบทของสังคมภาคเหนือ และเพื่อให้เป็นจุดแข็งของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด และตรงกับรูปแบบ 7's Model ตามบริบทของสังคมสหกรณ์การเกษตรอีกด้วย

หลังจากนำรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ PASTEP Model ไปทดลองใช้ในสหกรณ์การเกษตรแม่ริมแล้ว ผลการศึกษาพบว่า สหกรณ์การเกษตรแม่ริมได้พัฒนาการบริหารจัดการภายในองค์กร โดยเริ่มพัฒนาบุคคลกรภายในองค์กร ด้วยวิธีการจัดการอบรมให้บุคคลกรมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน ระบบ ระเบียบในการทำงาน ปรับเปลี่ยนระบบโครงสร้างองค์กร ใช้บุคคลกรให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ จัดกิจกรรมเพื่อให้บุคคลกรและคณะกรรมการดำเนินการได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานมากขึ้น ด้านการพัฒนาธุรกิจ สหกรณ์ได้พัฒนาวิธีการผลิตให้ได้ตามมาตรฐาน GMP พร้อมกับประสานงานกับ บริษัท กรีน สปอต (ประเทศไทย) จำกัด เข้าร่วมดำเนินธุรกิจกับสหกรณ์ในการรับซื้อผลผลิตทางการเกษตร ทำให้สหกรณ์สามารถกำหนดเป้าหมายในการผลิตที่ชัดเจนยิ่งขึ้นได้ นอกจากนี้ให้สหกรณ์ยังได้ทำธุรกิจให้หลากหลายมากขึ้น อาทิ ธุรกิจด้านสินเชื่อ ธุรกิจด้านการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจการรวบรวมผลผลิต และธุรกิจการผลิตและพัฒนาเมล็ดพันธุ์พืช จึงทำให้สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย ในวันที่ 1 กันยายน 2552 เนื่องจากมีผลกำไรที่เพิ่มมากขึ้น มีจำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้น และมีการจัดสรรกำไรสุทธิให้กับสมาชิกได้อย่างทั่วถึง

นอกจากนี้จากการเปรียบเทียบก่อนและหลัง การนำกลยุทธ์การพัฒนาไปใช้ โดยการใช้แบบสอบถามและแบบทดสอบ เกี่ยวกับปัจจัยด้านเจตคติของผู้ให้ข้อมูล ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้นำ ผลการศึกษาพบว่า เจตคติที่มีต่อการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรเกี่ยวกับงานและต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมก่อนและหลังการนำกลยุทธ์การพัฒนาไปใช้ของผู้ให้ข้อมูลสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ($t = 9.043^*$, $p = 0.000$ และ $t = 4.748^*$, $p = 0.000$) ส่วนด้านลักษณะการแสดงออกทางพฤติกรรม

ของผู้นำ ก่อนและหลังการนำกลยุทธ์การพัฒนาไปใช้ในประเด็นการกำหนดนโยบายการบริหารงาน พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 (t = 5.145*, p = 0.000) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 (t = 4.257*, p = 0.000) การวางแผนงานของสหกรณ์ พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 (t = 6.533*, p = 0.000) การดำเนินงานของสหกรณ์ พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 (t = 3.771*, p = 0.000) การแบ่งหน้าที่การปฏิบัติงานของสหกรณ์พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 (t = 4.079*, p = 0.000) การสั่งการของสหกรณ์พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 (t = 5.108*, p = 0.000) การให้คำติชมในการปฏิบัติงาน พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 (t = 6.638*, p = 0.000) และการให้ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 (t = 4.785*, p = 0.000) สรุปว่าผู้ให้ข้อมูลที่ปฏิบัติหน้าที่ในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีความคิดเห็นต่อลักษณะการแสดงออกทางพฤติกรรมของผู้นำก่อนและหลังการนำกลยุทธ์การพัฒนาไปใช้แตกต่างกัน ส่วนในด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารก่อนและหลังการนำกลยุทธ์การพัฒนาไปใช้ของผู้ให้ข้อมูลสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 (t = 4.300*, p = 0.000) ดังนั้นผลการบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ก่อนใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ กับหลังใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ จึงมีความแตกต่างกัน

อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานสหกรณ์ของประเทศไทย เป็นการวิจัยเพื่อพัฒนา (research for development) ที่มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อวิเคราะห์พัฒนารูปแบบของการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอออกเป็นสามส่วนคือ ส่วนที่หนึ่งได้แก่การอภิปรายเปรียบเทียบผลการวิจัยกับกรอบแนวคิดการวิจัย และส่วนที่สองได้แก่การอภิปรายเปรียบเทียบผลการวิจัยกับกรอบทฤษฎีการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อประสิทธิภาพ โดยมีรายละเอียดดังนี้

การอภิปรายเปรียบเทียบผลการวิจัยกับกรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานสหกรณ์ของประเทศไทย สามารถสรุปกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ว่า ในการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทยนั้น ขึ้นอยู่กับตัวแปร 2 ประการ คือ หนึ่งตัวแปรด้านเจตคติ และสองตัวแปรด้านคุณลักษณะของผู้นำ ซึ่งทั้ง 2 ตัวแปรนี้ เป็นตัวแปรที่ขับเคลื่อนให้เกิดกลยุทธ์การพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ ที่ส่งผลให้สหกรณ์การเกษตรผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์ของประเทศไทยต่อไป

ตัวแปรด้านเจตคติ

จากการเปรียบเทียบปัจจัยด้านเจตคติต่องานของผู้ให้ข้อมูลของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด พบว่า บุคลากรของสหกรณ์การเกษตรแม่ริมมีเจตคติที่ดีต่องานในเชิงบวก เนื่องจากผู้ให้ข้อมูลกลุ่มใหญ่ของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีความเข้าใจนโยบายระเบียบ และแนวทางปฏิบัติงานของสหกรณ์การเกษตร การทำงานในสหกรณ์ทำให้ฐานะทางเศรษฐกิจสังคมและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานของสหกรณ์การเกษตร และคณะกรรมการดำเนินงานมีความสมัครสมานสามัคคีในการทำงาน จึงกล่าวได้ว่าเมื่อบุคคลมีเจตคติที่ดีต่องานในเชิงบวกแล้วบุคคลก็จะแสดงพฤติกรรมเชิงบวกในการทำงาน สอดคล้องกับ อรุณ รักธรรม (2527: 94-95) ที่กล่าวว่า การที่คนจะรักและพอใจในงานตลอดจนที่ทำงานหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับความมั่นคง ความสบายใจและสถานที่ทำงาน บุคคลย่อมอยากได้เงินเดือนสูง ในสภาพการทำงานที่ดีต้องการการยอมรับของหมู่คณะ ต้องการความยุติธรรม ความรู้สึกมีส่วนร่วมในองค์การและความต้องการความรู้สึกว่ากำลังปฏิบัติงานด้วยความก้าวหน้า มีความมั่นใจในการทำงานให้สำเร็จ ในขณะที่ Scashore and Thomas ใน เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2539: 103) กล่าวว่าตัวแปรที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานได้ 3 กลุ่ม คือ 1) ตัวแปรด้านสิ่งแวดล้อม (environmental variables) ได้แก่ การเมืองและเศรษฐกิจ ลักษณะอาชีพ สิ่งแวดล้อมของหน่วยงาน เทคโนโลยีงานและสิ่งแวดล้อมของงาน 2) ตัวแปรด้านบุคคล (personal variables) ได้แก่ อายุ เพศ ความสามารถ บุคลิกภาพ และ 3) ผลสืบเนื่องที่สัมพันธ์กับความพอใจงาน ซึ่งวัดได้จากบุคคล องค์การและระดับสังคม ทำให้เกิดพฤติกรรมที่เกิดจากการปรับปรุงตนเองและสิ่งแวดล้อม หากประสบการณ์ที่ได้ไม่เป็นที่พึงพอใจจะนำมาซึ่งปัญหา เช่น การหลีกเลี่ยง แต่หากพึงพอใจก็จะเกิดพฤติกรรมนั้นซ้ำอีก

จากการเปรียบเทียบปัจจัยด้านเจตคติต่อการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ของผู้ให้ข้อมูลของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด พบว่า บุคลากรของสหกรณ์แม่ริมมีเจตคติต่อการ

บริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมในเชิงบวก เห็นว่าการดำเนินธุรกิจสหกรณ์มีความทันสมัย สามารถแข่งขันกับตลาดได้ เพื่อสนองความต้องการของสมาชิกในทุกด้าน โดยการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารโดยทุกฝ่ายต้องเข้ามามีส่วนร่วม และเป็นเครื่องมือระดับสูงที่ใช้ในการบริหารงานในองค์กร มีการวางแผนกลยุทธ์จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่ชัดเจน และมีการควบคุมติดตามอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับ ประมาณ ตัณฑิกุล (2538: 29-31) ได้ข้อสรุปว่า การมีส่วนร่วมของประชาชน เป็นแนวทางหนึ่งในการพัฒนาให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชน ก่อให้เกิดทางเลือกอันหลากหลายของกิจกรรม เพราะในแต่ละท้องถิ่นมีสภาพปัญหาและความต้องการตลอดจนศักยภาพแตกต่างกัน ซึ่งหากประชาชนหรือชุมชนได้มีส่วนร่วมในงานการศึกษาและพัฒนาแล้ว ย่อมตอบสนองความต้องการของชุมชน ช่วยพัฒนาคุณภาพของคนในชุมชน ให้มีความพร้อมที่จะพัฒนาท้องถิ่น และชีวิตความเป็นอยู่ให้ดียิ่งขึ้นด้วย การทำงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง พัฒนาระบบคิด วิธีการทำงานอยู่ตลอดเวลา ทำให้ท้ายที่สุดประชาชนและชุมชนจะสามารถยืนหยัดอยู่บนพื้นฐานของตนเองได้ ในขณะที่ ปริชาติ วลัยเสถียร และคณะ (2543: 42) กล่าวว่า ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่ส่งเสริมให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคือ กลไกของรัฐทั้งในระดับนโยบาย และระดับปฏิบัติ โดยโครงสร้างของระบบราชการจะต้องเอื้ออำนวย และเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนา และผลการศึกษาส่วนใหญ่ในประเด็นของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วม มีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน คือ การติดต่อสื่อสารกับเจ้าหน้าที่ การเป็นสมาชิกกลุ่มในชุมชน การได้รับการอบรม การศึกษาดูงาน และการได้รับข้อมูลข่าวสาร และการมีความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ในการทำงาน

ตัวแปรด้านคุณลักษณะของผู้นำ

จากการเปรียบเทียบปัจจัยด้านผู้นำ พบว่า ผู้นำของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เป็นผู้นำในแบบประชาธิปไตย ซึ่งมีลักษณะการบริหาร 4 ประการสำคัญ 1) นโยบายทุกอย่างได้มาจากการอภิปรายและลงมติของกลุ่มโดยผู้นำเป็นผู้ช่วยเหลือสนับสนุนทุกอย่าง 2) การวางแผนและขั้นตอนของการดำเนินงานได้มาจากการอภิปรายของกลุ่มผู้นำเพียงแต่คอยให้กำลังใจและคำปรึกษาแนะนำ 3) สมาชิกในกลุ่มต่างมีอิสระเสรีที่จะเลือกทำงานกับใครก็ได้การแบ่งงานขึ้นอยู่กับกลุ่มที่จะพิจารณาร่วมกัน 4) ผู้นำจะชมเชยหรือวิพากษ์วิจารณ์งานอย่างเที่ยงตรง จริงใจ และทำตัวเป็นสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่มเยี่ยงคนอื่น ๆ

ซึ่งลักษณะที่แสดงออกทางพฤติกรรมของผู้นำ ดังกล่าวข้างต้น เป็นส่วนสำคัญที่จะผลักดันให้สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด บรรลุผลสำเร็จผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย

การอภิปรายเปรียบเทียบผลการวิจัยกับกรอบทฤษฎีการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อประสิทธิภาพ

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานสหกรณ์ของประเทศไทย ผู้วิจัยมีการนำหลักการของทฤษฎีโครงสร้างหน้าที่ ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ ทฤษฎีการเสริมแรงของแรงจูงใจ ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ และทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย มาเป็นกรอบในการศึกษา โดยมีความสอดคล้องกับผลงานของศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550: 170-172) ที่กล่าวว่า ระบบ เป็นแนวคิดการจัดการ ซึ่งมององค์กรเป็นระบบตามหน้าที่ที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ซึ่งในการบริหารงานขององค์กรจำเป็นต้องมีการกำหนดโครงสร้างหน้าที่ให้เหมาะสมกับลักษณะงาน เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ เป็นไปตามทฤษฎีโครงสร้างหน้าที่โดยสัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2545: 16) กล่าวว่า ในสังคมหนึ่ง ๆ จะมีการแบ่งหน้าที่และโครงสร้างของบุคคลในสังคมไว้ โดยหน้าที่จะเป็นส่วนที่ใช้ในการกำหนดสิ่งที่จะต้องกระทำและมีผลจากการกระทำหน้าที่นั้น ๆ โดยคนที่อยู่ในสังคมนั้น ๆ ซึ่งอาจมีหน้าที่หลาย ๆ อย่างก็ได้ และหน้าที่จะขึ้นอยู่กับโครงสร้างของสังคมเป็นส่วนใหญ่ และจากทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ ซึ่งอธิบายว่า มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่มีความต้องการไม่สิ้นสุด และความต้องการของมนุษย์จะเป็นลักษณะลำดับขั้นจากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด กล่าวคือ มนุษย์จะต้องการ อาหาร น้ำ ความอบอุ่น ที่อยู่อาศัย การนอน และการพักผ่อน เป็นอันดับแรก เมื่อได้รับความต้องการดังกล่าวแล้ว มนุษย์จะต้องการความต้องการความมั่นคงหรือความปลอดภัย (security or safety needs) คือต้องการมีชีวิตรอดและความกลัวต่อการสูญเสียหน้าที่การงาน ทรัพย์สิน หรือที่อยู่อาศัย จากนั้นความต้องการการยอมรับ หรือความผูกพัน หรือความต้องการทางสังคม (affiliation or acceptance needs) เป็นลำดับ เมื่อมองถึงความต้องการต่าง ๆ ที่มนุษย์ต้องการแล้วนั้น ในการบริหารงานในองค์กรให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารหรือหัวหน้างานต้องสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการเสริมแรงของแรงจูงใจ โดย B.F. Skinner อ้างใน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550: 185) เชื่อว่าการใช้การเสริมแรงเป็นตัวจูงใจเพื่อให้เกิดพฤติกรรมของการกระทำซ้ำหรือเลิกการกระทำนั้นไปจะเป็นวิธีการจูงใจให้บุคคลทำงานได้อย่างเหมาะสม การเสริมแรงทางบวก เช่น การยกย่องชมเชยบุคคลที่มีประสิทธิภาพในการทำงานดีเพื่อจะได้ทำดียิ่งขึ้นไปเรื่อย ๆ และการให้สิ่งเสริมแรงทางลบ เช่น การลงโทษบุคคลที่มีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ เพื่อที่จะให้เลิกทำและพัฒนาตัวเองให้ทำงานดีขึ้น ทั้งนี้ในการบริหารงานสหกรณ์ให้ประสบความสำเร็จผู้นำเป็นบุคคลหนึ่งที่มีส่วนสำคัญในการผลักดันและนำองค์กรสู่ความสำเร็จตามทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ ซึ่งกล่าวว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุดโดยทั่วไปจะมีลักษณะฉลาด กระตือรือร้น ตื่นตัวกับความต้องการของบุคคลอื่น เข้าใจงาน มีทักษะ

ในการติดต่อสื่อสารที่ดี มีความคิดริเริ่ม ชอบแก้ปัญหา มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรับผิดชอบ มีตำแหน่งสำคัญ และรู้เท่าทันทุกสถานการณ์ รอบรู้ในเหตุการณ์ต่าง ๆ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550: 201-202) สอดคล้องกับรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยได้นำไปทดลองใช้ ซึ่งผลการวิจัย พบว่า การที่สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย ปัจจัยส่วนสำคัญมาจากการมีผู้นำแบบประชาธิปไตย

อย่างไรก็ตาม ในการบริหารจัดการที่ดีนั้น จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน เพื่อให้การบริหารเป็นไปในทิศทางที่ได้กำหนดไว้ สอดคล้องกับทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal-setting theory) เป็นทฤษฎีที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างระดับของการทำงานกับลักษณะของเป้าหมายซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำงานนั้น หรือเป็นทฤษฎีที่กำหนดเป้าหมายเฉพาะอย่าง ซึ่งจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550: 180) โดยเป้าหมายของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด คือ การผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย ซึ่งเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทยนั้น จะต้องประกอบด้วย 1) มีผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีย้อนหลังสหกรณ์ มีผลการดำเนินงานไม่ขาดทุน เว้นแต่ปีใดมีอุบัติภัย หรือภัยธรรมชาติจนเกิดความเสียหายต่อสมาชิก และสหกรณ์โดยรวม ให้ตัดปีนั้นออก 2) มีผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีย้อนหลัง ไม่มีการกระทำอันถือได้ว่าทุจริตต่อสหกรณ์ 3) มีผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์จัดทำงบการเงินแล้วเสร็จ และส่งให้ผู้สอบบัญชีตรวจสอบแล้วนำเสนอเพื่ออนุมัติในที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ภายในหนึ่งร้อยห้าสิบวันนับแต่วันสิ้นปีทางบัญชี 4) มีผลการดำเนินงานในรอบบัญชีสุดท้าย สหกรณ์ต้องมีสมาชิกอย่างน้อยไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60 ของสมาชิกทั้งหมดร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์ 5) ต้องจัดจ้างเจ้าหน้าที่สหกรณ์ปฏิบัติงานประจำรับผิดชอบดำเนินการและธุรกิจของสหกรณ์ หากไม่มีการจัดจ้างต้องมีบุคคลอื่น เช่น กรรมการ สมาชิกที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ประจำ 6) มีผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีย้อนหลังสหกรณ์ต้องมีการจัดสรรกำไรสุทธิและจ่ายเงินทุนสวัสดิการสมาชิก หรือทุนสาธารณประโยชน์อย่างน้อยหนึ่งครั้ง และ 7) มีผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์ต้องไม่กระทำการอันเป็นการฝ่าฝืนกฎหมาย ระเบียบ หรือคำสั่งของนายทะเบียนสหกรณ์

สรุป

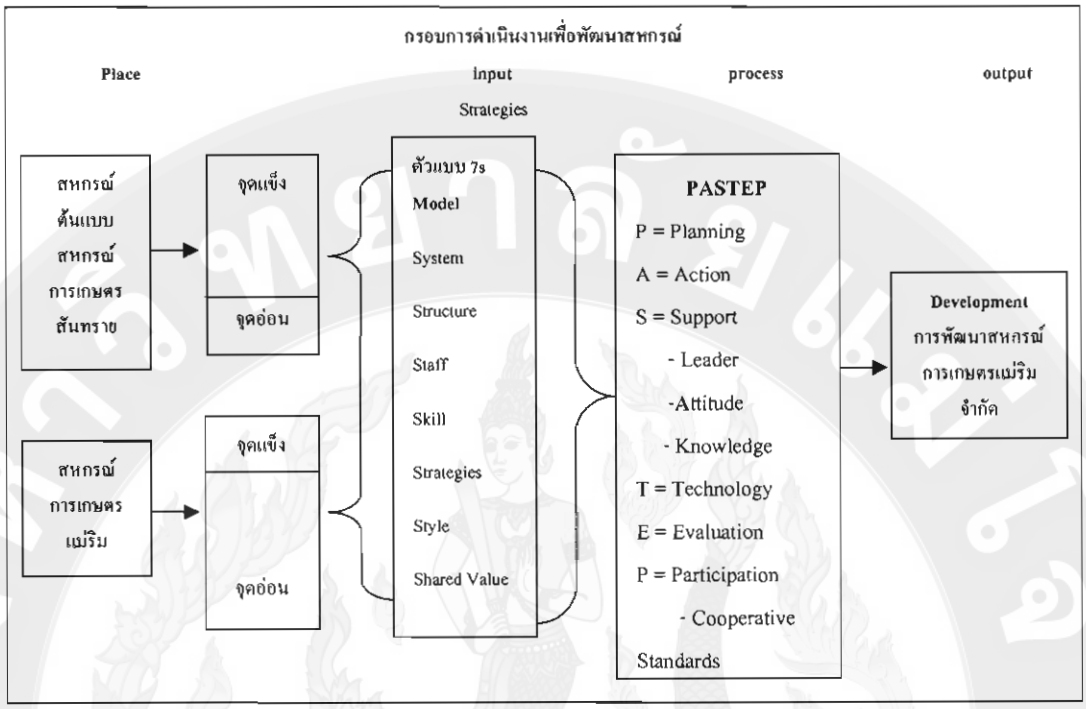
จากผลการใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ PASTEP Model จากสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด พบว่าประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการสหกรณ์จะประกอบด้วย 3 ประการ คือ

1. โครงสร้างของระบบการจัดบริหาร ซึ่งจะพิจารณาถึงบริบทของท้องถิ่น คณะกรรมการบริหาร การประเมินและติดตามผลเชิงประจักษ์ คือ การมีส่วนร่วมของชุมชน โดยมีส่วนร่วมในการ ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ ร่วมตรวจสอบ และประเมินผล ทั้งบุคลากรขององค์กรและสมาชิก การมีส่วนร่วมในองค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร บุคลากรภายในองค์กรจะเป็นกำลังสำคัญในการจัดบริหารองค์กรอย่างเข้มแข็ง ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรจะเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และนำไปสู่วิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร ที่เรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเกิดจากความเชื่อถือยอมรับในผู้นำรวมไปถึงวัฒนธรรมประเพณีจะมีส่วนสัมพันธ์กับการสร้างความร่วมมือร่วมใจ ให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร ทำให้เกิดองค์กรที่เข้มแข็ง ซึ่งสอดคล้องกับงานของ วิศาล ศรีมหาวโร (2543: 159-161) ได้กล่าวไว้ว่า การมีส่วนร่วมแบ่งเป็น 4 แบบ คือ 1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 2) การมีส่วนร่วมปฏิบัติการ 3) การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ และ 4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล

2. การจัดระบบบริหารจัดการ ซึ่งจะต้องมีการวางแผนที่เหมาะสม มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายที่ชัดเจน มีการกำหนดแผนปฏิบัติการตามช่วงเวลา และมีการติดตามผลทุกระยะ

3. รู้จักนำเอาสารสนเทศ และวิทยาการใหม่มาสนับสนุนการบริหารองค์กร โดยให้บุคคลกรได้รับองค์ความรู้ใหม่ ๆ ได้เพิ่มทักษะ และต้องมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550: 201-202) กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุดโดยทั่วไปจะมีลักษณะฉลาด กระตือรือร้น ตื่นตัวกับความต้องการของบุคคลอื่น เข้าใจงาน มีทักษะในการติดต่อสื่อสารที่ดี มีความคิดริเริ่ม ชอบแก้ปัญหา มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรับผิดชอบ

ดังนั้น รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (PASTEP Model) ที่สามารถพัฒนาคุณภาพของสหกรณ์การเกษตรอย่างเหมาะสมตามสภาพบริบทท้องถิ่น จึงจะสามารถนำผลสำเร็จมาสู่สหกรณ์การเกษตร ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานของการศึกษาวิจัย



ภาพ 24 กรอบการดำเนินงานเพื่อพัฒนาสหกรณ์

โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ให้ประสบผลสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับ ตัวแปร 6 ประการ ประกอบด้วยการวางแผน (planning) การปฏิบัติการ (action) การสนับสนุน (support) ได้แก่ ผู้นำ (leader) เจตคติ (attitude) และความรู้ (knowledge) เทคโนโลยี (technology) การประเมินผล (evaluation) และการมีส่วนร่วม (participation) ได้แก่ การร่วมมือร่วมใจสู่มาตรฐาน (standards cooperative) เพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จตามมาตรฐานสหกรณ์ของประเทศไทย

สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เป็นองค์กรทางธุรกิจที่มีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างจากองค์กรธุรกิจที่เป็นบริษัท หรือนิติบุคคลอื่น คือมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการแก่สมาชิกในธุรกิจต่างๆ เช่น 1) การให้สินเชื่อเพื่อการเกษตร 2) การส่งเสริมการออมทรัพย์ 3) การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ในการเกษตร 4) การดำเนินการด้านการตลาด 5) การให้บริการทางวิชาการแก่สมาชิกนอก 6) การจัดบริการและบำรุงที่ดิน 7) การให้การศึกษาอบรมทางสหกรณ์ และเพื่อให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจของสหกรณ์ สหกรณ์จึงกำหนดแผนกลยุทธ์จากการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอกและปัจจัยแวดล้อมภายในของสหกรณ์ที่มีความเหมาะสม โดยสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ซึ่งเมื่อสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด

มีการกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ แล้ว มีการกำหนดโครงการต่าง ๆ ข้างต้น ก็มีการนำโครงการต่าง ๆ ไปกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี และได้กำหนดทิศทางในการพัฒนาองค์กรไว้เป็น 4 ด้านคือ

1. การพัฒนาบุคลากร โดยสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีการพัฒนาให้สมาชิกมีจิตสำนึก มีความเข้าใจในบทบาทต่อการเป็นเจ้าของสหกรณ์ การอบรมประธานกลุ่ม เลขานุการกลุ่มให้มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทบริหารกลุ่ม เพื่อให้กลุ่มมีบทบาทดีเด่น การพัฒนาคุณภาพชีวิต การยกระดับความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น รวมทั้งสร้างความรู้ความเข้าใจบทบาทหน้าที่ระบบ ระเบียบ และเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ

2. การพัฒนาธุรกิจ ได้แก่ การเพิ่มและขยายปริมาณธุรกิจให้เพิ่มมาขึ้น การพัฒนาประสิทธิภาพในการใช้เงินทุน อุปกรณ์ สถานที่ และวัสดุของสหกรณ์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และบริหารธุรกิจแก่สมาชิกให้ครบวงจรเต็มพื้นที่

3. การพัฒนาเครือข่ายพันธมิตร ได้แก่ การสร้างพันธมิตรคู่ค้าระหว่างสหกรณ์ด้วยกัน และระหว่างสหกรณ์กับสมาชิก เพื่อธุรกิจด้วยกันทั้งด้านการเงิน การตลาด และการพัฒนาองค์การ เพื่อให้สหกรณ์มีตลาดรับซื้อผลผลิตที่มั่นคง แน่นอน และมีทางเลือกมากยิ่งขึ้น

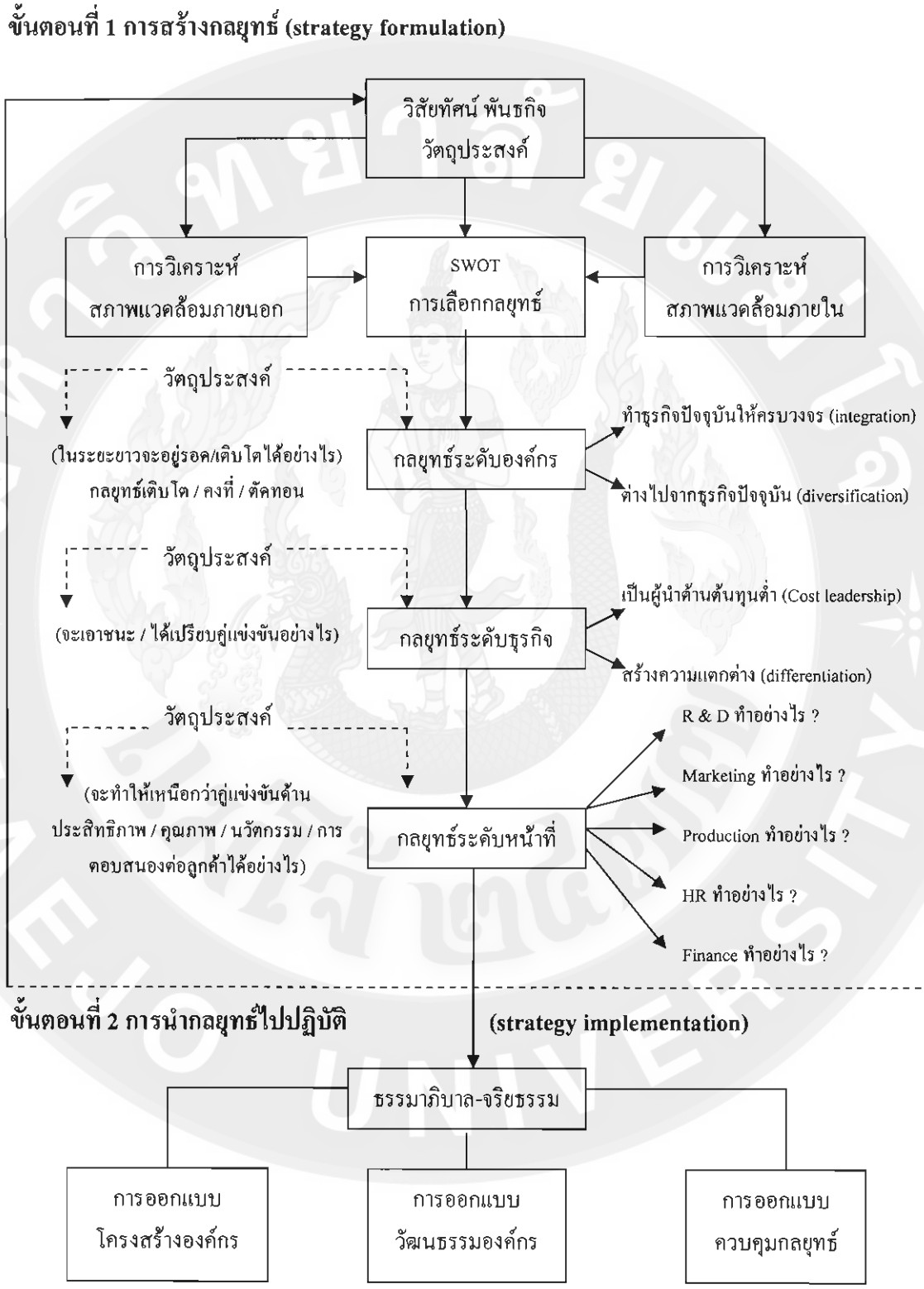
4. การพัฒนาเทคโนโลยี ได้แก่ การพัฒนาระบบเครือข่ายสารสนเทศของสหกรณ์ การจัดทำฐานข้อมูลสมาชิก สมาชิกคู่ค้าธุรกิจ เทคโนโลยีเพื่อให้บริการแก่สมาชิก การพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่น เช่น การฝึกหัดถกรรมแก่ชาวบ้าน การฟื้นฟูยาสมุนไพร เป็นต้น และมีการนำแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ปฏิบัติในแต่ละช่วงเวลา แล้วทำรายงานการปฏิบัติงาน มีการกำกับดูแลและติดตามความก้าวหน้าของแผนงานต่าง ๆ และหากโครงการหรือกิจกรรมใดมีปัญหาและอุปสรรคก็ดำเนินการแก้ไขในทันที สำหรับในส่วนของการประเมินผลแผนกลยุทธ์นั้นสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ใช้วิธีการประเมิน 4 แบบ คือ การประเมินบริบทและสภาพแวดล้อม การประเมินปัจจัยเบื้องต้น การประเมินกระบวนการ และการประเมินผลผลิต ว่าการดำเนินงานของสหกรณ์มีการดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ โดยมีการแต่งตั้งอนุกรรมการติดตามในแต่และโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องไป

กลยุทธ์ระดับองค์กรทำธุรกิจปัจจุบันให้ครบวงจร ซึ่งในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด คือ 1) การทำธุรกิจปัจจุบันให้ครบวงจร (integration) โดยสหกรณ์ได้ดำเนินการโครงการส่งเสริมธุรกิจถั่วเหลืองแบบครบวงจร ปรับปรุงกระบวนการผลิตถั่วเหลืองให้คุณภาพตามมาตรฐาน GAP พร้อมประสาน บริษัท กรีนสปอต (ประเทศไทย) จำกัด ร่วมดำเนินธุรกิจซื้อขายถั่วเหลืองกับสหกรณ์ในลักษณะตลาดข้อตกลง Contract Farming หวังยกระดับคุณภาพและราคาผลผลิต และช่วยขยายตลาดรองรับผลผลิตถั่วเหลืองให้กับเกษตรกร ซึ่งการทำ Contract Farming ถือเป็นอีกหนึ่งตลาดทางเลือกให้กับสหกรณ์และเกษตรกรผู้ปลูกทำให้เกษตรกร

สามารถกำหนดเป้าหมายในการปลูกถั่วเหลืองได้ชัดเจนยิ่งขึ้น มีตลาดรองรับผลผลิตที่แน่นอนและสามารถจำหน่ายผลผลิตได้ในราคาที่เป็นธรรม คุ้มค่ากับต้นทุนการผลิต และทำให้สหกรณ์สามารถดำเนินธุรกิจถั่วเหลืองได้อย่างเป็นระบบและครบวงจรมากยิ่งขึ้น และ 2) การทำธุรกิจให้หลากหลายต่างจากธุรกิจปัจจุบัน (diversification) สหกรณ์มีการดำเนินธุรกิจที่หลากหลาย เช่น ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจัดสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลผลิต และธุรกิจผลิตเมล็ดพันธุ์

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือการใช้กลยุทธ์เป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (cost leadership) โดยใช้วิธีการคุมยอดลูกหนี้ ลดความสูญเสียของวัตถุดิบ ลดค่าขนส่ง และเลือกใช้วิธีสื่อสารที่เหมาะสม และกลยุทธ์แตกต่างจากคนอื่น (differentiation) โดยวิธีการสร้างเงื่อนไขใหม่ๆ ให้แก่สมาชิก เลือกทำเฉพาะส่วนที่มีกำไร มุ่งเฉพาะลูกค้าที่ให้กำไร เพิ่ม / มองหาช่องทางจำหน่ายใหม่ ๆ

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ คือต้องรู้กระบวนการ Research & Development, รู้กระบวนการ marketing, รู้กระบวนการของ production, Human Resources รู้จักระบบและการใช้ทรัพยากรบุคคลและระบบการเงินและเมื่อมีการจัดทำแผนกลยุทธ์เรียบร้อยแล้ว การดำเนินกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องออกแบบโครงสร้างองค์กรอย่างเหมาะสม สร้างและผสมผสานวัฒนธรรมองค์กรเพื่อปลูกฝังพฤติกรรมที่จะส่ง ให้องค์กรก้าวสู่ความเป็นเลิศในธุรกิจที่ดำเนินอยู่ นอกจากนั้นยังต้องออกแบบระบบการควบคุมกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ W.L. Hill, Charles and Jones R., Gareth (2007: 3)



ภาพ 25 การสร้างกลยุทธ์ (strategy formulation)

ข้อเสนอแนะ

จากกระบวนการปฏิบัติการวิจัย ทำให้ได้ผลการวิจัย และองค์ความรู้ที่ค้นพบ ผู้วิจัยเห็นว่ามีประเด็นที่สำคัญเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. ด้านการพัฒนาคุณภาพสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ สำหรับสหกรณ์จังหวัดเชียงใหม่ในการกำหนดนโยบายเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ประกอบด้วย

1.1 หน่วยงานที่มีพันธกิจเกี่ยวกับการพัฒนาสนับสนุนท้องถิ่น เช่น มหาวิทยาลัย สำนักงานพัฒนาชุมชน สำนักงานสหกรณ์จังหวัด และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ควรจัดประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (workshop) เพื่อหาแนวทางสนับสนุนส่งเสริมท้องถิ่นดังกล่าวให้สามารถหาวิธีแก้ปัญหาและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการงานของท้องถิ่นในด้านต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ

1.2 จัดให้มีการวางเป็นโครงการปฏิบัติการที่สัมพันธ์กัน และสามารถบริหารงานได้อย่างต่อเนื่อง โดยหน่วยงานภาครัฐควรจัดให้มีการสนับสนุนที่เหมาะสม โดยเฉพาะการแปรรูปผลผลิตทางการเกษตรให้เป็นผลิตภัณฑ์ OTOP และระบบการจัดการด้านการตลาด

1.3 ส่งเสริมให้มีการใช้ระบบสหกรณ์การเกษตรในระดับองค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อบริหารจัดการกับผลผลิตตามบริบทของท้องถิ่น โดยมีสหกรณ์การเกษตรระดับอำเภอเป็นหน่วยงานสนับสนุน

2. ด้านการวิจัยสำหรับนักวิจัยและนักวิชาการสหกรณ์การเกษตรจังหวัดเชียงใหม่ในการพัฒนารูปแบบในการดำเนินการประกอบด้วย

2.1 วิจัยแบบส่วนร่วม เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ การพัฒนาองค์ความรู้ และการนำองค์ความรู้ไปใช้ในการบริหารงานในส่วนท้องถิ่น เช่น การจัดระบบตลาด การจัดระบบออมทรัพย์

2.2 ทำการศึกษาวิจัยแนวทางการพัฒนาผลผลิตทางเกษตร ให้เป็นระบบวงจร โดยการจัดตั้งกลุ่มอาชีพเสริม

3. ด้านนโยบายสำหรับผู้บริหารสหกรณ์การเกษตรแม่ริมจำกัด อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่

3.1 รัฐควรส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการผลผลิตทางการเกษตรด้วยระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในระดับท้องถิ่น

3.2 รัฐควรจัดกองทุนสนับสนุนโครงการที่สามารถบริหารจัดการแบบครบวงจร โดยผลิต ผลิตภัณฑ์เกษตรแปรรูป เช่น นมถั่วเหลืองบรรจุกล่อง เต้าเจี๊ยว และเต้าหู้ เป็นต้น

4. ด้านมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย ซึ่งมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทยเน้นธุรกิจมากจนเกินไป ไม่ได้มุ่งเน้นและครอบคลุมถึงเป้าหมายและหลักการของสหกรณ์การเกษตรที่แท้จริง ดังนั้นการกำหนดมาตรฐานจึงควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์ให้ครอบคลุมในทุก ๆ ด้าน

ข้อเสนอแนะในการใช้กลยุทธ์สำหรับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการของสหกรณ์การเกษตรแม่ริมจำกัด อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่

บุคลากรทั้งระดับบริหารและปฏิบัติการควรได้รับการฝึกอบรม จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สหกรณ์ควรวางแผนล่วงหน้าเพื่อทำโครงการธุรกิจต่าง ๆ เพื่อขออนุมัติเงินสนับสนุนจากแหล่งเงินต่าง ๆ ด้านสถานที่ของสหกรณ์ที่อยู่ห่างจากชุมชนหรือแหล่งผลิตของสมาชิก สหกรณ์ควรประสานกับตัวแทนของกลุ่มสมาชิกในพื้นที่เพื่อรวบรวมข้าวเปลือกให้ได้ปริมาณเพียงพอคุ้มค่ากับค่าขนส่ง สหกรณ์ที่รวบรวมผลผลิตมากกว่าปริมาณจุดคุ้มทุนเพียงเล็กน้อยควรดำเนินการรวบรวมผลผลิตชนิดอื่นด้วย เช่น ปุ๋ย เป็นต้น ภาครัฐควรสำรวจความต้องการของสหกรณ์ที่ต้องการใช้ปัจจัยโครงสร้างพื้นฐาน โดยพิจารณาความเหมาะสมของพื้นที่ด้วยซึ่งแผนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด

ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารสหกรณ์การเกษตรทั่วไป

จากผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณภาพของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ ทำให้สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ผ่านการประเมินมาตรฐานของสหกรณ์การเกษตร ดังนั้นสหกรณ์การเกษตรอื่น ๆ สามารถนำ PASTEP Model ไปประยุกต์ใช้บริหารจัดการกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณภาพของสหกรณ์การเกษตรได้ เพื่อทำให้สหกรณ์การเกษตรได้มาตรฐานตามเกณฑ์ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ต่อไป

บรรณานุกรม

กานดา ผรณเกียรติ์. 2521. **"บทบาทของสตรีด้านการเกษตร การศึกษาเปรียบเทียบเฉพาะกรณีแม่บ้านในเขตโครงการชลประทานหนองหวาย จ.ขอนแก่น และแม่บ้านในเขตโครงการชลประทานแม่กลองใหญ่ จ.นครปฐม และ จ.ราชบุรี" : รายงานผลการวิจัย**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

การสหกรณ์. ม.ป.ป. "ความหมายของสหกรณ์". [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา http://mylesson.swu.ac.th/ec321/readlesson1.htm#re11 (27 กุมภาพันธ์ 2551).

กมลทิพย์ คติการ. 2540. "การศึกษาเปรียบเทียบการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรภาคตะวันออกเฉียงเหนือในประเทศไทย"รายงานวิจัย. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา http://gspa.nida.ac.th/research03.php?catID=4 (18 ธันวาคม 2550).

กรมส่งเสริมสหกรณ์. 2522. **คู่มือปฏิบัติงานสหกรณ์อำเภอ.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ฝ่ายสำรวจวางโครงการและออกแบบกองช่าง.

_____. 2550. "ประกาศกำหนดระดับมาตรฐานสหกรณ์". กรุงเทพฯ: (เอกสารอัดสำเนา)

จริยา วิรัชกุล. 2523. สหกรณ์การเกษตรเพื่อไขปัญหาชนบท. **แก่นเกษตร.** 8 (ก.ค.-ส.ค.): 4-7.

จักรี สุจริตธรรม. 2543. "การประเมินผลการจัดตั้งสหกรณ์โดยนโยบายของรัฐกับการจัดตั้งสหกรณ์ตามความต้องการของประชาชน" :รายงานวิจัย. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา http://www.oae.go.th/zone/zonet/pols/G-plan/5dol (14 กุมภาพันธ์ 2552).

จำเรียง วัยวัฒน์ และ เบญจมาศ อ่ำพันธุ์. 2540. **วินัย 5 ประการพื้นฐานองค์การเรียนรู้.** กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท จำกัด.

ฉลวย ชาญสวัสดิ์. 2542. **สหกรณ์ออมทรัพย์ในสถานประกอบการ กรณีบริษัทเลิกกิจการ ศึกษากรณีสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนสุโกศลมาสด้า จำกัด : รายงานวิจัย**. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมสหกรณ์.

ชัยยุทธ์ ชิโนกุล. 2546. **การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร**. ชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช.

ชวลิต บุญปัน. 2547. **การพัฒนาสหกรณ์ : กรณีศึกษา สหกรณ์การเกษตรมโนรมย์ จำกัด จังหวัดชัยนาท**. เชียงใหม่: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

ชวลิต สุวิทย์ศักดิ์ดานนท์. 2545. **การวางแผนกลยุทธ์ระบบสารสนเทศของบริษัท นิ่มซี่เส็งขนส่ง 1998 จำกัด :รายงานการวิจัย**. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

เชิญ บำรุงวงศ์. 2546. "พัฒนาการของขบวนการสหกรณ์ไทย : อดีต ปัจจุบัน และแนวทางการพัฒนา". [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา http://www.cai.ku.ac.th/article.html (16 พฤศจิกายน 2550).

ดิลก มูลวงษ์. 2537. **ความพึงพอใจของพนักงานการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมอิเลคทรอนิคส์**. กรุงเทพฯ: ภาคนิพนธ์ปริญญาโท, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ตะวัน สาคแสง. 2548. **สร้างคนสร้างองค์กร คัมภีร์เพิ่มทักษะการบริหาร**. กรุงเทพฯ: ส. เอเซีย เพรสจำกัด.

ทศ คณาพร. ม.ป.ป. **หนทางแห่งความสำเร็จ The Way to Success**. เชียงใหม่: ทศบรรณ.

เทพ พงษ์พานิช. 2525. **หลักการส่งเสริมการเกษตร**. เชียงใหม่: ภาควิชาส่งเสริมการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้.

เทพพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ. 2539. **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพาณิช.

เทียบ เหล่าสุวรรณ. 2541. **การศึกษาลักษณะองค์ประกอบของการจัดการธุรกิจขององค์กรชุมชนในชนบทที่สามารถพึ่งตนเองได้ในทางธุรกิจ : ศึกษาเฉพาะกรณีสหกรณ์การพัฒนาท่านางแมวจำกัด ตำบลท่านางแมว อำเภอแวงน้อย จังหวัดขอนแก่น**. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ธีรยุส วัฒนะศุภโชค. 2548. **คัมภีร์ร้อยกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: เนชั่นบุคส์.

ธงชัย สันติวงษ์. 2540. **การบริหารงานบุคคล.** พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพาณิช.

นำชัย ทนุผล. 2540. **วิธีการเตรียมโครงการวิจัย.** พิมพ์ครั้งที่ 3. เชียงใหม่: สาขาวิชาบริหารการพัฒนา มหาวิทยาลัยแม่โจ้,

บรรเจิด อัตโสภณวัฒนา. 2543. **ปัญหาและอุปสรรคการดำเนินงาน ศึกษาเฉพาะกรณีสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนบ้านเกาะพัฒนา จำกัด อำเภอจอมบึง จังหวัดราชบุรี : รายงานการวิจัย**. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมสหกรณ์.

บรรยงค์ โตจินดา. 2542. **องค์การ และการจัดการ**. กรุงเทพฯ: รวมสาส์น.

บุญธรรม กิจปรีดา. 2540. **ระเบียบวิธีการทางสังคมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่7. กรุงเทพฯ: การพิมพ์พระนคร.

บุญทัน ดอกไธสง. 2537. **การจัดการองค์กร (Organization Management).** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปัญญา หิรัญรัศมี และคณะ. 2548. **การบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์**. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช.

ประจักษ์ สีหราช. 2534. **การมีส่วนร่วมของนักเรียนที่เป็นสมาชิกกิจกรรมสหกรณ์ร้านค้าภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดน่าน**. เชียงใหม่: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

ประทิน ปณิธิกุล. 2547. **การพัฒนาสหกรณ์การเกษตร : กรณีศึกษา สหกรณ์การเกษตรลำลูกกา จำกัด อำเภอลำลูกกาจังหวัดปทุมธานี**. เชียงใหม่: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

ประมาณ ตัณฑิกุล. 2538. **"กระบวนการมีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านการศึกษาและการพัฒนาชุมชนชนบท"**. เชียงใหม่: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ประเสริฐ จรรยาสุภาพ. 2545. **การสหกรณ์ (เอกสารคำสอน)**. เชียงใหม่: ภาควิชาเศรษฐศาสตร์และ สหกรณ์การเกษตร คณะธุรกิจการเกษตร มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

ปริญญา อุทัศน์. 2545. **การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด รายงานการวิจัย**. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ปาริชาติ วลัยเสถียร และคณะ. 2543. **กระบวนการพัฒนาและเทคนิคการทำงานของนักพัฒนา**. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.).

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2535. **"การจูงใจ" จิตวิทยาการบริหารบุคคล**. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2540. **วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

พยอม วงค์สารศรี. 2538. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: คุรุสภา.

พสุ เดชะรินทร์. 2547. **Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พิบูล ทีปะปาล. 2546. **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.

พิบูลย์ เจียมอนุกูล. 2546. **ฝ่ายสนับสนุนการดำเนินธุรกิจการเกษตร: ภาครัฐ**. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช.

พูนศรี พลายงาม. 2541. "ศึกษาแนวทางการควบสหกรณ์การเกษตร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ" : ศึกษาเฉพาะกรณีสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินไพศาลี จำกัด : รายงานการวิจัย. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา http://www.cpd.go.th/ewt/ccttdg/vittayakor.html (12 มิถุนยน 2552).

ภานุศักดิ์ คำแผง. 2550. **ติวส่วนตัว ภาวะผู้นำ : วิชาการบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ: สูตรไพศาล.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. 2548. **การบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ หน่วยที่ 1-15.** กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

รสสุคนธ์ เนาในธรรม. 2541. "ประสิทธิภาพการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง อำเภอสันป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่ จำกัด" : รายงานการวิจัย. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา http://www.cpd.go.th/cmcoop/acc.htm (8 กุมภาพันธ์ 2552).

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2549. **การจัดการสมัยใหม่.** กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2550. **มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ.** กรุงเพทฯ: เกษตรศาสตร์.

วันชัย โกลละสุต. 2549. **การบริหารแบบมีส่วนร่วม.** กรุงเทพฯ: กรมโยธาธิการและผังเมือง กระทรวงมหาดไทย.

วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี. 2551. "ธรรมาภิบาล". [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา http://th.wikipedia.org (14 กุมภาพันธ์ 2551).

วิเชียร วิทยอุดม. 2550. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Management.** กรุงเทพฯ: ธนธัชการพิมพ์.

วิวัฒน์ ไม้แก่นสาร, ลัดดา พิศาลบุตร และ ภวัต เจียมจิณณโคตร. 2546. **สภาวะแวดล้อมทางธุรกิจเกษตร.** ชุดวิชาความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจการเกษตร. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช.

วิศาล ศรีมหาวโร. 2543. **การพัฒนาการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชนบทของสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดสุราษฎร์ธานี.** เชียงใหม่: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

วีระพล ทองมา. 2543. **เอกสารประกอบการสอน พท 311 วิธีการวิจัยทางการท่องเที่ยว.** เชียงใหม่: สาขาวิชาพัฒนาการท่องเที่ยว ภาควิชาส่งเสริมการเกษตร คณะธุรกิจการเกษตร มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

ศักดิ์ชัย นิรัญทวี. 2532. **ความแปลกแยกกับพฤติกรรมการทำงานของครู สังกัดกรุงเทพมหานคร.** กรุงเทพฯ: คุษฎีนิพนธ์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. 2542. **การบริหารเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพฯ: ไซเท็กซ์ จำกัด.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และ ชวลิต ประภวานนท์. 2545. **องค์การและการจัดการ.** กรุงเทพฯ: บริษัทธรรมสาร จำกัด.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และ ธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. 2550. **การจัดการพฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ: ไซเท็กซ์ จำกัด.

สาคร สุขศรีวงศ์. 2550. **การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร.** กรุงเทพฯ: บริษัท จี.พี.ไซเบอร์พรินท์ จำกัด.

สัญญา สัญญาวิวัฒน์. 2545 . **สังคมศาสตร์เบื้องต้น**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สกุลรัตน์ ทรงนิสัย. 2551. "มาตรฐาน" คืออะไร (What are standards?). [ระบบออนไลน์.]. แหล่งที่มา www.jobpub.com/articles/showarticle.asp?id=387 (25 กันยายน 2551).

สมิง จงกะสิกิจ. 2538. **ตำราสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน** เอกสารประการเรียนการสอนรายวิชา 4632107. ลำปาง: สถาบันราชภัฏลำปาง.

สมิง จงกะสิกิจ. 2535. "การศึกษาการบริหารและการจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนในภาคเหนือตอนบน" : รายงานการวิจัย. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา http://www.nsru.ac.th/oldnsru/teacher/human.html (16 กุมภาพันธ์ 2552).

สมคิด แก้วทิพย์. 2543. **การพัฒนาบทบาทสหกรณ์การเกษตรในฐานะเครื่องมือเพื่อการพัฒนาชนบท: กรณีศึกษาในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย**. เชียงใหม่: ดุษฎีนิพนธ์, มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

สมคิด บางโม. 2538. **เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม.** กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.

สมยศ นาวีการ. 2538. **การบริหารเชิงกลยุทธ์ strategic management.** กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า.

_____. 2545. **แนวความคิด: การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.

สมศักดิ์ อุปพันธ์. ม.ป.ป. **ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กรเพื่อการพึ่งตนเอง ด้านเศรษฐกิจ ในชุมชนแออัด: กรณีศึกษาสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนชุมชนฟ้าใหม่**. เชียงใหม่: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. 2537. **รวมบทความทางการประเมินโครงการ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สหกรณ์การเกษตร แม่แตง จำกัด. 2549. **รายงานประจำปี 2549.** เชียงใหม่: ม.ป.พ.

สหกรณ์การเกษตร แม่ริม จำกัด. 2549. **รายงานประจำปี 2549.** เชียงใหม่: ม.ป.พ.

สหกรณ์การเกษตร สันทราย จำกัด. 2549. **รายงานประจำปี 2549.** เชียงใหม่: ม.ป.พ.

แสวง ชัยวรรณเสถียร. 2548. **การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการสิ่งแวดล้อม ตามคลองแม่ข่า เทศบาลนครเชียงใหม่**. รายงานการวิจัย. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

สุพานี สฤษฎ์วานิช. 2549. **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิด และทฤษฎี**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุนิลา ทนุผล. 2540. **การศึกษาผู้ใหญ่ทางการเกษตร**. เชียงใหม่: คณะธุรกิจการเกษตร มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

สุวิมล ติรกานันท์. 2543. **การประเมินโครงการ : แนวทางสู่การปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

หทัยชนก คงเพ็ช. 2547. **การศึกษาความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรจากการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่.** เชียงใหม่: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

อเนก เหล่าธรรมทัศน์. 2538. **วิพากษ์สังคมไทย.** กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้ง.

อรุณ รักธรรม. 2527. **หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

อำนาจ ธีระวนิช. 2527. **คู่มือการสอนวิชาสหกรณ์ในโรงเรียน.** กรุงเทพฯ: สหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

อำนาจ ธีระวนิช. 2527. **สหกรณ์การเกษตร.** กรุงเทพฯ: กรมการฝึกหัดครู.

David, Fred R. 2000. **Strategic Management**. 7th ed. New York: Prentice-Hell International, Inc.

Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. and Donnelly, J. H. 1997. **Organizations, behavior, structure, processes**. 9th ed. Boston: Mc Graw - Hill.

Goleman, D. 1995. **Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ**. New York: Bantarn Books.

Hartmann, H. 1981. **"The Unhappy Marriage of Marxism and Feminism" Women and Revolution Sargent**. 2rd ed. London: Pluto Press.

Johns, G. 1996. **Organizational behavior : Understanding and managing live at work**. 4th ed. Moutreal: Harper Collins College Pub.

Thailand Quality Award. 2549. "รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ : Thailand Quality Class จำนวน 4 องค์กร". [ระบบออนไลน์.]. แหล่งที่มา http://www.tqa.or.th/th/award/winner48.php (9 ธันวาคม 2549).

W.L. Hill, Chalres and Jones R, Gareth. 2007. **Strategic Management**. New York: Houghton Mifflin Company.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่

เพื่อให้เป็นไปมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 7 ตอน

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนบุคคล สังคมและเศรษฐกิจของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เจตคติที่มีต่อการพัฒนาสหกรณ์การเกษตร

ตอนที่ 3 ลักษณะที่แสดงออกทางพฤติกรรมของผู้นำ

ตอนที่ 4 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ตอนที่ 5 ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ

ตอนที่ 6 ตัวชี้วัดและเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์การเกษตร

ตอนที่ 7 ความรู้เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์

แบบสอบถามชุดนี้เป็นเครื่องมือสำหรับศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนาการท่องเที่ยว (การบริหารการพัฒนา) มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ข้อมูลต่างๆ เป็นการศึกษาทางวิชาการ เพื่อนำกลยุทธ์ไปพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ ให้ได้ตามมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย

ดังนั้น จึงขอความอนุเคราะห์ท่านได้กรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง และตามความคิดเห็นของท่าน ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

นายแสวง ชัยวรรณเสถียร

นักศึกษาปริญญาเอก

สาขาวิชาพัฒนาการท่องเที่ยว (การบริหารการพัฒนา)

มหาวิทยาลัยแม่โจ้

แบบสอบถาม

เพื่อการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่เพื่อให้เป็นไปมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนบุคคล สังคมและเศรษฐกิจของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ และเติมคำในช่องว่าง ให้ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ

☐ ชาย ☐ หญิง

2. ปัจจุบันท่านมีอายุ..... ปี (เกิน 6 เดือน ให้นับเป็น 1 ปี)

3. รายได้สุทธิ (ในปี 2550)

3.1 รายได้จากการทำการเกษตร .....บาท/ปี แยกเป็น

- รายได้จากการปลูกพืช .....บาท/ปี
  - ( ) ทำนา
  - ( ) พืชผัก
  - ( ) พืชไร่
  - ( ) ไม้ผล
- รายได้จากการเลี้ยงสัตว์ .....บาท/ปี
  - ( ) การเลี้ยงปลา
  - ( ) การเลี้ยงสัตว์ปีก
  - ( ) การเลี้ยงหมู
  - ( ) การเลี้ยงวัว-ควาย
- รายได้จากการทำการเกษตรอื่น ๆ .....บาท/ปี

3.2 รายจ่ายในการทำการเกษตร .....บาท/ปี แยกเป็น

- รายจ่ายเกี่ยวกับการปลูกพืช .....บาท/ปี
- รายจ่ายเกี่ยวกับการเลี้ยงสัตว์ .....บาท/ปี
- รายจ่ายอื่น ๆ ระบุ..... .....บาท/ปี

3.3 รายได้นอกภาคเกษตรกรรม .....บาท/ปี แยกเป็น

- รายได้จากการรับจ้าง .....บาท/ปี
- รายได้จากการค้าขาย .....บาท/ปี
- รายได้อื่น ๆ ระบุ..... .....บาท/ปี

3.4 รายจ่ายนอกภาคเกษตรกรรม .....บาท/ปี แยกเป็น

- รายจ่ายในครัวเรือน .....บาท/ปี
- รายจ่ายในการลงทุน .....บาท/ปี
- รายจ่ายอื่น ๆ ระบุ..... .....บาท/ปี

รวมรายได้สุทธิทั้งหมด .....บาท/ปี

4. ระดับการศึกษาสูงสุด

☐ ต่ำกว่าประถมศึกษา ☐ ประถมศึกษา
☐ มัธยมศึกษา ☐ มัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า
☐ อนุปริญญา ☐ ปริญญาตรี
☐ สูงกว่าปริญญาตรี

5. ระยะเวลาในการทำงานในสหกรณ์ ..... ปี (เกิน 6 เดือน ให้นับเป็น 1 ปี)

ตอนที่ 2 เจตคติที่มีต่อการพัฒนาสหกรณ์การเกษตร

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ให้ตรงกับเจตคติหรือความคิดเห็นของท่าน

ข้อความ	ระดับเจตคติ				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
● **เจตคติต่องาน**					
1. ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานของสหกรณ์การเกษตร					
2. คณะกรรมการดำเนินงานมีความสมัครสมานสามัคคีในการทำงาน					
3. ผู้บังคับบัญชาตามสายงานให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอเหมาะสม					
4. การทำงานในสหกรณ์ทำให้ฐานะทางเศรษฐกิจสังคม และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น					
5. ความคิดเห็นของท่านเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการได้เสนอในที่ประชุม แต่ผู้บริหารไม่เคยนำไปพิจารณาปรับปรุงการทำงานเลย					
6. การทำงานของท่านยังไม่เป็นยอมรับของหัวหน้าฝ่าย					
7. ท่านมีความเข้าใจนโยบายระเบียบ และแนวทางปฏิบัติงานของสหกรณ์การเกษตร					
8. การทำงานของท่านเป็นส่วนสำคัญกับองค์กร แต่ยังช่วยแก้ไขปัญหาความยากจนของสมาชิกสหกรณ์ไม่ดีเท่าที่ควร					
9. ท่านมีความมั่นใจในการดำเนินงานของสหกรณ์ว่ามีความโปร่งใส ตรวจสอบได้					
10. ท่านมีโอกาสในการได้รับการสนับสนุนด้านการฝึกอบรมในเรื่องต่าง ๆ					

ข้อความ	ระดับเจตคติ				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
11. การทำงานของท่านมักมีปัญหาอยู่เสมอ เนื่องจากสหกรณ์มีเครื่องมืออุปกรณ์ในการทำงานไม่เพียงพอ					
12. ท่านมีความตระหนักถึงความสำคัญของสหกรณ์ในฐานะเป็นองค์กรที่เป็นที่พึ่งสำคัญเพียงต้องการให้สหกรณ์มีกำไรมากที่สุด					
13. การนำวิธีการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ ทำให้สภาพการทำงานของท่านยุ่งยากมากยิ่งขึ้น					
14. หัวหน้าของท่านมักจะสั่งงานในลักษณะใช้อำนาจมากกว่าการขอความร่วมมือ					
15. ท่านรู้สึกว่างานที่ท่านทำบรรลุเป้าหมายได้เพียงเล็กน้อยเท่านั้น					
16. ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่มีความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ					
17. ค่าตอบแทนที่ได้รับนั้น มีความเป็นธรรมสมกับกำลังและความสามารถที่ท่านทำลงไปในงาน					
18. ท่านรู้สึกว่าไม่ทราบว่าจะทำงานอย่างไร เนื่องจากขาดผู้ชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติงาน					
19. งานที่ได้รับมอบหมายจากองค์การไม่สอดคล้องและเหมาะสมกับความรู้ความสามารถที่ท่านมี					
20. ในการทำงานกับสหกรณ์ ท่านยังไม่แน่นใจในการความก้าวหน้าในงานมากนัก					

ข้อความ	ระดับเจตคติ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
• **เจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ แบบมีส่วนร่วม**					
1. การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหาร โดยทุกฝ่ายต้องเข้ามามีส่วนร่วม					
2. การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือระดับสูงที่ใช้ในการบริหารงานในองค์กร					
3. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจะต้องมีการควบคุมติดตามอย่างต่อเนื่อง					
4. การวางแผนกลยุทธ์จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่ชัดเจน					
5. สหกรณ์มีการพัฒนาระบบการติดตามเร่งรัดผลเพื่อให้มีประสิทธิภาพ					
6. กลยุทธ์ในการบริหารไม่ได้เป็นเกณฑ์ที่บ่งบอกได้ว่าผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารจัดการมากน้อยเพียงใด					
7. การบริหารงานเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารใช้ในการบริหารตามแผน โดยไม่มีความจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไข					
8. การแข่งขันธุรกิจมีความรุนแรง ดังนั้นสหกรณ์จำเป็นต้องมีการปรับตัวในการบริหารจัดการอยู่เสมอ					
9. สหกรณ์ต้องมีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการดำเนินงานสหกรณ์ให้กับสมาชิกทราบในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกเท่านั้น					

ข้อความ	ระดับเจตคติ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
10. สหกรณ์เป็นองค์กรของรัฐ รัฐต้องเข้ามาช่วยเหลือทุกด้าน คณะกรรมการเป็นเพียงผู้ดำเนินการตามแผนเท่านั้น					
11. การบริหารเชิงกลยุทธ์ ไม่ว่าจะเป็นใครก็สามารถดำเนินการได้					
12. การบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์สามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จได้เป็นเรื่องของผู้บริหารเท่านั้น โดยไม่ต้องอาศัยความร่วมมือจากสมาชิกแต่อย่างใด					
13. สหกรณ์มีการจัดประชุม ระดมความคิดเห็นจากฝ่ายต่างๆ เพื่อวิเคราะห์โอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน ของสหกรณ์					
14. การดำเนินธุรกิจสหกรณ์มีความทันสมัย สามารถแข่งขันกับตลาดได้ เพื่อสนองความต้องการของสมาชิกในทุกด้าน					
15. การบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ สหกรณ์จะออกแบบรูปแบบโครงสร้างเป็นแบบใดก็ได้ ตามความต้องการของผู้บริหาร					

ตอนที่ 3 ลักษณะที่แสดงออกทางพฤติกรรมของผู้นำ

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย × ลงในคำตอบที่ถูกต้องที่สุดหนึ่งคำตอบ จากจำนวน 3 ตัวเลือก

1. การกำหนดนโยบายการบริหารงานของสหกรณ์ผู้บริหารสหกรณ์การเกษตรเป็นอย่างไร?

ก. ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจเอง

ข. ผู้นำรวมกับกลุ่มตัดสินใจ

ค. เป็นตัดสินใจของกลุ่มหรือบุคคล

2. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสหกรณ์ผู้บริหารสหกรณ์การเกษตรเป็นอย่างไร?

ก. ทุกอย่างขึ้นอยู่กับผู้บริหารแต่เพียงผู้เดียว

ข. ทุกอย่างได้มาจากการอภิปรายและลงมติของกลุ่มโดยผู้บริหารเป็นผู้ช่วยเหลือสนับสนุนทุกอย่าง

ค. เป็นตัดสินใจของกลุ่มหรือของแต่ละบุคคลเป็นอย่างเสรี ผู้บริหารมีส่วนในการตัดสินใจน้อยมาก

3. การวางแผนงานของสหกรณ์ผู้บริหารของสหกรณ์การเกษตรมีลักษณะอย่างไร?

ก. ผู้บริหารมักวางแผนงานทีละขั้นตอนจึงไม่อาจทราบแผนงานที่จะทำต่อไปในอนาคต

ข. การวางแผน และขั้นตอนของการดำเนินงานได้มาจากการอภิปรายของกลุ่มผู้บริหารเพียงแต่คอยให้กำลังใจ และให้คำปรึกษาแนะนำ

ค. ผู้บริหารเพียงแต่เป็นผู้จัดหาอุปกรณ์เครื่องมือให้ตามที่กลุ่มเรียกร้อง ต้องการ แต่ไม่มีส่วนอภิปรายเกี่ยวกับงานในกลุ่ม

4. การดำเนินงานของสหกรณ์ผู้บริหารของสหกรณ์การเกษตรมีลักษณะอย่างไร?

ง. ผู้บริหารมักมีการดำเนินงานทีละขั้นตอนจึงไม่อาจทราบแผนงานการดำเนินงานที่จะทำต่อไปในอนาคต

จ. การดำเนินงานต่าง ๆ เป็นไปตามแผนงานและขั้นตอนของการดำเนินงานได้มาจากการอภิปรายของกลุ่มผู้บริหารเพียงแต่คอยให้กำลังใจ และให้คำปรึกษาแนะนำ

ฉ. ผู้บริหารเพียงแต่เป็นผู้จัดหาอุปกรณ์เครื่องมือให้ตามที่กลุ่มเรียกร้อง ต้องการ แต่ไม่มีส่วนอภิปรายเกี่ยวกับงานในกลุ่ม

5. การแบ่งหน้าที่การปฏิบัติงานของสหกรณ์ผู้บริหารของสหกรณ์การเกษตรมีลักษณะอย่างไร?

ก. ผู้บริหารจะเป็นผู้สั่งให้สมาชิกแต่ละคนทำงานร่วมกัน

ข. สมาชิกในกลุ่มต่างมีอิสระเสรีที่จะเลือกทำงานกับใครก็ได้การแบ่งงานขึ้นอยู่กับกลุ่มที่จะพิจารณาร่วมกัน

ค. การทำงานหรือใครทำงานกับใคร ผู้บริหารไม่มีส่วนร่วมเลย

6. การสั่งการของสหกรณ์ผู้บริหารของสหกรณ์การเกษตรมีลักษณะอย่างไร?

ง. ผู้บริหารจะเป็นผู้สั่งให้สมาชิกแต่ละคนทำงานร่วมกัน

จ. สมาชิกในกลุ่มต่างมีอิสระเสรีที่จะเลือกทำงานกับใครก็ได้การแบ่งงานขึ้นอยู่กับกลุ่มที่จะพิจารณาร่วมกัน

ฉ. การสั่งการขึ้นอยู่กับหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ผู้บริหารไม่มีส่วนร่วมเลย

7. การให้คำติชมในการปฏิบัติงานจากผู้บริหารสหกรณ์มีลักษณะอย่างไร?

ก. การชมเชย การวิพากษ์วิจารณ์งานของสมาชิกของแต่ละคนจะเป็นไปโดยส่วนตัวของผู้บริหาร และผู้บริหารมักจะไม่เข้าไป ร่วมงานต่าง ๆ ของกลุ่มด้วย นอกจากสาธิตให้ดู

ข. ผู้บริหารจะชมเชยหรือวิพากษ์วิจารณ์งานอย่างเที่ยงตรง และจริงใจ และทำตัวเป็นสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่มเยี่ยงอื่น ๆ

ค. การแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ของผู้บริหารมีน้อยมาก

8. การให้ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานจากผู้บริหารสหกรณ์มีลักษณะอย่างไร?

ก. การให้คำข้อเสนอแนะเกี่ยวกับงานของสมาชิกของแต่ละคนจะเป็นไปโดยส่วนตัวของผู้บริหาร และผู้บริหารมักจะไม่เข้าไป ร่วมงานต่าง ๆ ของกลุ่มด้วย

ข. ผู้บริหารจะให้ข้อเสนอแนะและวิพากษ์วิจารณ์งานอย่างเที่ยงตรง และจริงใจ และทำตัวเป็นสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่มเยี่ยงอื่น ๆ

ค. การให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการทำงานของผู้บริหารมีน้อยมาก

ตอนที่ 4 ภาวะผู้นำ

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ให้ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ผู้บริหารสามารถแสดงถึงความเป็นผู้นำไม่ว่าจะมีปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงานมากน้อยเพียงใด					
2. ผู้บริหารสหกรณ์เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลในการบริหารจัดการ					
3. ผู้บริหารสหกรณ์เป็นผู้ที่มีความกล้าตัดสินใจในเรื่องต่างๆ เพื่อผลประโยชน์ของสหกรณ์โดยรวม					
4. ผู้บริหารสหกรณ์เป็นผู้ที่มีความเอาใจใส่การทำงานของผู้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ					
5. ผู้บริหารสหกรณ์แสดงออกถึงความจริงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี					
6. ผู้บริหารสหกรณ์มีความสามารถในการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ง่าย					
7. ผู้บริหารสหกรณ์มีการยอมรับการเปลี่ยนแปลง พัฒนาตนเองอยู่เสมอ และเป็นผู้รับฟังที่ดี					
8. ผู้บริหารสหกรณ์ยกย่องชมเชยท่าน เมื่องานของท่านประสบความสำเร็จ					
9. ผู้บริหารสหกรณ์เปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับงานเสมอ					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
10. ผู้บริหารสหกรณ์คอยให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์					
11. ผู้บริหารสหกรณ์สามารถช่วยลดข้อขัดแย้งระหว่างเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานเดียวกันและนอกหน่วยงานได้					
12. ผู้บริหารสหกรณ์เปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็น					
13. ผู้บริหารสหกรณ์ทำให้สมาชิกเกิดความมั่นใจ เชื่อถือ และภาคภูมิใจ ในการเป็นสมาชิกสหกรณ์					
14. ผู้บริหารสหกรณ์ทำให้สมาชิกเข้าร่วมทำงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน					
15. ผู้บริหารสหกรณ์สามารถจูงใจให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์เกิดความร่วมมือ ในการปฏิบัติงานอย่างมีขวัญ งานมีคุณภาพ มีความริเริ่มสร้างสรรค์ และร่วมกันรับผิดชอบ					

ตอนที่ 5 ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ให้ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ผู้บริหารรู้สึกมีความสนุกสนานกับงานที่ทำอยู่ตลอดเวลา					
2. ผู้บริหารจะมีการจดจ่อกับงานที่กำลังทำอยู่เสมอ					
3. ผู้บริหารรู้สึกตื่นตัว และมีความคิดว่องไวเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น					
4. ผู้บริหารรู้สึกให้ความสนใจในกิจกรรมที่สหกรณ์ดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ					
5. ผู้บริหารเป็นคนค่อนข้างละเอียดและทำงานอย่างพิถีพิถันจนเกินไป					
6. ผู้บริหารมักมีความพอใจกับงานที่ทำลุล่วงไปด้วยดี					
7. ผู้บริหารสามารถเผชิญหน้าแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ดี					
8. ผู้บริหารสามารถเข้ากับคนอื่นได้ง่ายไม่ว่าจะเป็นคนระดับใด					
9. ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในเรื่องต่างๆได้ดี					
10. ผู้บริหารมีการสั่งงานและมีการชี้แจงเกี่ยวกับการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบอย่างชัดเจน					

ตอนที่ 6 ตัวชี้วัดและเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์การเกษตร

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ให้ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ระดับมาตรฐานสหกรณ์	การดำเนินงาน	
	ใช่	ไม่ใช่
1. ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีย้อนหลังสหกรณ์มีผลการดำเนินงานไม่ขาดทุน เว้นแต่ปีใดมีอุบัติภัย หรือภัยธรรมชาติจนเกิดความเสียหายต่อสมาชิก และสหกรณ์โดยรวม		
2. ผลการดำเนินงานในรองสองปีบัญชีย้อนหลัง ไม่มีการกระทำอันถือได้ว่าทุจริตต่อสหกรณ์ หรือจำนวนคดีทุจริตได้รับการแก้ไขแล้วเสร็จในรอบปีที่ผ่านมา		
3. ผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์จัดทำงบการเงินแล้วเสร็จ และส่งให้ผู้สอบบัญชีตรวจสอบแล้วนำเสนอเพื่ออนุมัติในที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ภายในหนึ่งร้อยห้าสิบวันนับแต่วันสิ้นปีทางบัญชี		
4. ผลการดำเนินงานในรอบบัญชีสุดท้าย สหกรณ์ต้องมีสมาชิกอย่างน้อยไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60 ของสมาชิกทั้งหมดร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์		
5. ต้องจัดจ้างเจ้าหน้าที่สหกรณ์ปฏิบัติงานประจำรับผิดชอบดำเนินการและธุรกิจของสหกรณ์ หากไม่มีการจัดจ้างมีบุคคลอื่น เช่น กรรมการสมาชิกที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ประจำ		
6. ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีย้อนหลังสหกรณ์ต้องมีการจัดสรรกำไรสุทธิและจ่ายเงินทุนสวัสดิการสมาชิก หรือทุนสาธารณประโยชน์อย่างน้อยหนึ่งครั้ง		
7. ผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์ต้องไม่กระทำการอันเป็นการฝ่าฝืนกฎหมาย ระเบียบ หรือคำสั่งของนายทะเบียนสหกรณ์		

ตอนที่ 7 ความรู้เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงในคำตอบที่ถูกต้องที่สุดหนึ่งคำตอบ จากจำนวน 4 ตัวเลือก จำนวน 30 ข้อ

1. สหกรณ์หมายถึงอะไร?
   ก. องค์กรที่ประชาชนรวมตัวกันทำธุรกิจกับบุคคลภายนอก เพื่อหากำไรมาแบ่งปันกัน
   ข. องค์กรที่เกิดจากการรวมตัวกันของประชาชน เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการยกระดับฐานะทางเศรษฐกิจของตนให้สูงขึ้น
   ค. องค์กรที่รัฐจัดตั้งขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน
   ง. องค์กรที่เอกชนรวมทุนกันทำธุรกิจ เพื่อแสวงหาผลประโยชน์รวมกัน

2. สหกรณ์การเกษตร หมายถึง อะไร?
   ก. สหกรณ์ที่ประชาชนรวมตัวกันทำธุรกิจกับบุคคลภายนอก เพื่อหากำไรมาแบ่งปันกัน
   ข. สหกรณ์ที่เกิดจากการรวมตัวกันของประชาชน เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการยกระดับฐานะทางเศรษฐกิจของตนให้สูงขึ้น
   ค. องค์กรที่รัฐจัดตั้งขึ้น เพื่อแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน
   ง. สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ผู้มีอาชีพทางการเกษตรร่วมกันจัดตั้งขึ้น และจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลต่อนายทะเบียนสหกรณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกดำเนินกิจการร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิก และช่วยยกฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น

3. กลยุทธ์ หมายถึงอะไร?
   ก. การวางแผน ดำเนินการ และแก้ไขปัญหาผู้บริหาร เพื่อให้บริษัท/องค์กรดีขึ้น
   ข. หลักเกณฑ์การนำไปปฏิบัติ เพื่อทำให้บริษัท/องค์กรประสบผลสำเร็จ
   ค. ชุดของการกระทำที่สัมพันธ์กันซึ่งผู้บริหาร ได้กระทำ เพื่อสร้างให้ผลประกอบการของบริษัท/องค์กรดีขึ้น
   ง. การดำเนินงานของบริษัท/องค์กร ให้บรรลุภารกิจ หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์กร

4. การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึงอะไร
    ก. วิธีดำเนินงานเพื่อบรรลุภารกิจหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์กร
    ข. การกระทำที่สัมพันธ์กันของผู้บริหาร ได้กระทำ เพื่อสร้างให้ผลประกอบการของบริษัท/องค์กรดีขึ้น
    ค. การวางแผน ดำเนินการ และแก้ไขปัญหาผู้บริหาร เพื่อให้บริษัท/องค์กรดีขึ้น
    ง. เกณฑ์การปฏิบัติที่ทำให้บริษัท/องค์กรประสบผลสำเร็จ

5. ใครเป็นเจ้าของสหกรณ์?
    ก. รัฐบาล (กรมส่งเสริมสหกรณ์)
    ข. คณะกรรมการ
    ค. ผู้จัดการ และพนักงาน
    ง. สมาชิก

6. การรับฝากเงินจากสมาชิกสหกรณ์มีกี่ประเภท?
    ก. 2 ประเภท
    ข. 3 ประเภท
    ค. 4 ประเภท
    ง. 5 ประเภท

7. การให้กู้เงินแก่สมาชิก แบ่งออกเป็นกี่ประเภท?
    ก. 2 ประเภท
    ข. 3 ประเภท
    ค. 4 ประเภท
    ง. 5 ประเภท

8. ท่านทราบ หรือไม่ว่าสหกรณ์ทำธุรกิจอะไรบ้าง?
    ก. ให้กู้ยืมอย่างเดียว
    ข. ให้สมาชิกกู้ยืมเงิน รับซื้อผลผลิต จัดหาวัสดุอุปกรณ์มาบริการแก่สมาชิก และรับฝากเงินจากสมาชิก
    ค. รับฝากเงินกับบุคคลทั่วไป
    ง. แสวงหากำไรมาแบ่งปัน

9. สมาชิกสหกรณ์การเกษตรสามารถมอบหมายให้คนอื่นไปออกเสียงแทนในที่ประชุมได้หรือไม่?

ก. ได้ ถ้ามีการมอบหมายเป็นหนังสือโดยถูกต้อง

ข. ได้ ถ้าที่ประชุมนั้นยินยอม

ค. ไม่ได้ เพราะผิดหลักสหกรณ์

ง. ไม่ได้ เพราะข้อบังคับไม่อนุญาต

10. สมาชิกแต่ละคนมีสิทธิออกเสียอย่างไร?

ก. ออกเสียงได้คนละ 1 เสียง

ข. ออกเสียงตามปริมาณธุรกิจ

ค. ออกเสียงตามระยะเวลาที่เป็นสมาชิก

ง. ออกเสียงตามหุ้นที่ถือในสหกรณ์

11. ข้อใดต่อไปนี้ไม่ใช่วัตถุประสงค์ของสหกรณ์การเกษตร?

ก. ให้สินเชื่อเพื่อการเกษตรแก่สมาชิก โดยคิดดอกเบี้ยในอัตราต่ำและเหมาะสม

ข. จัดหาวัสดุการเกษตร และสิ่งของที่จำเป็นมาจำหน่ายแก่สมาชิกในราคายุติธรรม

ค. รับฝากเงินจากสมาชิก เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการออมทรัพย์

ง. จำหน่ายสินค้าอุปโภค บริโภค

12. สมาชิกทราบ หรือไม่ว่าเมื่อสหกรณ์มีกำไรสุทธิประจำปีแล้วจะได้ อะไรตอบแทน?

ก. ไม่ได้เลย

ข. เป็นปันผลตามหุ้น และเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจ

ค. เงินโบนัส

ง. เงินเฉลี่ยคืน

13. คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ได้มาอย่างไร?

ก. การรับสมัครสอบคัดเลือก

ข. การเลือกตั้งจากสมาชิกในที่ประชุมใหญ่

ค. แต่งตั้งจากกรมส่งเสริมสหกรณ์

ง. การแต่งขั้นจากนายทะเบียนสหกรณ์

14. เงินเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจที่สมาชิกได้รับจากสหกรณ์ขึ้นอยู่กับอะไร?

ก. ปริมาณเงินทุนหมุนเวียนของสหกรณ์

ข. ปริมาณหุ้นที่สมาชิกถืออยู่ในสหกรณ์

ค. ปริมาณธุรกิจที่สมาชิกทำกับสหกรณ์

ง. ระยะเวลาการเป็นสมาชิก

15. จากการแข่งขันธุรกิจค้าปลีก และค้าส่งจากร้านค้าต่างชาติ ท่านคิดว่าสหกรณ์การเกษตรควรจะดำเนินกลยุทธ์อย่างไร?

ก. ทำตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ข. ทำตลาดเสรีนิยม

ค. ทำตามค่านิยมของชาติตะวันตก

ง. ทำการค้าแบบสมัยใหม่แบบจีน

16. เงินปันผลตามหุ้นที่สมาชิกได้รับจากสหกรณ์ขึ้นอยู่กับอะไร?

ก. ปริมาณเงินทุนหมุนเวียนของสหกรณ์

ข. ปริมาณหุ้นที่สมาชิกถืออยู่ในสหกรณ์

ค. ปริมาณธุรกิจที่สมาชิกทำกับสหกรณ์

ง. ระยะเวลาการเป็นสมาชิก

17. ข้อใดไม่ใช่การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ?

ก. การออกแบบโครงสร้างองค์กร

ข. การออกแบบวัฒนธรรมองค์กร

ค. การออกแบบการควบคุมกลยุทธ์องค์กร

ง. การออกแบบการแก้ไขปัญหา

18. ในฐานะที่ท่านเป็นเจ้าของสหกรณ์ท่านรู้ไหมว่าท่านมีวิธีการควบคุมสหกรณ์อย่างไร?

ก. ออกเสียงในการประชุมใหญ่กำหนดแผนการปฏิบัติงานและกำหนดงบประมาณรายได้รายจ่าย

ข. แล้วแต่ผู้จัดการดำเนินการสหกรณ์

ค. แล้วแต่ฝ่ายอำนวยการเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจ

ง. สมาชิกเข้าไปร่วมในการดำเนินธุรกิจสหกรณ์

19. ท่านทราบหรือไม่ว่าสหกรณ์ได้เงินมาจากแหล่งใดมาให้ท่านกู้?

ก. ธ.ก.ส.

ข. ธนาคารออมสิน

ค. ธนาคารพาณิชย์

ง. สหกรณ์การเกษตรระดับอำเภอ

20. บุคคลที่มีความสำคัญที่สุดจะให้สหกรณ์ประสบผลสำเร็จคือใคร?

ก. สมาชิกสหกรณ์ กรรมการฝ่ายจัดการ

ข. ผู้ใหญ่บ้าน

ค. พ่อค้าที่รับซื้อพืชผล

ง. นายทะเบียนสหกรณ์

21. ขั้นตอนในการควบคุมกลยุทธ์ ยกเว้นข้อใด?

ก. การตั้งเป้าหมาย และมาตรฐาน

ข. การสร้างระบบติดตาม และประเมินผล

ค. การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายที่ตั้งไว้

ง. การแก้ไขปัญหา

22. ขั้นตอนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยอะไรบ้าง?

ก. การสร้างกลยุทธ์

ข. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ค. การประเมินผลการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ง. ถูกทั้ง ก. และ ข. รวมกัน

23. ปัจจัยที่สนับสนุนให้ขบวนการสหกรณ์มีความเข้มแข็ง ยกเว้นข้อใด?

ก. ด้านการเงิน

ข. ด้านการผลิต

ค. ด้านการตลาด

ง. ด้านการบริหารจัดการ

24. การกำเนิดสหกรณ์ในประเทศไทย เริ่มตั้งแต่ในสมัยใด?

ก. สมัยกรุงรัตนโกสินทร์

ข. สมัยกรุงธนบุรี

ค. สมัยกรุงศรีอยุธยา

ง. สมัยกรุงสุโขทัย

25. สหกรณ์การเกษตรขึ้นกับกระทรวงใด?

ก. กระทรวงการคลัง

ข. กระทรวงพาณิชย์

ค. กระทรวงเกษตร

ง. กระทรวงมหาดไทย

26. สหกรณ์การเกษตรมีการปกครองแบบใด?

ก. แบบประชาธิปไตย

ข. แบบเผด็จการ

ค. แบบเสรีนิยม

ง. แบบคอมมิวนิสต์

27. ใครเป็นผู้รับผิดชอบ สมาชิกสหกรณ์การเกษตรที่มีการผิดนัดของชำระหนี้?

ก. กำนันผู้ใหญ่บ้าน

ข. คณะกรรมการ/ผู้จัดการ/เจ้าหน้าที่สินเชื่อ

ค. ประชาชนที่อยู่ในเขตตำบลที่ตั้งสหกรณ์

ง. คณะกรรมการหมู่บ้าน

28. ใครเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดของสหกรณ์การเกษตร?

ก. นายกรัฐมนตรี

ข. ผู้ว่าราชการจังหวัด

ค. สมาชิกสหกรณ์การเกษตร

ง. องค์การบริหารส่วนตำบล

29. จำนวนสมาชิกสหกรณ์การเกษตรควรมีจำนวนเท่าใด?

ก. ตั้งแต่ 10 คนขึ้นไป

ข. ต่ำกว่า 10 คน

ค. จำนวนเท่าไหร่ก็ได้

ง. ถูกทุกข้อ

30. การซื้อสินค้าของสหกรณ์มีแนวปฏิบัติอย่างไร?

ก. การจ่ายเงินสดเพื่อซื้อสินค้า

ข. การจ่ายเงินผ่อนเพื่อซื้อสินค้า

ค. การจ่ายเงินด้วยเช็คเพื่อซื้อสินค้า

ง. การจ่ายเงินตามมติที่ประชุมของสมาชิกสหกรณ์

ภาคผนวก ข

โครงการสัมมนาของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด

โครงการสัมมนา

ของ

สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด

****

1. ชื่อโครงการ กลยุทธ์การพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ให้เป็นไปตามมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย

3. เจ้าของโครงการ นายแสวง ชัยวรรณเสถียร และสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด

4. หลักการเหตุผล

สหกรณ์เป็นองค์กรที่มีภารกิจหลักในการดำเนินกิจกรรม เพื่อให้สมาชิกสหกรณ์อยู่ดี กินดี มีสันติสุข ซึ่งต้องอาศัยการบริหารจัดการที่ดีควบคู่ไปกับการบริการสมาชิกให้ได้รับความพึงพอใจสูงสุด โดยเฉพาะในสภาวะเศรษฐกิจที่ก้าวไปสู่ยุคภาวะเงินเฟ้อข้าวยากหมากแพง และมีแนวโน้มการยอมรับในวัฒนธรรมวัตถุนิยม การที่สหกรณ์จะสามารถดำรงอยู่ได้ท่ามกลางสถานการณ์ปัจจุบันจึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งต้องมีการจัดทำแผน การปฏิบัติงาน งานที่มีลักษณะของการดำเนินการแข่งขันให้ทันถ่วงทีต่อคู่แข่งและความต้องการของสมาชิกที่เรียกว่า "แผนกลยุทธ์" และสามารถนำแผนกลยุทธ์มาพัฒนาบริหารจัดการสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ไม่ว่าจะเป็นในด้านการดำเนินธุรกิจ การให้บริการ การพัฒนาคุณภาพชีวิตของมวลหมู่สมาชิก เพื่อให้สหกรณ์เป็นองค์กรที่มีศักยภาพ และมีการบริการเน้นอรรถประโยชน์ แก่สมาชิก อันจะส่งผลทำให้สหกรณ์เป็นองค์กรที่มีศักยภาพด้านการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน

แต่ผลการศึกษาพบว่าสหกรณ์ภาคการเกษตรจำนวนไม่น้อย ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย เพราะไม่ได้นำแผนกลยุทธ์มาปฏิบัติในการดำเนินงานทางธุรกิจของสหกรณ์ เนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือทบทวนแผนกลยุทธ์สู่แนวทางปฏิบัติ เป็นผลทำให้ระบบงานของสหกรณ์การเกษตรดำเนินธุรกิจขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล อีกทั้งการดำเนินการธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรไม่สามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้อย่างสมบูรณ์ ดังนั้น จึงได้มีการจัดโครงการสัมมนาแก่กรรมการดำเนินการสหกรณ์ในเรื่อง "กลยุทธ์การพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ให้

เป็นไปตามมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย"เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจด้านการดำเนินธุรกิจสหกรณ์การเกษตรตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้อย่างเป็นรูปธรรมและสมบูรณ์

5. วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้าสัมมนามีความรู้ ความเข้าใจด้านความสำคัญของแผนกลยุทธ์ ได้อย่างถูกต้อง

เพื่อให้ผู้เข้าสัมมนามีความรู้ ความเข้าใจด้านเทคนิคและวิธีการใช้แผนกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้อง

เพื่อให้ผู้เข้าสัมมนามีความรู้ ความเข้าใจในการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์ด้านการพัฒนา ธุรกิจของสหกรณ์การเกษตร

เพื่อให้ผู้เข้าสัมมนามีความรู้ ความเข้าใจด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์เบื้องต้นได้อย่างถูกต้อง

เพื่อให้สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย

6. กลุ่มเป้าหมาย

คณะกรรมการดำเนินการ ตัวแทนสมาชิก และเจ้าหน้าที่ ในเขตพื้นที่สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด จำนวนประมาณ 40 คน

7. ระยะเวลาและสถานที่อบรม

การสัมมนามีระยะเวลา 2 วัน ณ สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด

8. งบประมาณ

1. ค่าอาหารกลางวัน 2 มื้อ	8,000	บาท
2. ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม 3 มื้อ	4,800	บาท
3. ค่ารถยนต์ตู้งาน	4,500	บาท
4. ค่าวิทยากร	10,000	บาท
5. ค่าอุปกรณ์และอื่น ๆ	1,200	บาท
รวม	**28,500**	**บาท**

9. เนื้อหาวิชาในหลักสูตรการสัมมนา

9.1 ความเป็นมาของการบริหารเชิงกลยุทธ์ 30 นาที

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าสัมมนามีความรู้ ความเข้าใจความสำคัญของแผนกลยุทธ์ที่สหกรณ์ กำหนดไว้ ได้อย่างถูกต้อง

รายละเอียดวิชา แผนกลยุทธ์ต่อสหกรณ์การเกษตร

วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน

ความสำคัญในการใช้แผนกลยุทธ์

วิธีการ บรรยาย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ กรณีศึกษา

9.2 เทคนิคและวิธีการใช้แผน 1.30 ชั่วโมง

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าสัมมนามีความรู้ ความเข้าใจ เทคนิคและวิธีการใช้แผนกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้อง

รายละเอียดวิชา เทคนิคการของการใช้แผนกลยุทธ์

วิธีการใช้แผนกลยุทธ์

การจัดทำตารางงานปฏิบัติแผนกลยุทธ์

วิธีการ บรรยาย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ กรณีศึกษา

9.3 การบริหารแบบการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรแม่ริม 1.45 ชั่วโมง

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าสัมมนามีความรู้ ความเข้าใจ ด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์เพื่อประยุกต์แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิก

รายละเอียดวิชา แรงจูงใจของสมาชิกสหกรณ์

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด

บทบาทของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด

วิธีการ บรรยาย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ กรณีศึกษา

9.4 ร่วมกันจัดทำแผนกลยุทธ์ 3.15 ชั่วโมง

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าสัมมนามีความรู้ ความเข้าใจ ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้อง

รายละเอียดวิชา - แบ่งผู้ร่วมฝึกอบรมออกเป็น 3 กลุ่ม

- ให้แต่ละกลุ่มร่วมกันระดมสมอง(brain stoming) แล้วนำเสนอแผนกลยุทธ์

- วิทยากรและผู้เชี่ยวชาญสรุปผลการวิเคราะห์ของทั้ง 3 กลุ่ม และรูปแบบ ของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด เพื่อให้ได้กลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด

วิธีการ บรรยาย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ กรณีศึกษา

10. ศึกษาดูงาน ตูงานที่สำนักงานสหกรณ์การเกษตรจังหวัดเชียงใหม่ และสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด

11. วิทยากร ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์จากภาครัฐและภาคเอกชน

12. วิธีการสัมมนา บรรยาย/อภิปราย/ระดมสมอง/ศึกษาดูงาน

13. ผู้รับผิดชอบโครงการ

11.1 ผู้อำนวยการโครงการ ประธานกรรมการสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด

11.2 ผู้บริหารโครงการ ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด

11.3 เจ้าหน้าที่โครงการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด

11.4 ที่ปรึกษาโครงการ นายแสวง ชัยวรรณเสถียร

14. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

14.1 ผู้เข้าสัมมนามีความรู้ ความเข้าใจด้านความสำคัญของแผนกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้อง

14.2 ผู้เข้าสัมมนามีความรู้ ความเข้าใจเทคนิคและวิธีการใช้แผนกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้อง

14.3 ผู้เข้าสัมมนามีความรู้ ความเข้าใจด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์ได้อย่างถูกต้อง

14.4 ผู้เข้าสัมมนามีความรู้ ความเข้าใจด้านการประยุกต์ใช้แผนกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้อง

14.5 สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ได้กลยุทธ์ จากการสัมมนา

15. ตัวชี้วัด

13.1 ผู้เข้าสัมมนามีผลการทดสอบเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

13.2 ผู้เข้าสัมมนามีศักยภาพต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด

16. การบริการจัดให้ผู้เข้ารับการสัมมนา

- อาหารกลางวัน วันละ 1 มื้อ เริ่มตั้งแต่วันที่ 5-6 เมษายน 2551
- อาหารว่างและเครื่องดื่ม วันละ 2 มื้อ ยกเว้นวันที่ 6 เมษายน 2551 มี 1 มื้อ
- เอกสารประกอบการบรรยาย สมุด, ปากกา
- รถบริการศึกษาดูงานสหกรณ์การเกษตรจังหวัดเชียงใหม่และสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด

17. การติดต่อสอบถาม

- ติดต่อสอบถามเพิ่มเติมได้ที่ นายแสวง ชัยวรรณเสถียร
  หมายเลขโทรศัพท์ / โทรสาร 053-872097 โทรศัพท์มือถือ 081-9513567
  E-mail : sawaeng28@hotmail.com
- สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด
  หมายเลขโทรศัพท์ / โทรสาร 053-297129

****

ตารางโครงการสัมมนา

"กลยุทธ์การพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ให้เป็นไปตามมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย"

ระหว่างวันที่ 5-6 เมษายน 2551

ณ ห้องประชุมสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด

****

<table>
<tr><th>เวลา / วัน</th><th>08.00 - 09.00 น.</th><th>09.00- 09.30 น.</th><th>9.30- 10.00 น.</th><th>10.00- 10.15 น.</th><th>10.15- 12.00 น.</th><th>12.00- 13.00 น.</th><th>13.00- 14.30 น.</th><th>14.30- 14.45 น.</th><th>14.45- 16.30 น.</th></tr>
<tr><td>วันที่ 5 เมษายน 2551</td><td>ลงทะเบียน</td><td>พิธีเปิดโดยหัวหน้ากลุ่มจัดตั้งและส่งเสริมสหกรณ์ฯ</td><td>ความเป็นมาของสหกรณ์เชิงกลยุทธ์</td><td rowspan="2">พักรับประทานอาหารว่างและเครื่องดื่ม</td><td>การบริหารเชิงกลยุทธ์</td><td rowspan="2">พักรับประทานอาหารกลางวัน</td><td>เทคนิคและวิธีการใช้แผนกลยุทธ์</td><td>พักรับประทานอาหารว่างและเครื่องดื่ม</td><td>การบริหารแบบการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์</td></tr>
<tr><td>วันที่ 6 เมษายน 2551</td><td colspan="3">ร่วมกันจัดทำแผนกลยุทธ์ (strategy formulation)</td><td>ร่วมกันจัดทำแผนกลยุทธ์ (strategy formulation) (ต่อ)</td><td colspan="3">ศึกษาดูงานที่สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด</td></tr>
</table>

ตารางโครงการสัมนาเชิงปฏิบัติการ
กลยุทธ์การพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ให้เป็นไปตาม
มาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย
ระหว่างวันที่ 5-6 เมษายน 2551
ณ ห้องประชุมสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด

วันเสาร์ที่ 5 เม.ย. 2551

8.00-9.00 น.	ลงทะเบียนรับเอกสาร
9.00-9.30 น.	พิธีเปิด โดย นายปรัชญา มากไมตรี หัวหน้ากลุ่มจัดตั้งและส่งเสริมสหกรณ์ นักวิชาการสหกรณ์ ระดับชำนาญการพิเศษ
9.30-10.00 น.	ความเป็นมาของการบริหารเชิงกลยุทธ์
10.00-10.15 น.	พักรับประทานอาหารว่างและเครื่องดื่ม
10.15-12.00 น.	การบริหารเชิงกลยุทธ์
12.00-13.00 น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน
13.00-14.30 น.	เทคนิคและวิธีการใช้แผนกลยุทธ์
14.30-14.45 น.	พักรับประทานอาหารว่างและเครื่องดื่ม
14.45-16.30 น.	การบริหารแบบการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์

วันอาทิตย์ที่ 6 เม.ย. 2551 (focus group)

9.00-10.00 น.	ร่วมกันจัดทำแผนกลยุทธ์ (strategy formulation)
10.00-10.15 น.	พักรับประทานอาหารว่างและเครื่องดื่ม
10.15-12.00 น.	ร่วมกันจัดทำแผนกลยุทธ์ (strategy formulation) (ต่อ)
12.00-13.00 น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน
13.00-16.00 น.	ศึกษาดูงานที่สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด สหกรณ์ต้นแบบ ฟัง บรรยายสรุป และแลกเปลี่ยนความรู้

ภาคผนวก ค

ประกาศสำนักงานสหกรณ์จังหวัดเชียงใหม่

ประกาศสำนักงานสหกรณ์จังหวัดเชียงใหม่
เรื่อง ผลการจัดระดับมาตรฐานสหกรณ์ในจังหวัดเชียงใหม่
ประจำปี 2552

****

ด้วยสำนักงานสหกรณ์จังหวัดเชียงใหม่ ได้ดำเนินการกำหนดระดับมาตรฐานสหกรณ์ในจังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้ตัวชี้วัดตามประกาศกรมส่งเสริมสหกรณ์ ลงวันที่ 28 มีนาคม 2551 เรื่อง กำหนดระดับมาตรฐานสหกรณ์ เสร็จเรียบร้อยแล้ว

จึงประกาศผลการจัดระดับมาตรฐานสหกรณ์ ในจังหวัดเชียงใหม่ ประจำปี 2552 รายละเอียดในแบบสรุปและแบบรายงานผลการจัดระดับมาตรฐานสหกรณ์ แนบท้ายประกาศนี้

ประกาศ ณ วันที่ 1 กันยายน 2552

(ลงชื่อ) วิทย์ นพรัตน์

(นายวิทย์ นพรัตน์)

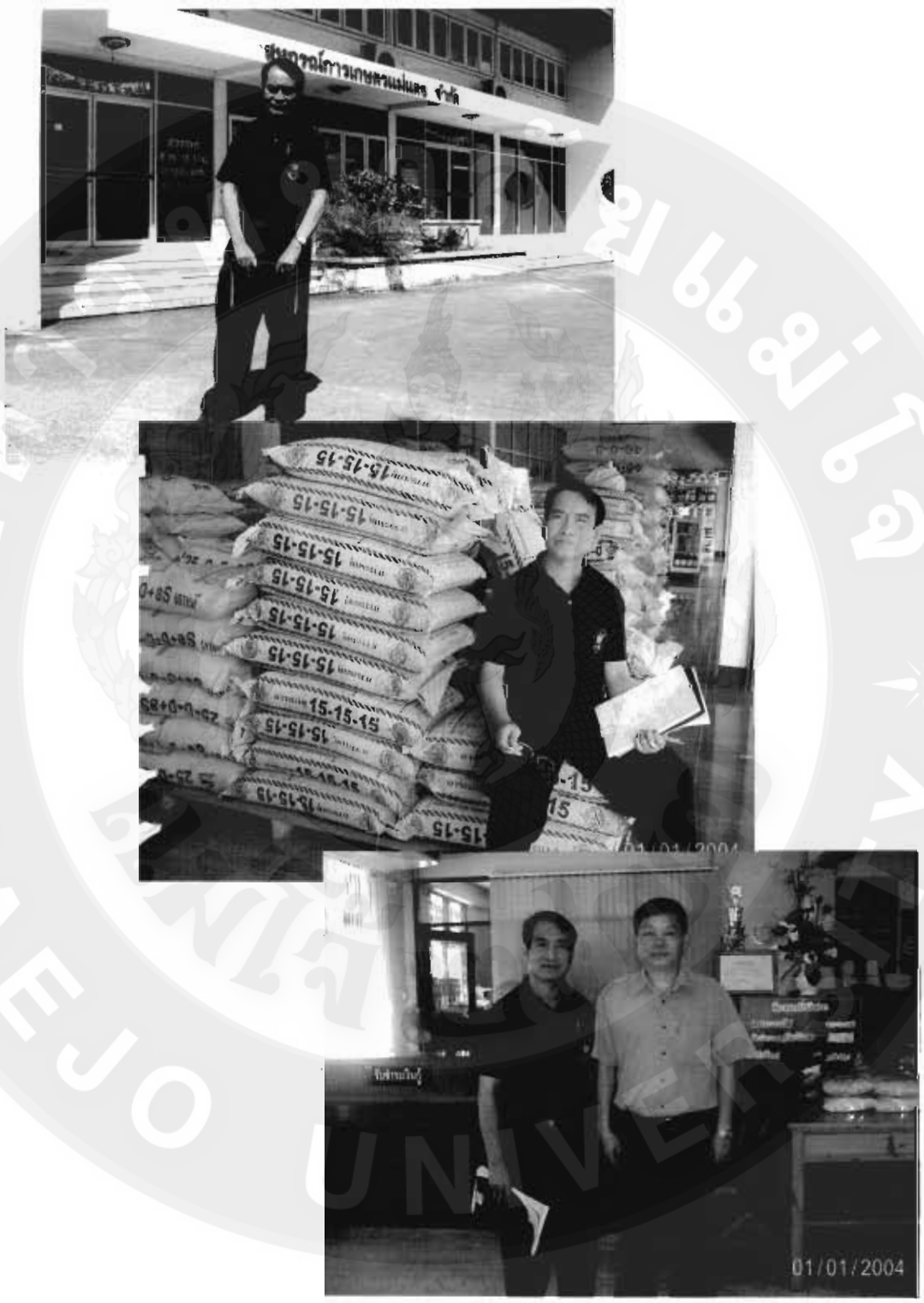
สหกรณ์จังหวัดเชียงใหม่

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ MAEJO UNIVERSITY

ภาคผนวก ง

ภาพประกอบการวิจัย

ภาพผนวก 1 สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด



ภาพผนวก 2 สหกรณ์การเกษตรแม่แตง จำกัด

ภาพผนวก 3 สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด

ภาพผนวก 4 สำนักงานสหกรณ์ จังหวัดเชียงใหม่

ภาคผนวก จ
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

นายบุญเลิศ แสนหลวง
ประธานกรรมการสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด

นายปรัชญา มากไมตรี
หัวหน้างานกลุ่มจัดตั้งและส่งเสริมสหกรณ์ จังหวัดเชียงใหม่
นักวิชาการสหกรณ์ ระดับชำนาญการพิเศษ

นายสว่าง กานิล
นักวิชาการสหกรณ์ ระดับชำนาญการ

นางสุมิตรา อภิชัย
สหกรณ์จังหวัดราชบุรี

รองศาสตราจารย์ ดร. พีระพงศ์ บุญศิริ
มหาวิทยาลัยราชภัฏ เชียงใหม่

ภาคผนวก ฉ
ประวัติผู้วิจัย

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นายแสวง ชัยวรรณเสถียร
วัน เดือน ปี เกิด	28 มีนาคม 2495
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรีศิลปศาสตรบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์) สถาบันราชภัฏเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่
	ปริญญาโท ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (เศรษฐศาสตร์การเมือง) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่
	ปริญญาเอก ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (พัฒนาการท่องเที่ยว) มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่
	ประกาศนียบัตร Tourism & Development Management Program ที่ School of Business & Leadership, University of Puget Sound, Tacoma, Washington, U.S.A.
	ประกาศนียบัตร วิทยากรกระบวนการรัฐธรรมนูญ ปี 2540-2550 วุฒิบัตร โครงการเผยแพร่ความรู้กับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทและกระบวนการยุติธรรมเบื้องต้นสำหรับประชาชน สัมฤทธิบัตร หลักสูตร "การบริหารอสังหาริมทรัพย์ในยุคน้ำมันแพง"
รางวัลดีเด่น	ได้รับเลือกให้เป็นศิษย์เก่าดีเด่น สาขารัฐประศาสนศาสตร์ ด้านบริหารภาคเอกชน ประจำปีการศึกษา 2548 ได้รับมอบเข็มกิตติคุณสถาบันพระปกเกล้าชั้นที่ 5
ประวัติการทำงาน	- นายกสโมสรนักศึกษา สถาบันราชภัฏเชียงใหม่ - นายกสโมสรไลออนส์เชียงใหม่ช้างเผือก ปี 47-48 - ประธานชมรมรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันราชภัฏเชียงใหม่ - ประธานกองทุนปิ่นดก อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ - คณะกรรมการบริหารคณะกรรมการสงเคราะห์เด็กและเยาวชน ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดเชียงใหม่

- คณะกรรมการบริหารศูนย์พัฒนาการเมืองภาคพลเมือง สถาบันพระปกเกล้า จังหวัดเชียงใหม่
- คณะกรรมการศูนย์กิจกรรมร่วมรัฐสภาประชาสังคม สถาบันพระปกเกล้าประจำจังหวัดเชียงใหม่
- คณะกรรมการประเมินองค์กรท้องถิ่นด้านธรรมาภิบาล ศูนย์กิจกรรมร่วมรัฐสภา – ประชาสังคม จังหวัดเชียงใหม่
- กรรมการผู้จัดการ บริษัท ไอยรา จำกัด (โรงแรมไอยรา)
- กรรมการอำนวยการโรงเรียนศรัญย์ปัญญา
- กรรมการบริหารสมาคมอสังหาริมทรัพย์จังหวัดเชียงใหม่ และลำพูน
- อนุกรรมการโครงการจัดทำแผนแม่บทแหล่งท่องเที่ยวกลุ่มภาคเหนือตอนบน มหาวิทยาลัยแม่โจ้
- ผู้อำนวยการฝ่ายจัดการ บริษัท วิวดอย จำกัด จังหวัดเชียงใหม่
- ผู้อำนวยการฝ่ายจัดการ โครงการเชียงใหม่แผ่นดินทอง อ.ดอยสะเก็ด
- ที่ปรึกษาประธานคณะกรรมการวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีวุฒิสภา
- ที่ปรึกษากิตติมาศักดิ์ประจำคณะกรรมาธิการการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมวุฒิสภา
- ที่ปรึกษาประธานสภาจังหวัดเชียงใหม่
- ที่ปรึกษา (สสวท.) ATSME วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อยประเทศไทย
- วิทยากรสถาบันพระปกเกล้า ศูนย์เชียงใหม่
- สมาชิกโครงข่ายความร่วมมือกับสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
- ผู้ถูกเสนอชื่อเป็นบุคคลที่สมควรได้รับการสรรหาเป็นสมาชิกวุฒิสภาตามมาตรา 126-129 ประกอบรัฐธรรมนูญการได้มาซึ่งสมาชิกวุฒิสภา พ.ศ. 2550
- เจ้าของกิจการ ร้านแสวงชัยพานิช ตลาดเทศบาล จังหวัดเชียงใหม่