

แนวทางการพัฒนาสู่ความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี

นายนิติธร มะโนวัง

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหาร

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

กุมภาพันธ์ 2559

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

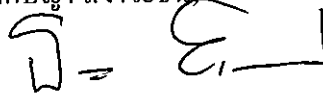
อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบปากเปล่างานนิพนธ์ ได้พิจารณา
งานนิพนธ์ของ นิติธร มะโนวัง ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำหรับผู้บริหาร ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้


อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์

..... ทักษณา สง่าโยธิน อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ดร.ทักษณา สง่าโยธิน)


คณะกรรมการสอบปากเปล่า

..... ทักษณา สง่าโยธิน ประธาน
(ดร.ทักษณา สง่าโยธิน)

.....  กรรมการ
(พลตรี ดร.ธนัญฐ์ ยิ่งเฟื่องมนต์)

.....  กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำหรับผู้บริหาร ของมหาวิทยาลัยบูรพา

.....  คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)

วันที่ 26 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2559

กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์เรื่อง แนวทางการพัฒนาสู่ความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัด
จันทบุรี สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความสามารถ ช่วยเหลือ แนะนำ และ ด้วยความกรุณาอย่างสูงจากบุคคล
หลายฝ่าย ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช ดร.ทักษญา สง่าโยธิน
อาจารย์ที่ปรึกษา และดร.ภัทรี พิริศศักดิ์ ที่ได้กรุณาถ่ายทอดความรู้ แนวคิด วิธีการ คำแนะนำ และ
ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ยิ่ง ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง
ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ที่กรุณาตรวจสอบคุณภาพของ
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และได้กรุณาปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่อง และให้คำแนะนำในการสร้าง
เครื่องมือให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมทั้งบุคคลที่ผู้วิจัยได้อ้างอิงทางวิชาการตามที่ปรากฏใน
บรรณานุกรม

ขอขอบคุณสำนักงานสหกรณ์จังหวัดจันทบุรี และสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี
ที่ได้ให้ข้อมูลในการศึกษาและให้การสนับสนุนในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้เป็นอย่างดี
คุณค่าทั้งหลายที่ได้รับจากงานนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูแก่เวทีแต่บิดา
มารดา และบูรพาจารย์ที่เคยอบรมสั่งสอน ตลอดถึงคุณของแผ่นดิน

นิติธร มะโนวัง

56710297 : สาขาวิชา : บริหารธุรกิจ; บธ.ม. (บริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหาร)

คำสำคัญ : สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี/ แนวทางการพัฒนา

นิติธร มะโนวัง : แนวทางการพัฒนาสู่ความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตร

ในจังหวัดจันทบุรี (DEVELOPMENT PATH OF AGRICULTURAL COOPERATIVES
IN CHANTHABURI TOWARD SUCCESS.)

อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์ : ทักษณา สง่าโยธิน, Phd.136, ปี พ.ศ. 2559

การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี โดยวัดความสำเร็จของสหกรณ์เทียบกับความสำเร็จ Balance scorecard 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี จำนวน 43 สหกรณ์ โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) ใช้แบบสอบถามสมาชิกสหกรณ์ จำนวน 400 คน 40 สหกรณ์ สหกรณ์ละ 10 คน สัมภาษณ์แบบ Focus group จำนวน 20 คน และสัมภาษณ์คณะกรรมการ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ จำนวน 12 คน นำผลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เปอร์เซ็นต์ เปรียบเทียบความสำเร็จ และหาcontent เป็นแนวทางในการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี

ผลการวิจัย พบว่า สหกรณ์จะพัฒนาสู่ความสำเร็จเป็นที่ศรัทธาของมวลสมาชิกและผู้เกี่ยวข้องต้องมีกระบวนการภายในที่ดี โดยบริหารงานไม่ให้เกิดการทุจริต มีการบริหารงานอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ ควบคู่ไปกับการพัฒนาความรู้แก่คณะกรรมการ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ และผู้ตรวจสอบกิจการ โดยเน้นการอบรมความรู้เรื่องกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ของสหกรณ์อย่างต่อเนื่องเป็นอันดับแรก รองลงมาควรอบรมความรู้เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ เช่น ผู้จัดการต้องมีความรู้เรื่องคน เรื่องการบริหาร เจ้าหน้าที่สหกรณ์ต้องมีความรู้เรื่องการบริหารที่ดีและคณะกรรมการต้องหาทางบริการสมาชิกสหกรณ์ให้ประทับใจ สุดท้ายจะไปสู่ความสำเร็จด้านการทำกำไรและมีสมาชิกมาสมัครเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ

สรุปได้ว่า สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรีควรใช้แนวทางการพัฒนาสหกรณ์ โดยพัฒนากระบวนการภายในให้ดี มีการป้องกันการทุจริตได้ ส่งผลให้สหกรณ์มีทุนดำเนินงานเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องและมีการพัฒนาความรู้สม่ำเสมอ มีการบริการที่ดี ก่อนมองผลกำไร และเน้นเรื่องความศรัทธาในระบบสหกรณ์ เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่และสมาชิก เห็นความสำคัญของหน้าที่ตัวเอง ช่วยกันขยายแนวคิดเรื่องสหกรณ์ นำหลักสหกรณ์ไปปรับใช้ในวิถีประจำวัน เพื่อให้สังคมเกิดความรัก ความสามัคคี และมีสันติสุข อย่างยั่งยืน

56710297 : Major : BUSINESS ADMINISTRATION; MBA. (Business Administration)

Key words : COOPERATIVES IN CHANTHABURI/ DEVELOPMENT

**NITITORN MANOWANG : DEVELOPMENT PATH OF AGRICULTURAL
COOPERATIVES IN CHANTHABURI TOWARD SUCCESS.**

ADVISOR : TAKSAYA SAGNAYOTHIN, Ph. D.Eng. 136 p, 2016.

The purpose of this research was to find the development path of agricultural cooperatives in Chanthaburi by measure the success of the cooperative with Balanced Scorecard (BSC), four perspectives include financial, customers, the internal process and ability to learn and grow. The samples used in this research include 43 agricultural cooperatives in Chanthaburi selected by purposive sampling. Questionnaire is employed as a tool for data collection from 400 cooperative members; 40 cooperatives, each of 10 persons, focus group interviewed 20 members and individual interviewed from directors, managers and cooperative officers. The statistical techniques employed for data analysis were frequency, mean, percentage, standard deviation and t-test one-way analysis of variance (One way ANOVA).

The finding of this research were concluded as follows:

The development of cooperative success as members and shareholders of the faith required the great process, had no corruption in the cooperatives and managed transparency, coupled with the knowledge of the directors, manager, cooperative officers and audit. First, focus on training to legal and regulations of cooperatives, second, training course on the practice such as manager could have knowledge of people and administrative, cooperative officer could have knowledge of service mind, board of cooperative could find a way to impress members. Finally, it will lead to the achievement of profitability and has been steadily increasing members.

Conclusion agricultural cooperatives in Chanthaburi should develop cooperative by developing internal processes to better such as a process to prevent fraud, it also resulted the capital increasing steadily and improve their knowledge regularly, as law and regulations including service before looking at the profitability or more members. By emphasizing on faith of the cooperative system, for the board, managers, officers and members aware of their own responsibilities. Expanding the concept of cooperatives principles adapted on a daily basis in order to achieve social unity and peace sustainable.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฌ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
คำถามของการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
สมมติฐานของการวิจัย.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
แนวคิดของสหกรณ์.....	7
แนวคิดเกี่ยวกับการประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ Balanced scorecard (BSC)	14
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	17
การสังเคราะห์รายงานกิจการของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี.....	22
3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	26
ประชากร.....	26
ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัย.....	28
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	29
ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	30
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	31

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการศึกษา.....	33
ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลสมาชิกสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี.....	33
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ทัศนคติของสมาชิกสหกรณ์ต่อการบริหารงานของสหกรณ์ การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี.....	36
ส่วนที่ 3 เปรียบเทียบความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี จำแนกตาม เพศ อายุระดับการศึกษา และระยะเวลาการเป็นสมาชิก.....	39
ส่วนที่ 4 สรุปข้อมูลจากสัมภาษณ์เชิงลึกคณะกรรมการ ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี.....	47
ส่วนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก ใช้เทคนิควิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis) กับ สมาชิกสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี.....	53
5 สรุป ผล และข้อเสนอแนะ.....	66
สรุปผลการวิจัย.....	66
อภิปรายผล.....	68
ข้อเสนอแนะ.....	72
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	73
บรรณานุกรม.....	74
ภาคผนวก ก.....	76
ภาคผนวก ข.....	81
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	83

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2-1 การสังเคราะห์รายงานกิจการสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี.....	22
4-1 จำนวน และร้อยละของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรจำแนกตามระยะเวลาการเป็นสมาชิก	34
4-2 จำนวน และร้อยละของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรจำแนกตามเพศ.....	34
4-3 จำนวน และร้อยละของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรจำแนกตามอายุ.....	34
4-4 จำนวน และร้อยละของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรจำแนกตามระดับการศึกษา.....	35
4-5 จำนวน และร้อยละของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรจำแนกตามผลไม้ที่ปลูกมากที่สุด.....	35
4-6 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรีต่อแนว ทางพัฒนาสหกรณ์การเกษตร	36
4-7 เปรียบเทียบความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี จำแนกตามเพศ.....	39
4-8 เปรียบเทียบความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี จำแนกตามอายุ.....	40
4-9 เปรียบเทียบความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี จำแนกตามระดับ การศึกษา	42
4-10 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี ด้านการศึกษาในหัวข้อเจ้าหน้าที่สหกรณ์ควรได้รับการศึกษาอบรมเพิ่มเติมทุกปี.....	44
4-11 เปรียบเทียบความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี จำแนกตามระยะเวลา การเป็นสมาชิก.....	45
4-12 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกคณะกรรมการ ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์การเกษตร ในจังหวัดจันทบุรี	47
4-13 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกสมาชิกสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี กลุ่มที่ 1.....	56
4-14 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกสมาชิกสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี กลุ่มที่ 2.....	62

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
1-2 ภาพ Balance scorecard.....	15

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สหกรณ์เป็นนิติบุคคลรูปแบบหนึ่ง เช่นเดียวกับบริษัท ห้างหุ้นส่วน สมาคมและมูลนิธิ และในปี พ.ศ. 2559 เป็นปีครบรอบ 100 ปี ที่สหกรณ์เกิดขึ้นในประเทศไทย นับว่าสหกรณ์ในประเทศไทยพบทั้งอุปสรรคทางเศรษฐกิจทั้งดีและไม่ดีมากมาย แต่สถาบันสหกรณ์ยังยืนอยู่ได้ ผู้วิจัยจึงได้วัดการบริหารสหกรณ์ผ่านเครื่องมือวัดผลทั้งองค์กร Balanced scorecard ได้แก่ ความสามารถด้านการเงิน ความสามารถด้านลูกค้า ความสามารถด้านกระบวนการภายใน และความสามารถด้านการเรียนรู้และเติบโต และเป็นแนวทางในการส่งเสริมสหกรณ์ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2558.)

สหกรณ์ในโลกกำเนิดจากแนวคิดของ Robert Owen ได้ตั้งชมรมสหกรณ์ Co-operative community ในประเทศอังกฤษ ประมาณปี พ.ศ.2368 และสหกรณ์ในประเทศไทยเกิดจากพระราชกรณียกิจของกรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ ได้จัดตั้งสหกรณ์ชื่อ สหกรณ์วัดจันทร์ ไม่จำกัดสินใช้ เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2459 ที่จังหวัดพิษณุโลก โดยโครงสร้างของสหกรณ์จะประกอบด้วย สมาชิก คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และหน่วยงานราชการ โดยภารกิจของหน่วยงานราชการที่สำคัญ คือ การส่งเสริมสหกรณ์โดยเน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกและความโปร่งใสของการบริหารงาน เมื่อสมาชิกสหกรณ์มีส่วนร่วมแล้ว กระบวนการบริหารจัดการธุรกิจให้สหกรณ์จะประสบผลสำเร็จ ต้องอาศัยคณะผู้บริหารสหกรณ์ ที่ได้รับการคัดเลือกจากสมาชิกสหกรณ์ผ่านที่ประชุมใหญ่ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2558.)

ปัจจุบันสหกรณ์มีสมาชิกทั่วประเทศไทย มีประมาณ 10 ล้านคน การบริหารงานสหกรณ์เป็นหน้าที่ของคณะกรรมการที่มาจากสมาชิกที่ได้รับเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ ผู้บริหารจึงเหมือนผู้นำสหกรณ์ ถ้าเปรียบเป็นรถโดยสาร สมาชิกสหกรณ์ก็คือผู้โดยสาร คณะกรรมการสหกรณ์คือผู้ขับรถโดยสาร การดำเนินธุรกิจรูปแบบสหกรณ์จึงฝากความหวังของสหกรณ์ไว้กับผู้บริหารสหกรณ์ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2558.)

จังหวัดจันทบุรีประชาชนส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกร โดยเป็นชาวนาน ซึ่ง มีลักษณะ การ แข่งขัน ทางการตลาด สูงและ หลากหลาย ซึ่งถือเป็นตลาดการแข่งขันสมบูรณ์ ทำให้เกิดต่างคนต่างทำ ใครทำได้คนนั้นรวย ใครทำไม่ได้คนนั้นจน การส่งออก ของเกษตรกรชาวจันทบุรีประสบความสำเร็จเรื่องผลไม่ในระดับนานาชาติ คือ ทุเรียน มันคุด เงาะ ถั่ว เป็นพืชผล

สำคัญที่สุดของ จังหวัดจันทบุรี และจันทบุรี เป็นผู้ส่งออกราย ต้น ๆ ซึ่งถ้าย้อนไปแล้ว เกษตรกรใน ประเทศไทย ส่วนใหญ่ ได้ผ่านประวัติศาสตร์ ก่อให้เกิดเกษตรกรรม แบบที่เป็นเอกลักษณ์ของ ประเทศไทยสมัยใหม่ คนไทย ต้องการเกษตรกรรมแบบยั่งยืน ระบบดังกล่าวได้รวมเป็นหนึ่งกับ ความมั่นคงของ ประเทศ ชาติและความอยู่ดีกินดีทางเศรษฐกิจ แต่อิทธิพลของ ประเทศ จีนและ ประเทศแถบยุโรปก่อให้เกิดธุรกิจการเกษตรแบบใหม่และเกิดความต้องการที่ทำให้เกิดการขยายตัว ของเกษตรกรรมแบบอุตสาหกรรมขึ้น (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2558.)

เกษตรกรรมมีความสำคัญในทางการเงิน เนื่องจาก ประเทศไทยกลายเป็นอุตสาหกรรม การเกษตร และการขยายของประเทศ อเมริกัน ทำให้เกษตรกรรม มีประโยชน์ด้านการจ้างงาน เศรษฐกิจได้ดำเนินการเปลี่ยนเกษตรกรรมเป็นอุตสาหกรรม และเกษตรกรผู้ทำเกษตรกรรมรายย่อย จึงได้รับความเสี่ยง ทั้งจากภัย ธรรมชาติและคุณค่ามนุษย์ลดลง ระบบการผลิต มีการผสมผสาน ทำ ให้เกษตรยั่งยืน และมี ประสิทธิภาพ ในการผลิตสินค้าเกษตร ซึ่งอาจไม่ใช่ทางการเงิน อย่างเดียว ปัจจุบันเกษตรกรรมถูกปฏิบัติเป็นทั้งภาคสังคมและเศรษฐกิจ ด้วยความตระหนักถึงคุณค่าทาง สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรม ประเทศไทยเป็นผู้นำระดับโลกในการผลิตและส่งออก โภคภัณฑ์ การเกษตรหลายชนิด และภาคธุรกิจเกษตรของไทย เป็นอีกหนึ่งธุรกิจที่น่าจับตาในเวทีตลาด โลก ด้วยศักยภาพการผลิตภาพที่เพิ่มขึ้นจากเทคโนโลยีที่มีอยู่ปัจจุบัน (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2558.)

ประเทศไทยเป็นผู้นำโลกในการผลิตและส่งออก สินค้าเกษตรสำคัญหลายรายการ แต่การบริหารจัดการในรูปแบบธุรกิจที่ช่วยเหลือคนหมู่มาก และทั่วถึง ในรูปแบบนิติบุคคลต่าง ๆ คือ บริษัท ห้างหุ้นส่วน สมาคม สหกรณ์ จะเห็นว่าสหกรณ์น่าจะเป็นนิติบุคคลรูปแบบหนึ่งที่ น่าสนใจ ดังพระราชดำรัส พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชว่า

“ควรที่จะมีการแพร่ขยาย ให้ใช้ระบบสหกรณ์ขึ้นทั่วประเทศ เนื่องจากวิธีการสหกรณ์ นั้นเอง เป็นรากฐานที่ดีของระบอบประชาธิปไตยอย่างสำคัญ สอนให้คนรู้จักรับผิดชอบร่วมกัน ให้ มีการเลือกตัวแทนเข้าไปบริหารสหกรณ์ ตลอดจนให้รู้ถึงคุณค่าของประโยชน์ อันจะร่วมกันเป็น ส่วนรวม”

และพระดำรัสของ พระราชวรรังษีเชอกรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ พระบิดาแห่งการสหกรณ์ ไทย ได้กล่าวว่า

“สหกรณ์เป็นวิธีจัดการรูปหนึ่ง ซึ่งบุคคลหลายคนรวมกัน โดยความสมัครใจของตนเอง ในฐานะที่เป็นมนุษย์ โดยมีสิทธิเสมอหน้ากันหมด เพื่อบำรุงตัวเองให้เกิดความเจริญในทางทรัพย์” ซึ่งสอดคล้องกับคำสอนของพระพุทธเจ้าที่ว่า อตตahi อตตโน นาโถ หมายถึง ตนเป็นที่พึ่งแห่งตน หรือการพัฒนาตัวเองด้วยตัวเอง หรือความเพียรพยายามที่ต้องฝึกฝนตัวเองให้ได้ดี แต่ก็สามารถ นำมาประยุกต์ใช้กับหลักเศรษฐศาสตร์ได้เช่นกัน กล่าวคือ การเน้นการผลิตสินค้าหรือบริการ เพื่อ

การบริโภคเองเป็นหลัก ก่อน แล้วรวมตัวกันซื้อปัจจัยการผลิตและรวมสินค้ากันขาย อาจถือได้ว่าเป็นกระบวนการทางเศรษฐกิจที่มีประสิทธิภาพ

นักเศรษฐศาสตร์จำนวนมาก ต่างเห็นด้วยกับการที่ต่างฝ่ายต่างผลิตสินค้าและบริการในสิ่งที่ตัวเองมีความชำนาญ เอาผลผลิตที่ได้มาแลกเปลี่ยนกัน ทุกฝ่ายก็จะได้ผลผลิตตามที่ต้องการ และปริมาณมากกว่าการที่ทุกคนจะพยายามผลิตทุกสิ่งทุกอย่างเอง แต่สิ่งที่คนส่วนใหญ่เห็นด้วยกับนักเศรษฐศาสตร์ก็มีข้อคิดหลายอย่างแอบแฝงอยู่ เช่น การได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ หลาย ๆ ด้านทำให้ได้รับความรู้และประสบการณ์ และยังลดความจำเจซ้ำซากกับการทำงาน นอกเหนือจากที่นักเศรษฐศาสตร์กล่าวไว้เกี่ยวกับต้นทุนในการแลกเปลี่ยนสินค้า และอำนาจต่อรองในการแลกเปลี่ยนสินค้า ข้อคิดจากประเด็นนี้โยงไปถึงเกษตรกรรายย่อยที่ผลิตสินค้าเกษตรตามที่ตนเองมีความชำนาญ แต่ผลผลิตที่จะนำมาสู่การแลกเปลี่ยนกลับไม่คุ้มค่าเพียงพอ เนื่องจากต้นทุนของการแลกเปลี่ยนและอำนาจการต่อรอง เกษตรกรต้องได้รับความรู้และประสบการณ์จากหลาย ๆ ด้านมาเชื่อมต่อเข้าด้วยกัน เป็นนิติบุคคลในรูปแบบสหกรณ์ การจะต่อยอดจากเกษตรกรรายย่อย ๆ ให้รวมตัวกันเป็นธุรกิจได้ ต้องมีการอาศัยกระบวนการ Supply chain ทุกระบบ รวมถึงการบริหารจัดการ Logistic เพื่อให้สามารถยืนบนตลาดได้อย่างยั่งยืนต่อไป (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2558.)

สหกรณ์ได้บรรจุไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติมาหลายฉบับ เป็นกลไกหนึ่งที่หลายรัฐบาลให้การสนับสนุนเพื่อแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคม โดยเฉพาะรัฐบาลปัจจุบัน ๆ หนึ่ง ๆ ท่านประยุทธ์ จันทร์โอชา ก็ได้ผลักดันให้สหกรณ์เป็นตัวแก้ไขปัญหาเกษตรกร ไม่ว่าจะเป็นข้าว ยาง หรืออาหารสัตว์ และในคำแถลงผลงานรัฐบาลที่ผ่านเมื่อ 31 มีนาคม 2558 สหกรณ์ได้แก้ไขปัญหามาให้ประเทศในหลายด้าน เช่น การรวบรวมข้าวเปลือก นอกจากนี้สหกรณ์ยังสอดคล้องกับหลักคำสอนของพระพุทธเจ้า ในหลักที่ว่าอิตตาหิ อิต โนนาโถ คือ ช่วยเหลือตนเองก่อน และสอดคล้องกับหลักเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

แม้ว่าจะมีการวิจัยเกี่ยวกับสหกรณ์ออกมาเยอะแต่ส่วนใหญ่จะเป็นการบริการ ธุรกิจ ปัญหาของสหกรณ์เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งส่วนที่สำคัญที่ผู้วิจัยสังเกตเห็นคือ การบริหารสหกรณ์ ที่ทำให้สหกรณ์ประสบผลสำเร็จและยั่งยืน เป็นสถาบันที่ช่วยพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยอย่างแท้จริง และเป็นไปตามแผนวาระแห่งชาติด้านการสหกรณ์ ปี พ.ศ.2557-2559

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี

คำถามของการวิจัย

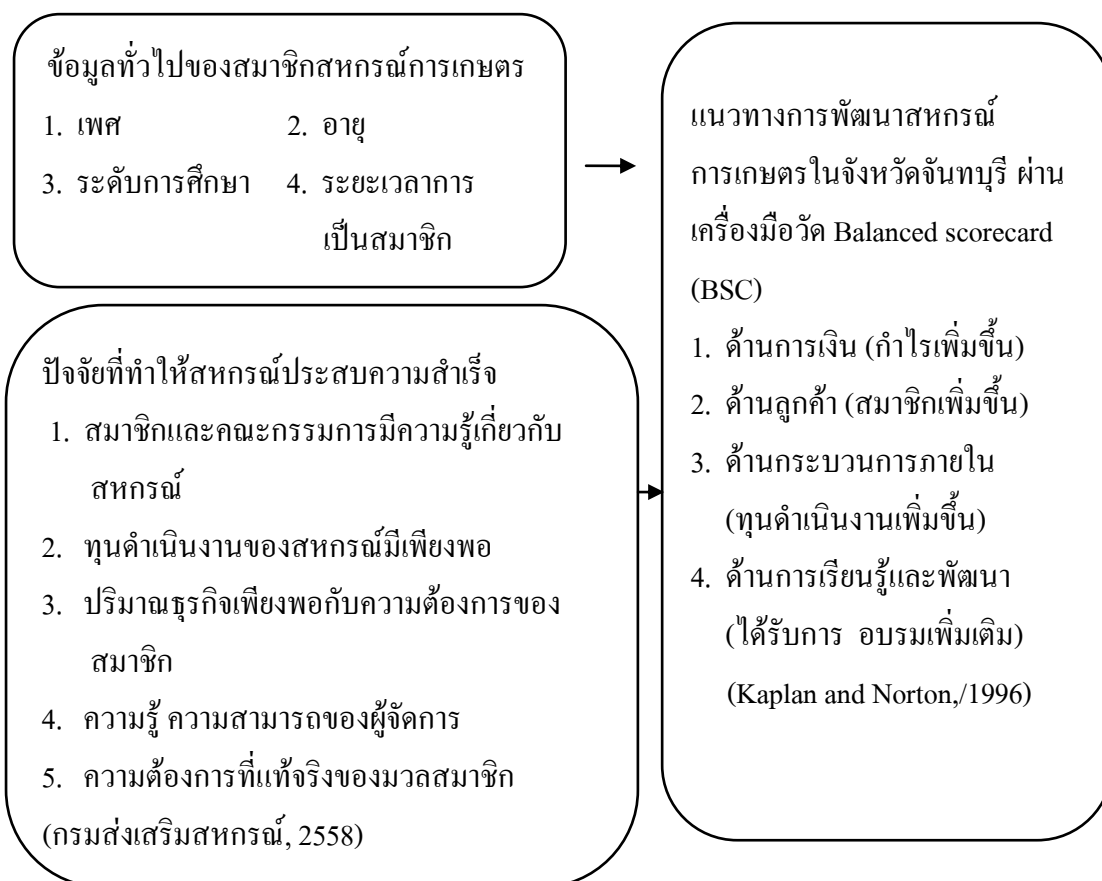
แนวทางในการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรีที่ถูกต้องควรส่งเสริมอย่างไร

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยศึกษาถึงแนวทางการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี โดยใช้เครื่องมือวัดความสำเร็จของ Dr.Kaplan and Norton โดยวิจัยจากผู้บริหารของสหกรณ์การเกษตรและปัจจัยที่ทำให้สหกรณ์ประสบผลสำเร็จ

ตัวแปรต้น

ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

ในการศึกษา ความคิดเห็นของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรีต่อแนวทางการพัฒนาสหกรณ์การเกษตร มีสมมติฐานวิจัย ดังนี้

1. เพศมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรที่แตกต่างกัน
2. อายุมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรที่แตกต่างกัน
3. ระดับการศึกษา มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรที่แตกต่างกัน
4. ระยะเวลาการเป็นสมาชิกสหกรณ์ มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรที่แตกต่างกัน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงแนวทางในการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี
2. ทำให้ทราบแนวทางในการพัฒนาเพื่อไปปรับใช้กับสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดอื่นหรือประเทศอื่นได้ในอนาคต

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตเชิงเนื้อหา การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงปัญหาและแนวทางที่จะใช้ในการส่งเสริมสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี

ขอบเขตเชิงพื้นที่ การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี

ขอบเขตเชิงประชากร ประชากรที่ทำการศึกษาคือ สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี จำนวน 43 สหกรณ์, คณะกรรมการสหกรณ์การเกษตร จำนวน 381 คน, ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์การเกษตร 230 คน, ผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์การเกษตร จำนวน 109 คน และสมาชิกสหกรณ์การเกษตร จำนวน 44,831 คน

สำหรับตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย

1. ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลของสมาชิกสหกรณ์ คือ เพศ อายุ การศึกษา อาชีพ และรายได้
2. ตัวแปรตาม ได้แก่ ผลการดำเนินงาน 4 ด้าน ตาม Balance scorecard คือ
 - 2.1 ด้านการเงิน ดังนี้
 - 2.1.1 เพิ่มรายได้ในสหกรณ์การเกษตร
 - 2.1.2 ลดต้นทุนในสหกรณ์การเกษตร

2.2 ด้านลูกค้า ได้แก่ เพิ่มจำนวนสมาชิกของสหกรณ์การเกษตร

2.3 ด้านกระบวนการภายใน ดังนี้

2.3.1 การพนักงานสหกรณ์การเกษตร

2.3.2 การเพิ่มขึ้นของกระบวนการรวบรวมผลผลิตสมาชิก

2.4 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ได้แก่ การรับการอบรมของคณะกรรมการ เจ้าหน้าที่

ผู้ตรวจสอบกิจการ และสมาชิกสหกรณ์การเกษตร

นิยามศัพท์เฉพาะ

การบริหารสหกรณ์ หมายถึง มติที่ประชุมใหญ่ คณะกรรมการสหกรณ์ ฝ่ายจัดการ และผู้ตรวจการสหกรณ์

ฝ่ายจัดการสหกรณ์ หมายถึง ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ในสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตร หมายถึง องค์กรที่กลุ่มเกษตรกรร่วมกันจัดตั้งขึ้นอย่างถูกต้องตามกฎหมาย ตามพื้นที่ต่าง ๆ ในเขตพื้นที่จังหวัดจันทบุรี

สมาชิกสหกรณ์ หมายถึง สมาชิกสหกรณ์ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี

การจัดการสหกรณ์การเกษตร หมายถึง วิธีการและกระบวนการทำงานของสหกรณ์ต่าง ๆ ในเขตพื้นที่จังหวัดจันทบุรี ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดการของสหกรณ์การเกษตร หมายถึง กระบวนการและวิธีการในการดำเนินงาน

ธุรกิจของสหกรณ์การเกษตร ได้แก่ การระดมหุ้น การให้สินเชื่อ การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย การรวบรวมผลผลิตของสมาชิกสหกรณ์การเกษตร การแปรรูปผลผลิตของสมาชิกสหกรณ์

การเกษตร

ปัจจัยสนับสนุนการจัดการของสหกรณ์การเกษตร หมายถึง กระบวนการและวิธีการ

ในการจัดการปัจจัยสนับสนุนด้านการดำเนินงานธุรกิจของสหกรณ์ ได้แก่ ปัจจัยภายใน ได้แก่

ด้านคุณลักษณะของสมาชิกสหกรณ์การเกษตร ด้านคุณลักษณะของเจ้าหน้าที่และพนักงานสหกรณ์

การเกษตร ด้านคุณลักษณะของคณะกรรมการดำเนินการ และปัจจัยภายนอก ได้แก่ ด้านการ

สนับสนุนของรัฐและเศรษฐกิจ ด้านการจัดการตลาด ด้านสนับสนุนสินเชื่อให้สหกรณ์การเกษตร

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาเอกสารและรายงานที่เกี่ยวข้องในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. แนวคิดสหกรณ์

- 1.1 แนวคิดของสหกรณ์ในต่างประเทศ
 - 1.2 แนวคิดของสหกรณ์ในประเทศไทย
 - 1.3 แนวคิดการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี
 - 1.4 การจัดระดับมาตรฐานสหกรณ์
 - 1.5 ธรรมชาติภาพ หรือ Good governance หรือ การกำกับดูแลกิจการที่ดี
 - 1.6 การตลาดในสหกรณ์การเกษตร
 - 1.7 การแบ่งส่วนงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของสหกรณ์
 - 1.8 หลักการ อุดมการณ์ วิธีการสหกรณ์
 - 1.9 สหกรณ์สากล International Co-operatives alliance = ICA
2. แนวคิดเกี่ยวกับการประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ Balanced scorecard (BSC)
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 4. การสังเคราะห์รายงานกิจการของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี

แนวคิดของสหกรณ์

แนวคิดของสหกรณ์ในต่างประเทศ

ระหว่างศตวรรษที่ 18-19 ได้เกิดการปฏิวัติ ของอุตสาหกรรมขึ้นใน แลบยุโรปโดยมีการนำเอาเครื่องจักรมาใช้แทนแรงงานคน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ คือเกิด การว่างงาน และเศรษฐกิจตกต่ำทั่วไป สังคมทั่วไปมีการแบ่งชนชั้นออกเป็น 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายนายทุน และทางฝ่ายกรรมกร ทำให้ นักเศรษฐศาสตร์มีความคิด อยากจะช่วย ยกฐานะของสังคมให้ดีขึ้น โดยได้เสนอ แนวทางปรับปรุงสภาพทางเศรษฐกิจให้เกิด ความเป็นธรรมแก่สังคม และประชาชน โดยการร่วมมือระหว่างผู้ที่เดือดร้อนให้รู้จักการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน แนวความคิดดังกล่าวได้ก่อให้เกิดระบบสหกรณ์ขึ้นในเวลาต่อมา โดยบุคคลแรกที่ ทำให้คนทั่วไปรู้จักคำว่า "สหกรณ์" คือ โรเบิร์ต โอเวน ชาวอังกฤษ ซึ่งถือว่าเป็นผู้ให้กำเนิดสหกรณ์ขึ้นในโลก จึงเรียกว่า เป็นบิดาแห่งการสหกรณ์ แล้วแนวคิดของโอเวนก็ได้พยายามเผยแพร่ เพื่อให้คนทั่วไป ได้เข้าใจ ว่า

สหกรณ์ในฐานะสมาคมเพื่อเศรษฐกิจ แต่โอเวนยังไม่สามารถตั้งชมรมสหกรณ์ ในอังกฤษได้ เนื่องจากปัญหาสภาพสังคม จึงได้เดินทางไป ทูอเมริกาและทดลองจัดตั้ง ชมรมสหกรณ์ ขึ้น ในปี พ.ศ. 2368 ชื่อว่า นิวฮาโมนี แต่ สุดท้ายได้ล้มเลิกไป เนื่องจากไม่ มีการคัดเลือกสมาชิกและไม่มี กิจกรรมที่เพียงพอให้คุ้มค่างับค่าใช้จ่าย

และอีกหนึ่งท่านคือนายแพทย์วิลเลียมคิง อาศัยอยู่ในเมืองไบรตัน ประเทศอังกฤษ เป็นผู้ นิยมในความคิดแนวสหกรณ์ของโอเวน จึงเริ่มต้นจากการชี้แจงให้คนงานรวมทุนกันคนละเล็กละ น้อย เพื่อตั้ง สมาคมการค้า (Trading association) ในรูปสหกรณ์ขึ้น เมื่อปี พ.ศ. 2370 เป็นรูปร้าน สหกรณ์จำหน่ายสินค้า แต่มีข้อแตกต่างไปจากร้านสหกรณ์ในปัจจุบันคือ กำไรที่เกิดจากการดำเนิน ธุรกิจของร้าน สหกรณ์นี้จะไม่นำมาแบ่งปันกัน แต่จะเก็บสมทบไว้เป็นทุนเพื่อใช้ขยายงานของร้าน สหกรณ์ต่อไป แต่การเก็บกำไรทั้งหมดไว้ไม่จ่ายคืน แก่สมาชิก ทำให้สมาชิกไม่ศรัทธาสหกรณ์

ต่อมา นักสหกรณ์ร็อคเวล หรือที่เรียกว่าผู้นำแห่งร็อคเวล ได้กำหนดหลักปฏิบัติสหกรณ์ ไว้ 10 ประการ ซึ่งมีสาระสำคัญหลายประการที่ถูกยึดถือ เป็นหลักสหกรณ์สากลมาจนถึงปัจจุบัน และทำให้ ร้านสหกรณ์ร็อคเวลกลายเป็นร้านที่มีขนาดใหญ่ เผยแพร่ออกไปสู่ ในประเทศ ต่าง ๆ

ส่วนสหกรณ์เครดิต หรือสหกรณ์สินเชื่อก็เช่นเดียวกันสหกรณ์เหล่านี้เกิดจากความขัด สอน ความต้องการ และความเดือดร้อนของเกษตรกรและกรรมกร เนื่องจากหาเงินกู้ยืมมาประกอบ อาชีพ ได้ยาก และดอกเบี้ยแพง เป็นเหตุให้มีหนี้สินมาก เมื่อปี พ.ศ. 2393 นายเซอร์มัน ชูลซ์ ชาว เยอรมัน ได้คิดจัดตั้งสหกรณ์ ประเภทจัดหาทุนขึ้นในหมู่ชาวเมือง และในปี พ.ศ. 2405 นายฟรีดริค วิลเฮล์ม ไรไฟเฟเซน ได้จัดตั้งสหกรณ์จัดหาทุนขึ้นในหมู่ชาวชนบท เพื่อจัดหาทุนให้แก่สมาชิกกู้ยืมเงิน เช่นเดียวกัน ใน ที่สุดการรวมกันเป็นสหกรณ์เพื่อแก้ไขปัญหาค่าความเดือดร้อนของประชาชนก็ได้ แพร่หลายไปยังประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2558)

แนวคิดสหกรณ์ในประเทศไทย

การสหกรณ์ในประเทศไทย เกิดจากประเทศไทยได้มีการติดต่อค้าขายกับต่างประเทศ ในสมัยกรุงรัตน โกสินทร์ ทำให้ระบบเศรษฐกิจแบบ ครอบครัวก็เปลี่ยน สู่ระบบเศรษฐกิจแบบเพื่อ การค้า ประชาชนเกิดความต้องการเงินทุนในการขยายการผลิตและการครองชีพ ชาวนาที่ไม่มีทุน ก็ไปกู้ยืมเงิน ทำให้เสียดอกเบี้ยใน แพง และยิ่งถูกเอาเปรียบจาก พวกนายทุน ชาวนาจึงตกเป็นฝ่าย เสียเปรียบ เมื่อทำนาได้ข้าว ก็ต้องขายให้หนี้เกือบหมด จนกลายเป็นผู้เช่านา แทน ในที่สุด ก็ไม่มี ที่ดินไว้ทำนา

จากสภาพปัญหา ชวนา ทำให้ทาง หน่วยงาน ราชการ ในสมัย ปลายรัชกาล ที่ 5 คิดหาวิธี ช่วยเหลือ ด้วยการ จัดหาเงิน มาให้กู้ และ คัดดอก เบี้ย ในอัตรา ที่ต่ำ โดย กำหนด วิธี การ ที่ จะ ช่วย ชวนา ไว้ 2 วิธี คือ

วิธี ที่ 1 ให้ มี การ จัด ตั้ง ธนาคาร เกษตร

วิธี ที่ 2 ใช้ วิธี การ แบบ สหกรณ์ ประเภท หาทุน วิธี นี้ เกิด จาก รัฐบาล ใน ขณะ นั้น กำหนด ให้ กระทรวง พระคลัง มหาสมบัติ (กระทรวง การคลัง) เเชิญ เซอร์ เบอร์ นาร์ด ฮันเตอร์ หัวหน้า ธนาคาร แห่ง มัดราส ประเทศ อินเดีย เพื่อ เข้า มา หา ทาง ช่วย เหลือ ชวนา โดย จัด ตั้ง ธนาคาร ให้ กู้ ยืม แห่ง ชาติ ดำเนิน การ ให้ กู้ ยืม แก่ ประชาชน ที่ เดือด ร้อน โดยมี ที่ดิน และ หลักทรัพย์ อื่น เป็น หลัก ประกัน เงิน กู้ เพื่อ ป้องกัน ไม่ ให้ ชวนา ที่ กู้ ยืม เงิน แล้ว ทิ้ง ที่นา หนี หนี้ ส่วน การ ควบคุม เงิน กู้ ให้ จัด ตั้ง เป็น สมาคม ที่ เรียกว่า โคออปอเรทีฟ โซไซ (Cooperative society) โดยมี หลัก การ ร่วมมือ เพื่อ ช่วย เหลือ ซึ่ง กัน และ กัน พระราช วงศ์ เสร กรมหมื่น พิทยาลงกรณ์ จึง ได้ ทรง บัญญัติ ศัพท์ ว่า สมาคม สหกรณ์ ในปี พ.ศ. 2457 แต่ ก็ ยัง ไม่ได้ ดำเนิน การ จน กระทั่ง ในปี 2458 ได้ มี การ เปลี่ยน กรม สติติ พยากรณ์ เป็น กรม พาณิชย และ สติติ พยากรณ์ มี ส่วน ราชการ 3 ส่วน คือ การ พาณิชย การ สติติ พยากรณ์ และ การ สหกรณ์

การ จัด ตั้ง ส่วน ราชการ สหกรณ์ นี้ ก็ เพื่อ จะ ให้ มี เจ้า หน้า ที่ ดำเนิน การ ทดลอง จัด ตั้ง สหกรณ์ ขึ้น และ พระราช วงศ์ เสร กรมหมื่น พิทยาลงกรณ์ ในฐานะ ทรง เป็น อธิบดี กรม พาณิชย และ สติติ พยากรณ์ ขณะ นั้น ได้ ทรง พิจารณา ทรง เลือก สหกรณ์ แบบ ไรไฟ ไฟเชน ขบวนการ สหกรณ์ จึง ถือ ว่า พระองค์ ทรง เป็น พระบิดา แห่ง การ สหกรณ์ ไทย โดย ท้อง ที่ ที่ ได้ รับ การ พิจารณา ให้ จัด ตั้ง สหกรณ์ แห่ง แรก ได้แก่ จังหวัด พิษณุ โลก เนื่อง จาก ผู้ คน ไม่ หนา แน่น และ เป็น ราษฎร ที่ เพิ่ง อพยพ มา จาก ทาง ภาค ไต้ ชื่อ ว่า สหกรณ์ วัค จันทร ไม่ จำ กัด สิ้น ไร่ โดย จด ทะเบียน เป็น สหกรณ์ เมื่อ วันที่ 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2459 มี นาย ทะเบียน สหกรณ์ คือ พระราช วงศ์ เสร กรมหมื่น พิทยาลงกรณ์

ใน ระยะ แรก สหกรณ์ วัค จันทร ไม่ จำ กัด สิ้น ไร่ มี สมาชิก จำนวน 16 คน ทุน ดำเนิน งาน 3,080 บาท จาก ค่า ธรรมเนียม แรก เข้า 80 บาท และ เงิน ทุน จำนวน 3,000 บาท ได้ ออ ก ทุน ดำเนิน งาน จาก แบน ก์ สยาม กัม มาจล จำ กัด ซึ่ง ก็ คือ ธนาคาร ไทย พาณิชย ใน ปัจจุบัน โดยมี กระทรวง พระคลัง มหาสมบัติ เป็น ผู้ ค้ำ ประกัน จ่าย ดอก เบี้ย ร้อย ละ 6 ต่อ ปี และ เก็บ ดอก เบี้ย จาก สมาชิก ใน อัตรา ร้อย ละ 12 ต่อ ปี กำหนด ให้ สมาชิก ส่ง คั้น เงิน ต้น ใน ปี แรก จำนวน 1,300 บาท ปรากฏ ว่า เมื่อ ครบ กำหนด สมาชิก สามารถ ส่ง คั้น เงิน ต้น ได้ ถึง 1,500 บาท ทั้ง ส่ง ดอก เบี้ย ได้ ครบ ทุก ราย แสดง ว่า การ นำ สหกรณ์ เข้า มา ช่วย แก้ไข ความ เดือด ร้อน ของ ชวนา ได้ ผล รัฐบาล จึง ได้ คิด ขยาย สหกรณ์ ไป ยัง จังหวัด อื่น ๆ แต่ การ จัด ตั้ง สหกรณ์ ใน ระยะ แรก นั้น นอกจาก จะ มี ข้อ จำ กัด เรื่อง เงิน ทุน แล้ว ยัง มี ข้อ จำ กัด ใน ทาง กฎหมาย

การเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญที่สุดของขบวนการสหกรณ์ สำหรับในประเทศไทย ก็คือ การควบสหกรณ์หาทุนเข้าด้วยกัน โดย เปิดโอกาสให้สหกรณ์หาทุนขนาดเล็กที่ดำเนินธุรกิจเพียงอย่างเดียวควบเข้ากันเป็นขนาดใหญ่ ด้วยเหตุนี้สหกรณ์หาทุนจึง เปลี่ยนสภาพเป็นสหกรณ์การเกษตรมาจนปัจจุบัน และในปี 2511 สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยได้ถือกำเนิดขึ้นมา เพื่อเป็นสถาบันสำหรับให้การศึกษาแก่สมาชิกสหกรณ์ทั่วประเทศไทย โดยมีหน้าที่ติดต่อประสานงานกับสถาบันสหกรณ์ต่างประเทศ ปัจจุบันมีสหกรณ์ทั่วประเทศ ประมาณ 8,000 กว่าสหกรณ์ และสมาชิก 10 กว่าล้านคน การสหกรณ์ในประเทศไทยจึงมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศ ช่วยแก้ไขปัญหาในการประกอบอาชีพ และช่วยยกระดับความเป็นอยู่ของประชาชน (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2558)

แนวคิดการบริหารงานสหกรณ์ในจังหวัดจันทบุรี

สหกรณ์จังหวัดในจันทบุรีเกิดมานานประมาณ 70-80 ปี ส่วนใหญ่เป็นสหกรณ์ที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับชาวสวนซึ่งกระจายอยู่ใน 9 อำเภอในจังหวัดจันทบุรี มีครบทั้ง 7 ประเภทสหกรณ์ จำนวน 101 สหกรณ์ (สำนักงานสหกรณ์จังหวัดจันทบุรี, 2558) ทุกสหกรณ์ล้วนประสบความสำเร็จที่ต่างกัน การดำเนินธุรกิจหลักที่ช่วยเหลือประชาชนในจังหวัดจันทบุรี คือ การรวบรวมผลไม้และกระจายสินค้าไปยังแหล่งอื่น เพราะสินค้าเกษตรเป็นสินค้าอายุสั้น การเสียเกิดขึ้นได้ง่าย ดังจะเห็นได้จากข่าวตามหน้าหนังสือพิมพ์ของทุกปีที่ ผ่านมา ว่าบุคคลสำคัญให้ความสำคัญมาจันทบุรี เช่น ปี 2557 ท่านนายกยิ่งลักษณ์ ชินวัตร ก็เดินทางมาเยี่ยมชมกิจการสหกรณ์ในจังหวัดจันทบุรี และยังมีการ เปิดคาราวานผลไม้ในจังหวัดจันทบุรี นำโดยรัฐมนตรีกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เดินทางเปิดคาราวานผลไม้ที่สหกรณ์การเกษตรมะขาม จำกัด

การจัดระดับมาตรฐานสหกรณ์

กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้ประกาศ เรื่อง กำหนดระดับมาตรฐานสหกรณ์ โดยแบ่งออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้

1. ระดับดีเลิศ (A)
2. ระดับดีมาก (B)
3. ระดับดี (C)
4. ระดับไม่ผ่านมาตรฐาน (D)

ธรรมาภิบาล หรือ Good governance หรือ การกำกับดูแลกิจการที่ดี

การบริหารจัดการบ้านเมือง สังคม องค์กร สถาบัน หรือธุรกิจนั้น ต้องอาศัยความซื่อสัตย์ สุจริต (Honesty) ความเปิดเผยโปร่งใส (Transparency) ความรับผิดชอบและรับรองที่ตรวจสอบได้ (Accountability) ความชอบธรรม ยุติธรรม (Fairness) ความมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ (Quality and Efficiency) และการมีมาตรฐาน คุณธรรม จริยธรรม เป็นการทั่วไป (General ethical and Moral

standard) เป็นหลักที่มีคุณค่าสำคัญถือเป็นหัวใจในการดำเนินธุรกิจที่มีผลต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่ตัวผู้บริหาร ผู้ถือหุ้น เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ลูกค้า รวมถึงสังคมและประเทศชาติ

เมื่อสหกรณ์เป็นธุรกิจรูปแบบหนึ่ง ธรรมชาติของสหกรณ์ หมายถึง การบริหารจัดการกิจการของสหกรณ์ให้เป็นอย่างซื่อสัตย์ โปร่งใส มีความรับผิดชอบ สร้างการมีส่วนร่วม และมีการใช้กระบวนการบริหารจัดการ จึงแบ่งหลักธรรมชาติของสหกรณ์ออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ ด้านนิติธรรม ด้านคุณธรรม ด้านความโปร่งใส ด้านความรับผิดชอบ ด้านการมีส่วนร่วม และด้านความคุ้มค่า เพื่อให้การใช้ทรัพยากรเป็นอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2558)

การตลาดในสหกรณ์การเกษตร

สหกรณ์ ได้แบ่งธุรกิจออกเป็น 2 รูปแบบธุรกิจหลัก คือ

ธุรกิจการซื้อ หรือ ธุรกิจการจัดสินค้ามาจำหน่าย เป็นการจัดหาสินค้ามาจำหน่ายซึ่งส่วนใหญ่เป็นสินค้าปัจจัยการผลิต สินค้าบริโภค ซึ่งจำเป็นต่อการดำรงชีวิต

ธุรกิจขาย ธุรกิจรวมขาย หรือ ธุรกิจการรวบรวมผลผลิต หรือการจัดการขาย หมายถึง การรวบรวมสินค้าจากผู้ผลิต ไปถึงผู้บริโภคคนสุดท้าย จะมีกิจกรรมการตลาดมากมาย ซึ่งแล้วแต่สินค้าประเภทใด อาจจะเป็นการขนส่ง การแปรรูป การเก็บรักษา การจัดชั้นมาตรฐานสินค้า

องค์ประกอบของการตลาด

1. ตัวสินค้า (ผลิตภัณฑ์)
2. ราคา
3. ช่องทางจัดจำหน่าย
4. การส่งเสริมการตลาด

แต่การจะทำการตลาดสิ่งสำคัญ คือ ต้องมีการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายหรือลูกค้าก่อน ซึ่งลูกค้าของสหกรณ์ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ สมาชิกสหกรณ์และบุคคลภายนอก ถ้าเป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ ลูกค้าของสหกรณ์คือสมาชิกสหกรณ์นั้น ๆ แต่ถ้าเป็นสหกรณ์การเกษตร ลูกค้าของสหกรณ์ก็รวมถึงบุคคลภายนอกทั่วไปด้วย

การตลาดต้องมีการกำหนดเป้าหมายขององค์กรก่อน ถ้าเป็นธุรกิจทั่วไป คือเน้นการทำกำไรสูงสุด และการให้บริการลูกค้า ที่ดีที่สุด แต่ถ้าเป็นสหกรณ์จะเน้นเรื่องตอบสนองความต้องการของสมาชิกเป็นสำคัญ

สำหรับช่องทางการตลาดของสินค้าสหกรณ์ยังมีอยู่อีกมาก แต่ข้อสำคัญที่สุดสินค้า ต้องมีมาตรฐานเพียงพอกับความต้องการของสมาชิกหรือไม่ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2558)

ความสำคัญของคุณภาพสินค้า

คุณภาพสินค้ามีความสำคัญมากและเป็นสิ่งแรกๆที่ผู้ผลิตต้องคำนึงถึง แต่คุณภาพสินค้าจะโดดเด่นได้ จะต้องมีการสร้างความแตกต่างจากสินค้าของผู้ผลิตอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าสินค้านั้นเป็นสินค้าหนึ่งเดียวในประเทศ ก็จะทำให้คุณภาพสินค้านั้น ๆ โดดเด่น ดึงดูดและมีคุณค่าในตัวเอง สหกรณ์ควรดำเนินการพัฒนาผลิตภัณฑ์ แก้ไขจุดอ่อนของตัวผลิตภัณฑ์ ในส่วนของคุณภาพ บรรลุภัณฑ์ ปริมาณการผลิต ฯลฯ จนตลาดภายในพื้นที่ ตลาดในจังหวัดเข้มแข็งเพียงพอ ก็สร้างเครือข่ายการตลาดสู่จังหวัดอื่น สหกรณ์อื่นต่อไป และเมื่อตลาดสินค้าสหกรณ์เข้มแข็งแล้ว การพัฒนามีบุตรหลานสมาชิก หรือคนรุ่นใหม่ หน่วยงานภาครัฐ เข้ามาช่วยในส่วนที่ขาดไป เช่น ภาษา การสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ ฯลฯ ตามหลักวิชาการ

แผนการตลาดสหกรณ์

แผนการตลาด คือ กระบวนการ กลยุทธ์ วิธีการ ที่ทำให้ผลิตภัณฑ์หรือสินค้า เคลื่อนที่จากสหกรณ์ผู้ผลิตถึงมือสมาชิกผู้บริโภค และมีการซื้ออย่างยั่งยืนและต่อเนื่อง

หลักสำคัญของการทำแผนการตลาด คือ รู้เขา รู้เรา ก็หมายถึง การทำการตลาดจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องวิเคราะห์ตนเองก่อน และสินค้าที่จะจัดจำหน่าย ซึ่งประกอบด้วย

1. วิเคราะห์หาจุดแข็ง เช่น การเงิน การตลาด ที่ตั้ง การบริหาร ผลิตภัณฑ์
2. วิเคราะห์หาจุดอ่อน เช่น สถานที่ตั้ง การขนส่ง บรรลุภัณฑ์
3. วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของเรา

การทำแผนการตลาดสำหรับสหกรณ์ที่มีลูกค้าเฉพาะสมาชิกสหกรณ์ แผนการตลาดต้องแตกต่างจากแผนการตลาดที่มีลูกค้าบุคคลภายนอก ซึ่งต้องมีการแข่งขันกับองค์กรธุรกิจอื่น แผนการตลาดจะมีกลยุทธ์ที่ซับซ้อนต่างออกไป

แผนการตลาดที่ดีต้องขึ้นอยู่กับการบริหาร เวลาที่ดี มีประสิทธิภาพด้วย ในส่วนของสหกรณ์การบริหารและการตัดสินใจขึ้นอยู่กับคณะกรรมการสหกรณ์ คณะกรรมการสหกรณ์ควรมีคุณสมบัติในการพัฒนาตนเอง ศึกษาหาความรู้ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2558)

การแบ่งส่วนงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ

การจัดแบ่งส่วนงานเป็นการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ และจัดระบบส่วนงานต่าง ๆ ของสหกรณ์ ทำให้ทราบว่ากิจกรรมต่าง ๆ ของสหกรณ์แบ่งส่วนงานออกเป็นอย่างไร สหกรณ์ทุกแห่งจำเป็นต้องมีแผนการจัดแบ่ง โครงสร้าง ส่วนงานที่ชัดเจน เพื่อให้พนักงานทุกคนทราบหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละคน ซึ่งโดยทั่วไปสหกรณ์มีการแบ่งส่วนงาน

เจ้าหน้าที่ สหกรณ์ มีหน้าที่ปฏิบัติงานตามตำแหน่งที่ได้รับการแต่งตั้ง โดยปฏิบัติตามแผนงาน ระเบียบมติที่ประชุมใหญ่และมติที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการที่กำหนดไว้ รวมทั้ง

รายงานผลการปฏิบัติงานและปัญหาอุปสรรคต่อที่ประชุมคณะกรรมการประจำเดือน ทุกเดือน แสดงเป็นแบ่งโครงสร้างของสหกรณ์ได้ดังนี้ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2558)

อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์

อุดมการณ์สหกรณ์ คือ “ความเชื่อร่วมกันที่ว่าความช่วยเหลือตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกัน และกันตามหลักการสหกรณ์จะนำไปสู่การกินดีอยู่ดี มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม”

หลักการสหกรณ์ คือ “แนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติ ” ประกอบด้วยหลักการที่สำคัญ รวม 7 ประการ กล่าวคือ

1. การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง
2. การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย
3. การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก
4. การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ
5. การศึกษา ฝึกอบรมและสารสนเทศ
6. การร่วมมือระหว่างสหกรณ์
7. การเอื้ออาทรต่อชุมชน

วิธีการสหกรณ์ คือ การนำหลักการสหกรณ์มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรม ต่าง ๆ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2558)

สหกรณ์สากล International co-operatives alliance (ICA)

ในที่ประชุมใหญ่องค์การสหประชาชาติ ณ นครนิวยอร์ก ใน พ.ศ 2555 ได้ประกาศให้ปี 2555 เป็นปีสากลว่าด้วยสหกรณ์และใช้คำขวัญว่า วิสาหกิจสหกรณ์สร้างโลกที่ดีกว่า (Cooperative enterprise build a better world) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างความตระหนักรู้/ ส่งเสริมความก้าวหน้าและกระตุ้นภาครัฐ สร้างนโยบายเกี่ยวกับสหกรณ์ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2558)

ประธาน ICA ได้ประกาศว่า ขบวนการสหกรณ์ได้ตั้งกองทุน จำนวน 50 ล้านดอลลาร์สหรัฐ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาสหกรณ์ในประเทศกำลังพัฒนา ซึ่งเงินกองทุนนี้ได้มาจาก กลุ่มเดอจา์แดงส์ (Derjardins group องค์กรเครดิตยูเนียนชั้นนำของประเทศแคนาดา) ธนาคารราโบ (Rabobank ธนาคารเครดิตยูเนียนระดับชาติของประเทศเนเธอร์แลนด์) และบางส่วนจากสหกรณ์ชั้นนำทั่วโลก 300 แห่ง มีการสร้างเว็บไซต์ของ ICA เพื่อรณรงค์ปีสหกรณ์โดยตรง และเว็บไซต์ของขบวนการสหกรณ์ระดับประเทศชั้นนำร่วมสี่สารปี สหกรณ์ สากล มีกิจกรรมหลากหลาย รับผิดชอบว่าด้วยสหกรณ์ เช่น ขบวนการสหกรณ์แห่งสหราชอาณาจักร (The co-operatives group) ร่วมจัดงานสหพันธ์สหกรณ์อีก โปโลกที่นครเมนเชสเตอร์ การประกาศให้เมืองรอชเดลเป็นเมืองหลวงของขบวนการสหกรณ์ (เมืองรอชเดลเป็นเขตหนึ่งของนครเมนเชสเตอร์เป็นศูนย์กลางของ

โรงงานทอผ้าเมื่ออังกฤษเข้าสู่ปฏิวัติอุตสาหกรรม คนงาน/ ลูกจ้างไม่ได้รับการดูแลเรื่องค่าจ้างและสวัสดิการที่ดีทั้งจากนายจ้างและภาครัฐ กิจการร้านสหกรณ์ได้ก้าวหน้ามาจนบัดนี้ และได้ขยายเครือข่ายไปทั่วโลก

ขบวนการสหกรณ์ญี่ปุ่นได้ตั้งคณะกรรมการระดับชาติว่าด้วยปีสหกรณ์ โดยแต่งตั้งองค์คณะบุคคล 100 กรรมการประกอบด้วยบุคคลมาจากภาคสหกรณ์ ภาคองค์กรพัฒนาเอกชน ภาคประชาสังคม ภาควิชาการ ภาคธุรกิจ ภาคสื่อสาร เพื่อเป็นองค์กรกลางมาขับเคลื่อนกิจกรรมให้ผู้คนได้รู้จักวิสาหกิจสหกรณ์เพิ่มขึ้น (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2558)

สมาคมสหกรณ์แห่งแคนาดา Canadian co-operative association (CCA) ได้เชิญชวนให้ขบวนการสหกรณ์แคนาดาเข้ามามีส่วนร่วมใน ปีสหกรณ์สากลทั่ว 12 มณฑล/ จังหวัด CCA

สภาเครดิตยูเนียนโลก World council of credit unions (WOCCU) ร่วมฉลองปีสหกรณ์สากล โดยใช้ตราสัญลักษณ์และคำขวัญ IYC และเข้าร่วมงานวันเปิดตัวที่นิวยอร์ก เพื่อกำหนดนโยบายการปรับปรุงกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ การบริจาคเพื่อสังคม (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2558)

ICA : องค์กรสูงสุดของขบวนการสหกรณ์โลก

คำขวัญ : ผนึกพลังสหกรณ์/ เป็นผู้แทนของสหกรณ์/ บริการสหกรณ์ทั่วโลก

ลักษณะองค์กร : องค์กรพัฒนาเอกชนระหว่างประเทศ

สำนักงานสาขาภูมิภาคแอฟริกาตั้งอยู่ ณ กรุงไนโรบี ประเทศเคนยา มีประเทศสมาชิก 14 ประเทศ

สำนักงานภูมิภาคอเมริกา (เหนือและใต้) ตั้งอยู่ที่เมืองซานโจเซ ประเทศคอสตาริกามีประเทศสมาชิกคือ 20 ประเทศ

สำนักงานภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิกตั้งอยู่ที่กรุงนิวเดลี ประเทศอินเดีย มีประเทศสมาชิกคือ 24 ประเทศรวมทั้งไทยด้วย

องค์กรสหกรณ์ระดับชาติของไทยที่เป็นสมาชิก ICA คือ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย

สำนักงานภูมิภาคยุโรป ตั้งอยู่ที่ กรุงบรัสเซลส์ ประเทศเบลเยียม มีประเทศสมาชิก 35 ประเทศ (สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย, 2558)

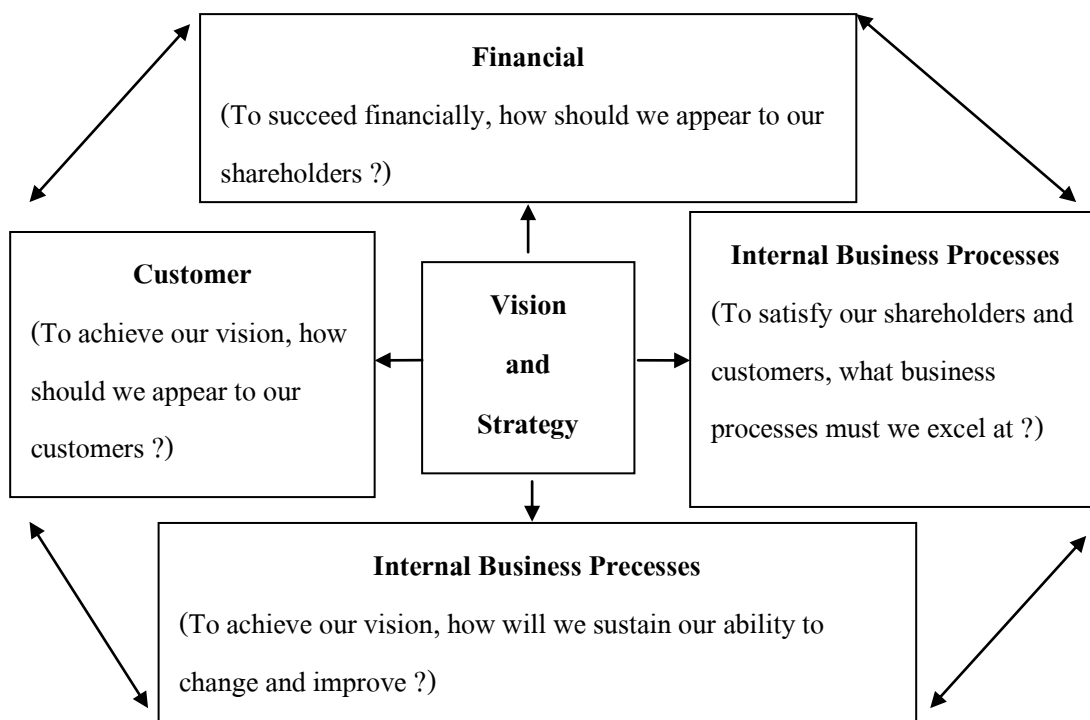
แนวคิดเกี่ยวกับการประสพผลสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ

จากการได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการประสพผลสำเร็จในการทำงานผ่านเครื่องมือวัดหรือตัวชี้วัดผลความสำเร็จ ส่วนใหญ่องค์กรต่าง ๆ มักจะใช้เครื่องมือทางด้านบัญชีหรือการเงิน แต่ในปัจจุบันและอนาคตผู้บริหารยุคใหม่ที่จะนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ และยั่งยืนได้ภายใต้ภาวะการแข่งขันที่รุนแรง การอาศัยตัวชี้วัดทางการเงินนั้นไม่เพียงพอ

บรรพต วิรุณราช, (2552) ในปัจจุบันการนำเครื่องมือบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Tools) มาใช้ 17 ตัว ได้แก่ (1) Development (2) Coaching (3) Mentoring (4) Competency-based management (5) Job enrichment (6) Career planning (7) Training road map (8) Performance management system (9) Balance scorecard (10) Learning organization (11) Knowledge management (12) Benchmarking (13) Job enlargement (14) Cultural change (15) Broad banding (16) 360 Degree (17) Six sigma

ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับผลสำเร็จและตัวชี้วัดผลความสำเร็จซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยในครั้งนี้ พบว่าตัวชี้วัดที่เหมาะสมที่จะใช้วัดผลสำเร็จสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี คือ Balance Scorecard (BSC) โดยพบว่า

พสุ เดชะรินทร์, 2551 (หน้า 20) Balanced scorecard มีจุดเริ่มต้นจากบุคคล 2 คน คือ Professor robert kaplan อาจารย์จากมหาวิทยาลัย Harvard และ David norton ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ โดยได้ศึกษาถึงการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรในอเมริกา พบว่าองค์กรส่วนใหญ่ในอเมริกานิยมแต่ตัวชี้วัดทางการเงินเป็นหลัก จึงได้มีแนวคิดว่าองค์กรควรมีตัวชี้วัดในสี่มุมมอง (Perspectives) ได้แก่ ด้านการเงิน (Financial perspectives) ด้านลูกค้า (Customer perspectives) ด้านกระบวนการภายใน (Internal process perspectives) และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth perspectives) และถูกตีพิมพ์ในวารสาร Harvard business review ปี 1992 แนวคิด Balanced scorecard ได้เป็นที่นิยมในองค์กรทั่วโลก



ภาพที่ 2-1 Balanced scorecard (พสุ เดชะรินทร์, 2551, หน้า 25 อ้างถึงใน Kaplan and Norton, 1996)

เครื่องมือในการประเมินผลองค์กร ประกอบด้วยมุมมอง (Perspectives) 4 ด้าน ดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial perspective)
 2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective)
 3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal business process perspective)
 4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth perspective)
1. วัตถุประสงค์ที่สำคัญของแต่ละมุมมอง โดยวัตถุประสงค์ในที่นี้หมายถึงต้องการ

ต้องการที่จะบรรลุหรืออยากจะไปให้ถึง

- 1.1 วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านการเงิน ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของรายได้ การลดลงของต้นทุน หรือ การเพิ่มขึ้นของรายได้ด้วยวิธีการอื่น ๆ
- 1.2 วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านลูกค้า ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น การรักษาคิมขององค์กร การแสวงหาลูกค้าใหม่ การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ การบริการที่รวดเร็ว หรือ ชื่อเสียงของกิจการที่ดี
- 1.3 วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ การดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็วตรงเวลา หรือ กระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ
- 1.4 วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา คือการเพิ่มทักษะของพนักงาน ให้วัฒนธรรมองค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถ การมีระบบผ่านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี

2. ตัวชี้วัด ได้แก่ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ทุกด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือในการบอกว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ เช่น

- 2.1 วัตถุประสงค์ในการเพิ่มขึ้นของรายได้ ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน คือ รายได้ที่เพิ่มขึ้นเทียบกับปีที่ผ่านมา
- 2.2 วัตถุประสงค์ในการรักษาลูกค้าเก่าของมุมมองด้านลูกค้า ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนลูกค้าทั้งหมด หรือจำนวนลูกค้าที่หายไป (Defection rate)
- 2.3 วัตถุประสงค์ในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพของมุมมองด้านกระบวนการภายใน ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต หรือ ร้อยละของสินค้าที่ผ่านการตรวจคุณภาพ
- 2.4 ภายใต้วัตถุประสงค์การพัฒนาทักษะพนักงานของมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อไป หรือ ระดับความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น (Competencies level)

3. เป้าหมาย ได้แก่ ตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดแต่ละประการ เช่น
 - 3.1 เป้าหมายของการเพิ่มขึ้นของรายได้เท่ากับร้อยละ 20 ต่อปี
 - 3.2 เป้าหมายของจำนวนลูกค้าเก่าที่หายจะต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี
 - 3.3 เป้าหมายของจำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิตต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี
 - 3.4 เป้าหมายของจำนวนชั่วโมงในการอบรมเท่ากับ 10 วันต่อคนต่อปี
4. ความคิดริเริ่ม หรือสิ่งที่จะทำ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำ เป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม เบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่ง Initiatives นี้ควรจะเป็นสิ่งใหม่หรือไม่เคยทำมาก่อน ซึ่งถ้าทำแล้วจะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ Initiatives นั้นยังไม่ได้ลงไปรายละเอียดถึงขั้นของแผนปฏิบัติการ (Action plan) แต่เป็นเพียงสิ่งที่องค์กรคิดจะทำเพื่อที่จะทำให้บรรลุเป้า

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประสพชัย พะหุณนท์, อลิษา อินน้อย และรัฐญา เหมธวนนท์ (2556) ได้ทำการศึกษาวิจัยอุปสรรคและความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. เพชรบุรี จำกัด สรุปได้ดังนี้

1. ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของสหกรณ์ ทั้งการบริหารและการดำเนินงาน เกิดจากโครงสร้างการดำเนินงานไม่ชัดเจน และสหกรณ์ขาดเทคโนโลยี ความร่วมมือขององค์กรและสมาชิกสหกรณ์
 2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ การดำเนินงานให้สหกรณ์ประสบผลสำเร็จจะต้องได้รับความร่วมมือจากประธานสหกรณ์ กรรมการ และเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ บุคลากรมีใจรักและทุ่มเทในการทำงาน
 3. ปัจจัยนำเข้า สามารถสรุปปัญหาและอุปสรรคได้ 5 ด้านประกอบด้วย
 - 3.1. ปัญหาโครงสร้างการดำเนินงานไม่ชัดเจน
 - 3.2. ความล่าช้าในการขนส่ง
 - 3.3. สมาชิกขาดความรู้ความเข้าใจในสิทธิของตนเอง
 - 3.4. ปัญหาทางด้านคู่แข่ง
 - 3.5. สหกรณ์ขาดเทคโนโลยีที่นำไปใช้ โดยมีความร่วมมือจากด้านต่าง ๆ ทั้งหมด 5
- ปัจจัยที่ส่งผลให้การดำเนินงานของสหกรณ์ประสบความสำเร็จ คือ ปัจจัยด้านการบริหาร

พิชัย ขวัญทอง, จ่านงค์ อดิวัฒน์สิทธิ์, สุรพล สุยะพรหม และสุพจน์ ทรายแก้ว (2557) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน เพื่อความยั่งยืนของ เศรษฐกิจชุมชน สรุปได้ดังนี้

1. นโยบายสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนมีวัตถุประสงค์การพัฒนาศักยภาพของชุมชนอย่าง ชัดเจนและมีขั้นตอนการพัฒนาที่เป็นระบบ โดยเริ่มตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับครอบครัว และระดับ ชุมชนพร้อมทั้งมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันกับนโยบายด้านการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ของรัฐบาลทุกประการ

2. ศักยภาพการบริหารจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนโดยภาพรวมมีจุดเด่น ได้แก่ การ บริหาร งานบุคคลที่เป็นระบบ มวลสมาชิกสามารถบริหารจัดการด้วยตนเอง จุดด้อย ได้แก่ มวล สมาชิกยังขาดความรู้ความเข้าใจในหลักการสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนอย่างถ่องแท้และมีเข้าใจอย่าง คลาดเคลื่อนกับอุดมการณ์สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน โอกาส ได้แก่ หน่วยงานทางการศึกษา หน่วยงาน ราชการ และสถาบันการเงิน เริ่มให้ความสนใจต่อแนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน เพิ่มมากขึ้น วิฤติ ได้แก่ มวลสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนยังไม่ตระหนักถึงอุดมการณ์สหกรณ์ เครดิตยูเนี่ยนอย่างแท้จริงกระบวนการปลูกฝังของสหกรณ์ยังทำไม่ได้เต็มที่ เป็นแต่เพียงการ ดำเนินการตามขั้นตอนเท่านั้น

3. ผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนขึ้นอยู่กับความชัดเจนของ วัตถุประสงค์ การสนับสนุนจากภาครัฐ การมีทรัพยากรการบริหาร ทัศนคติในการทำงาน และการมี ส่วนร่วมของบุคลากร

ศิรินาถ วังราช (2555) ได้ทำการศึกษาวิจัย ความพึงพอใจของสมาชิกสหกรณ์เครดิต ยูเนี่ยนต่อระบบการบริหารจัดการของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน ทิพย์ช้าง จำกัด อำเภอห้างฉัตร จังหวัด ลำปาง ด้านความพึงพอใจ สรุปได้ดังนี้

ความพึงพอใจของสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนต่อการบริหารจัดการของสหกรณ์เครดิต ยูเนี่ยนทิพย์ช้าง จำกัด ผลการศึกษาระดับความพึงพอใจของสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนต่อระบบ การบริหารจัดการของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนทิพย์ช้าง จำกัด อำเภอห้างฉัตร จังหวัดลำปาง พบว่า สมาชิกส่วนใหญ่มีความพึงพอใจเฉลี่ยในการบริหารจัดการของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนทุกด้านอยู่ใน ระดับมาก โดยมีความพึงพอใจด้านต่าง ๆ ดังนี้

ด้านโครงสร้างการบริหารจัดการ ส่วนใหญ่มีระดับความพึงพอใจระดับปานกลางถึงมาก ที่สุด โดยแบ่งเป็น 2 ด้าน คือ ด้านประธาน สมาชิกมีระดับความพึงพอใจเฉลี่ย 3.73 โดยพึงพอใจใน ประเด็นของการคัดเลือกประธานจากสมาชิกออกเสียงคนละหนึ่งเสียง สมาชิกมีระดับ ความพึงพอใจเฉลี่ย 3.80 ส่วนด้าน โครงสร้างคณะกรรมการและการบริหารจัดการสมาชิกมีระดับ

ความพึงพอใจเฉลี่ย 3.51 โดยพึงพอใจในการทำงานตามหน้าที่ และการมีความรับผิดชอบของสมาชิกมีระดับความพึงพอใจเฉลี่ย 3.58

ด้านคณะกรรมการ สมาชิกมีระดับความพึงพอใจเฉลี่ย 3.66 โดยคณะกรรมการยึดประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลักและมีความรู้ความสามารถ สมาชิกมีระดับความพึงพอใจเฉลี่ย 3.71

ด้านสวัสดิการและผลตอบแทน สมาชิกมีระดับความพึงพอใจเฉลี่ย 3.57 โดยมีสวัสดิการด้านกองทุนสงเคราะห์ผู้สูงอายุ สมาชิกมีระดับความพึงพอใจเฉลี่ย 3.98

ด้านกฎระเบียบกฎเกณฑ์ สมาชิกมีระดับความพึงพอใจเฉลี่ย 3.56 โดยมีความเหมาะสม ความถูกต้อง ของระเบียบกฎเกณฑ์ สมาชิกมีระดับความพึงพอใจเฉลี่ย 3.64

การวิเคราะห์ความพึงพอใจต่อระบบการบริหารจัดการด้าน ต่าง ๆ แยกต่างลักษณะทั่วไปของสมาชิก เมื่อวิเคราะห์ความพึงพอใจในระบบการบริหารจัดการของสมาชิกแยกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษาและอาชีพ พบว่า เพศชายส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในด้าน โครงสร้างบริหารจัดการที่ระดับ 3.70 ส่วนเพศหญิงส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในด้านคณะกรรมการที่ระดับ 3.68 ซึ่งโดยเฉลี่ยทุกด้านแล้วทั้งเพศชายและหญิงมีความพึงพอใจอยู่ที่ระดับ 3.61 และ 3.60

อายุ พบว่า ที่อายุต่ำกว่า 35 ปี, 35-49 ปี และอายุ 65 ปีขึ้นไป ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในด้านคณะกรรมการที่ระดับ 3.94, 3.61 และ 3.64 ตามลำดับ ส่วนอายุ 50-64 ปี ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในด้านโครงสร้างการบริหารจัดการ และด้านคณะกรรมการเท่ากันที่ระดับ 3.67 ซึ่งโดยเฉลี่ยทุกด้านแล้วที่อายุต่ำกว่า 35 ปี อายุ 35-49 ปี อายุ 50-64 ปี และอายุ 65 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจอยู่ที่ระดับ 3.68, 3.53, 3.63 และ 3.59 ตามลำดับ

ระดับการศึกษา พบว่าประถมศึกษา ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในด้าน โครงสร้างการบริหารจัดการและด้านคณะกรรมการเท่ากันที่ระดับ 3.63 ส่วนมัธยมศึกษาต้นและอนุปริญา/ปวส. ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในด้านโครงสร้างการบริหารจัดการที่ระดับ 3.56 และ 3.83 ตามลำดับ ส่วนมัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช. ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในด้านคณะกรรมการที่ระดับ 3.85 ซึ่งโดยเฉลี่ยทุกด้านแล้วระดับการศึกษา ประถมศึกษา มัธยมปลาย/ ปวช. และอนุปริญา/ ปวส. มีความพึงพอใจอยู่ที่ระดับ 3.58, 3.54, 3.70 และ 3.63 ตามลำดับ

อาชีพ พบว่าอาชีพธุรกิจส่วนตัว/ ค้าขาย อาชีพพนักงานบริษัทเอกชน และอาชีพรับจ้าง ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในด้านคณะกรรมการที่ระดับ 3.62, 4.25 และ 3.63 ตามลำดับ อาชีพเกษตรกรและอาชีพอื่น ๆ ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในด้านโครงสร้างการบริหารจัดการที่ระดับ 3.92 และ 3.67 ตามลำดับ ซึ่งโดยเฉลี่ยทุกด้านและอาชีพธุรกิจส่วนตัว/ ค้าขาย อาชีพพนักงานบริษัทเอกชน อาชีพเกษตรกร อาชีพรับจ้าง และอาชีพอื่น ๆ มีความพึงพอใจอยู่ที่ระดับ 3.51, 3.92, 3.83, 3.53 และ 3.57 ตามลำดับ

ธาติกานต์ ธัญชยะกุล (2555, หน้า 125) ได้วิจัยเรื่อง การจัดการสหกรณ์การเกษตรใน เขตพื้นที่จังหวัดชลบุรี พบว่า การจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ (4 Ms) ทรัพยากรบุคคล งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์และการจัดการ เป็นส่วนสำคัญในการผลักดันให้การจัดการสหกรณ์ประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายควบคู่ไปกับการจัดการธุรกิจของสหกรณ์การเกษตร โดยการนำการจัดการสรรทรัพยากร ไปสู่กระบวนการบริหาร 7 ชั้น (POSDCORB) ของ Gulick and Urwick (1937)

กัญญาณัฐ อักษร.(2552 หน้า 60) ได้วิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของสมาชิกสหกรณ์กองทุน สวนยางบ้านอ่างศิระต่อการบริหารจัดการสหกรณ์ พบว่า สมาชิกสหกรณ์มีความคิดเห็นต่อการ บริหารจัดการสหกรณ์ ประกอบด้วย การบริหารภายในสหกรณ์ ได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์และ การจัดการ และองค์ประกอบภายนอก ได้แก่ สถานการณ์เศรษฐกิจ ภาวะสังคม การเมือง กฎหมาย เทคโนโลยี ประชาชน และอื่น ๆ ซึ่งสรุปได้ว่าองค์ประกอบภายในเป็นส่วนสำคัญที่สร้างความพึง พอใจและได้รับการยอมรับ จึงนำไปสู่การประสบผลสำเร็จในสหกรณ์

ศรีสม โภชน์ บุตรดาพันธ์ (2550) ได้วิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมของสมาชิกกลุ่มออมทรัพย์ ชุมชนจิตราในการจัดตั้งธนาคารชุมชน : ศึกษากรณีกลุ่มออมทรัพย์ชุมชนจิตรา เขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร พบว่า การมีส่วนร่วมของสมาชิกกลุ่มออมทรัพย์ชุมชนจิตราในการจัดตั้งธนาคาร ชุมชนในภาพรวม การมีส่วนร่วมคิด การมีส่วนร่วมสนับสนุนอยู่ในอันดับมากและการมีส่วนร่วม ทำ การมีส่วนร่วมตัดสินใจอยู่ในอันดับน้อย การมีส่วนร่วมคิด ทางด้านเงินทุนหมุนเวียนต่อ สมาชิกและชุมชนมีอันดับมากที่สุดและการปรับกฎระเบียบ ข้อบังคับของกลุ่มออมทรัพย์ให้เป็น ระบบธนาคารชุมชนมีอันดับที่น้อยที่สุด ด้านการมีส่วนร่วมทำส่งเงินออมหุ้นสะสมอย่างสม่ำเสมอ มีอันดับมากที่สุดและจัดเตรียมเอกสารและจัดทำบัญชีเพื่อความพร้อมของการเป็นธนาคารชุมชนมี อันดับน้อยที่สุด ด้านการมีส่วนร่วมตัดสินใจ ลงคะแนนที่จะยกระดับจดทะเบียนเป็นธนาคารชุมชน เพื่อเป็นนิติบุคคล มีอันดับมากที่สุด และมีส่วนร่วมหาข้อสรุประเบียบของธนาคารชุมชนมีอันดับ น้อยที่สุด ด้านการมีส่วนร่วมสนับสนุน พร้อมให้ความร่วมมือในการฝากเงินกับธนาคารชุมชน มี อันดับมากที่สุดและมีส่วนร่วมตรวจสอบข้อมูลในการจัดตั้งธนาคารชุมชนและร่วมประชุมและให้ คำปรึกษาในการจัดตั้งธนาคารชุมชน มีจำนวนเท่ากันในระดับที่น้อยที่สุดและพบว่าด้านความ คิดเห็นของสมาชิกกลุ่มออมทรัพย์ชุมชนจิตราต่อการจัดตั้งธนาคารชุมชนสร้างความเข้มแข็งและ ความมั่นคงให้กับชุมชนในอันดับมากที่สุดและทำให้สมาชิกมีการเรียนรู้ การวางแผนทางด้านการเงินในอันดับน้อยที่สุด

ชนะพันธ์ คุรงค์ธรรมรัตน์ (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้ที่มาใช้บริการ ต่อการให้บริการของตลาดปลาสหกรณ์ประมงแม่กลอง พบว่า กลุ่มตัวอย่างต้องการให้มีการ ปรับปรุงในเรื่องของความสะอาดในบริเวณที่ซื้อขายสัตว์น้ำ และภาชนะที่ใช้ใส่สัตว์น้ำซึ่งเป็นสิ่งที่

จำเป็นเนื่องจากการส่งสินค้าไปขายในต่างประเทศ ผู้ซื้อจะมาสำรวจแหล่งที่มาของสินค้า จึงจำเป็นที่ตลาดปลาฯ จะต้องปรับปรุงให้บริเวณที่ทำการซื้อขายสัตว์น้ำ และภาชนะที่ไว้ใส่สัตว์น้ำสะอาด และต้องเพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ได้แก่ การเปิดไฟฟ้าให้สว่าง การตีเส้นจราจรบริเวณตลาดปลาฯ เพื่อให้การจราจรสะดวก การเพิ่มเจ้าหน้าที่ดูแลป้องกันการลักขโมยสินค้า การเพิ่มห้องน้ำ ดัดตั้งเครื่องเสียงและทำป้ายประชาสัมพันธ์ให้ทั่วถึง

ไพเราะ ภักธรธรรมกุล (2550) ได้ทำการศึกษาผลการดำเนินงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตในรอบ 30 ปี ของการดำเนินงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต จังหวัดชลบุรี พบว่า ผลการดำเนินงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตในรอบ 30 ปี แยกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการพัฒนาคนในเรื่อง การจัดฝึกอบรม ศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาความรู้ในการประกอบอาชีพอยู่ในระดับต่ำสุด ควรมีการให้กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต ทั้งคณะกรรมการ สมาชิกได้ศึกษาดูงานกลุ่มออมทรัพย์ฯ อื่น ที่ประสบผลสำเร็จ เพื่อนำมาจัดเวทีแลกเปลี่ยนแล้วนำมาปรับปรุงการทำงาน เพิ่มเติมความรู้เพื่อพัฒนาอาชีพต่อไป
 2. ด้านการพัฒนาเศรษฐกิจในเรื่องการนำเงินไปใช้ ควรให้คณะกรรมการกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตพิจารณาความจำเป็นในการกู้ยืมเงินจากกลุ่มออมทรัพย์ฯ ว่านำเงินไปใช้ตามที่ได้ให้เหตุผลในการกู้ยืมเงินไปใช้
 3. ด้านการบริหารเงินทุน ในเรื่องการจัดทำเอกสารหลักฐานทางการเงิน ได้แก่ ทะเบียนคุมเงินสัจจะสะสม ทะเบียนคุมลูกหนี้ ทะเบียนคุมดอกเบี้ยเงินกู้ สรุปการรับ/จ่าย ประจำวัน/เดือน ควรให้คณะกรรมการได้อบรมทบทวนการจัดทำเอกสารทางการเงินต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาแล้ว ควรทำเอกสารประกอบให้ครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน และเจ้าหน้าที่ต้องให้การแนะนำปรึกษาแก่กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตอย่างต่อเนื่อง
 4. ด้านการพัฒนาชุมชนในเรื่องการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมชุมชนโดยให้ความรู้ และจัดกิจกรรมส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมของชุมชน
- จิณฉวีตร คชเสนี รน (2550) ได้วิจัยศึกษาทัศนคติของสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์วังเดิม จำกัด ต่อการพัฒนาบริการเงินกู้พิเศษเพื่อการเคหะสงเคราะห์ พบประเด็นต่าง ๆ ดังนี้
1. ด้านการเพิ่มประเภทของบริการเงินกู้ กลุ่มตัวอย่างส่วนมากมีความเห็นด้วยกับการเพิ่มประเภทของบริการเงินกู้ที่อยู่ในระดับมาก โดยเห็นด้วยกับการเพิ่มบริการเงินกู้พิเศษเพื่อการเคหะสงเคราะห์มากเป็นอันดับหนึ่ง
 2. ด้านการเพิ่มวัตถุประสงค์ของการกู้ กลุ่มตัวอย่างส่วนมากมีความเห็นด้วยกับการเพิ่มวัตถุประสงค์ของการกู้ที่อยู่ในระดับมาก โดยมีความเห็นด้วยกับการเพิ่มวัตถุประสงค์ของเงินกู้พิเศษเพื่อการเคหะสงเคราะห์สำหรับการซื้อบ้านพร้อมที่ดินมากเป็นอันดับหนึ่ง

3. ด้านการเพิ่มวงเงินกู้ กลุ่มตัวอย่างส่วนมากมีความเห็นด้วยกับวงเงินกู้ที่เพิ่มขึ้นอยู่ในระดับมาก โดยเห็นด้วยกับการอนุมัติเงินกู้พิเศษเพื่อการเคหะสงเคราะห์ว่าควรเป็นไปตามลำดับการยื่นคำขอเข้ามาเป็นอันดับหนึ่ง
4. ด้านการผ่อนชำระคืนเงินกู้ กลุ่มตัวอย่างส่วนมากมีความเห็นด้วยกับวิธีการผ่อนชำระคืนเงินกู้ที่อยู่ในระดับมาก โดยเห็นด้วยกับการผ่อนชำระด้วยการหักเงินเดือนของผู้กู้มากเป็นอันดับหนึ่ง
5. ด้านการตอบสนองความต้องการของสมาชิก กลุ่มตัวอย่างส่วนมากมีความเห็นด้วยกับเงินกู้พิเศษเพื่อการเคหะสงเคราะห์สามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้มากขึ้นอยู่ในระดับมาก โดยเห็นด้วยกับการที่เงินกู้พิเศษเพื่อการเคหะสงเคราะห์สามารถสร้างความเป็นอยู่ที่ดีให้แก่สมาชิกได้มากเป็นอันดับหนึ่ง

การสังเคราะห์รายงานกิจการของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี

สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี จะมีการประชุมใหญ่ และมีการแถลงงบการเงินในที่ประชุมใหญ่ทุกปี ตามปีบัญชีของสหกรณ์ที่จดทะเบียนไว้ เช่น 31 มกราคมของทุกปีหรือ 31 กุมภาพันธ์ ของทุกปี เป็นต้น ซึ่งแต่ละสหกรณ์จะปิดบัญชีแตกต่างกันไป แล้วแต่ความสะดวกของสมาชิกสหกรณ์แก่ จากการสังเคราะห์รายงานกิจการ จำนวน 43 แห่ง เทียบกับปีก่อนหน้าได้ดังตาราง ดังนี้

ตารางที่ 2-1 การสังเคราะห์ รายงานกิจการของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี จำนวน 43 แห่ง

สหกรณ์	สหกรณ์ มีกำไร เพิ่มขึ้น จากปี ก่อน	จำนวน สมาชิก ของ สหกรณ์ เพิ่มขึ้นจาก ปีก่อน	ทุน ดำเนินงาน ของ สหกรณ์ เพิ่มขึ้นจาก ปีก่อน	สหกรณ์ มีการใช้ ทุนเพิ่ม ศึกษา อบรม
1. สหกรณ์สัตว์ปีกจันทบุรี จำกัด	✓			
2. สหกรณ์กองทุนสวนยางแสง จำกัด			✓	✓
3. ชุมนุมสหกรณ์ชาวสวนยางจันทบุรี จำกัด		✓	✓	
4. สหกรณ์การเกษตรเมืองจันทบุรี จำกัด		✓	✓	✓
5. ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรจันทบุรี	✓		✓	✓

ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

สหกรณ์	สหกรณ์ มีกำไร เพิ่มขึ้น จากปี ก่อน	จำนวน สมาชิก ของ สหกรณ์ เพิ่มขึ้นจาก ปีก่อน	ทุน ดำเนินงาน ของ สหกรณ์ เพิ่มขึ้นจาก ปีก่อน	สหกรณ์ มีการใช้ ทุนเพิ่ม ศึกษา อบรม
6. สหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธกส.จันทบุรี จำกัด		✓	✓	✓
7. สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านสะท้อน จำกัด	✓		✓	✓
8. สหกรณ์การเกษตรแหลมสิงห์ จำกัด	✓		✓	✓
9. สหกรณ์การเกษตรเขาคิชฌกูฏ จำกัด			✓	✓
10. สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด				✓
11. สหกรณ์กองทุนสวนยางวังพรหม จำกัด			✓	✓
12. สหกรณ์กองทุนสวนยางวังโตนด จำกัด	✓	✓		✓
13. สหกรณ์การเกษตรนายขอม จำกัด	✓		✓	✓
14. สหกรณ์กองทุนสวนยางโพธิ์ลังกา จำกัด			✓	
15. สหกรณ์กองทุนสวนยางหนองแหวน จำกัด		✓		✓
16. สหกรณ์การเกษตรแก่งหางแมว จำกัด			✓	✓
17. สหกรณ์กองทุนสวนยางสุขใจ จำกัด				✓
18. สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านคลองครก จำกัด			✓	
19. สหกรณ์กองทุนสวนยางสามพี่น้อง จำกัด		✓	✓	
20. สหกรณ์กองทุนสวนยางพวา จำกัด			✓	✓
21. สหกรณ์กองทุนสวนยางบ่อไฟไหม้ จำกัด				✓
22. สหกรณ์กองทุนสวนยางวังอีแอ่น จำกัด		✓	✓	
23. สหกรณ์กองทุนสวนยางวังพง จำกัด				
24. สหกรณ์การเกษตรสามขุนแก่งศุกนิมิต จำกัด				
25. สหกรณ์การเกษตรเมืองขลุง จำกัด		✓	✓	✓

สหกรณ์	สหกรณ์ มีกำไร เพิ่มขึ้น จากปี ก่อน	จำนวน สมาชิก ของ สหกรณ์ เพิ่มขึ้นจาก ปีก่อน	ทุน ดำเนินงาน ของ สหกรณ์ เพิ่มขึ้นจาก ปีก่อน	สหกรณ์ มีการใช้ ทุนเพิ่ม ศึกษา อบรม
26. สหกรณ์กองทุนสวนยางวังสรรพรส จำกัด			✓	
27. สหกรณ์กองทุนสวนยางวังแฉ่ม จำกัด	✓		✓	✓
28. สหกรณ์กองทุนสวนยางปัทวี จำกัด			✓	
29. สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านแก่ง จำกัด		✓	✓	
30. สหกรณ์การเกษตรมะขาม จำกัด		✓	✓	✓
31. สหกรณ์ผู้ผลิต/แปรรูปเกษตรพญาบนจก.	✓	✓	✓	✓
32. สหกรณ์โคนมเมืองจันทร์ จำกัด				
33. สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านอ่างศิรี จำกัด	✓			✓
34. สหกรณ์ผักผลไม้และปศุสัตว์คุณภาพ โป่งน้ำร้อน จำกัด		✓		✓
35. สหกรณ์การเกษตรในเขตปฏิรูปที่ดิน โป่งน้ำร้อน จำกัด	✓		✓	✓
36. สหกรณ์การเกษตรโป่งน้ำร้อน จำกัด			✓	✓
37. สหกรณ์โคนมสอยดาว จำกัด	✓	✓	✓	✓
38. สหกรณ์ชาวสวนอำเภอสอยดาว-โป่งน้ำ ร้อน จำกัด	✓	✓	✓	✓
39. สหกรณ์การเกษตรสอยดาว จำกัด		✓		✓
40. สหกรณ์กองทุนสวนยางสอยดาว จำกัด			✓	
41. สหกรณ์การเกษตรในเขตปฏิรูปที่ดิน สอยดาว จำกัด			✓	✓
42. ชุมนุมสหกรณ์โคนมภาคตะวันออกเฉียงและ อีสานใต้ จำกัด				
43. สหกรณ์การเกษตรพอเพียงสอยดาว จำกัด				
รวม	12	15	29	28

จากตารางที่ 2-1 สรุปจากรายงานกิจการของ สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี มีความสำเร็จตามเครื่องมือวัด Balanced scorecard (BSC) 4 ด้าน เทียบกับปีก่อนหน้า ได้ผลดังนี้

1. ด้านการเงิน จากการสังเคราะห์รายงานกิจการซึ่งมา จากการประชุมใหญ่โดยสมาชิกของสหกรณ์การเกษตรในสหกรณ์ต่าง ๆ พบว่าสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรีมีการทำกำไรของสหกรณ์ที่เพิ่มขึ้น จำนวน 12 สหกรณ์ จากทั้งหมด จำนวน 43 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 27.90 โดยเทียบกับปีก่อนหน้า

2. ด้านลูกค้า จากการสังเคราะห์รายงานกิจการซึ่งมา จากการประชุมใหญ่โดยสมาชิกของสหกรณ์การเกษตรในสหกรณ์ต่าง ๆ พบว่าการรับสมาชิกเพิ่มขึ้น จำนวน 15 สหกรณ์ จากทั้งหมด จำนวน 43 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 34.88 โดยเทียบกับปีก่อนหน้า

3. ด้านกระบวนการภายใน จากการสังเคราะห์รายงานกิจการซึ่งมา จากการประชุมใหญ่โดยสมาชิกของสหกรณ์การเกษตรในสหกรณ์ต่าง ๆ พบว่าทุนดำเนินงานของสหกรณ์เพิ่มขึ้น จำนวน 29 สหกรณ์ จากทั้งหมด จำนวน 43 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 67.44 โดยเทียบกับปีก่อนหน้า

4. ด้านการเรียนรู้และพัฒนา จากการสังเคราะห์รายงานกิจการซึ่งมาจากการประชุมใหญ่โดยสมาชิกของสหกรณ์การเกษตรในสหกรณ์ต่าง ๆ พบว่าสหกรณ์มีใช้ทุนเพื่อศึกษาอบรม จำนวน 28 สหกรณ์ จากทั้งหมด จำนวน 43 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 65.11 โดยเทียบกับปีก่อนหน้า

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาสู่ความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี ครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative approach) ที่มุ่งศึกษาแนวทางการพัฒนาและปัจจัยที่ทำให้สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี ประสบผลสำเร็จ

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีจำนวน 43 สหกรณ์ ประกอบด้วย คณะกรรมการสหกรณ์การเกษตร 381 คน ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์การเกษตร 230 คน ผู้ตรวจสอบกิจการการเกษตร 109 คน และสมาชิกสหกรณ์การเกษตร 44,831 คน จากฐานข้อมูลสำนักงานสหกรณ์จังหวัดจันทบุรี ณ วันที่ 31 ตุลาคม 2558 ชื่อสหกรณ์มีดังนี้

1. สหกรณ์สัตว์ปีกจันทบุรี จำกัด
2. สหกรณ์กองทุนสวนยางแสง จำกัด
3. ชุมนุมสหกรณ์ชาวสวนยางจันทบุรี จำกัด
4. สหกรณ์การเกษตรเมืองจันทบุรี จำกัด
5. ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรจันทบุรี
6. สหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธกส.จันทบุรี จำกัด
7. สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านสะทอน จำกัด
8. สหกรณ์การเกษตรแหลมสิงห์ จำกัด
9. สหกรณ์การเกษตรเขาคิชฌกูฏ จำกัด
10. สหกรณ์การเกษตรท่าใหม่ จำกัด
11. สหกรณ์กองทุนสวนยางวังพรหม จำกัด
12. สหกรณ์กองทุนสวนยางวังโตนด จำกัด
13. สหกรณ์การเกษตรนาขายอาม จำกัด
14. สหกรณ์กองทุนสวนยางโพธิ์ลังกา จำกัด
15. สหกรณ์กองทุนสวนยางหนองแหวน จำกัด
16. สหกรณ์การเกษตรแก่งหางแมว จำกัด
17. สหกรณ์กองทุนสวนยางสุขใจ จำกัด

18. สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านคลองครก จำกัด
19. สหกรณ์กองทุนสวนยางสามพี่น้อง จำกัด
20. สหกรณ์กองทุนสวนยางพวา จำกัด
21. สหกรณ์กองทุนสวนยางบ่อไฟไหม้ จำกัด
22. สหกรณ์กองทุนสวนยางวังอีแอ่น จำกัด
23. สหกรณ์กองทุนสวนยางวังพง จำกัด
24. สหกรณ์การเกษตรสามขุนแก้วสุกนิมิต จำกัด
25. สหกรณ์การเกษตรเมืองขลุง จำกัด
26. สหกรณ์กองทุนสวนยางวังสรรพรส จำกัด
27. สหกรณ์กองทุนสวนยางวังแฉ่ม จำกัด
28. สหกรณ์กองทุนสวนยางปี่ถิว จำกัด
29. สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านแก่ง จำกัด
30. สหกรณ์การเกษตรมะขาม จำกัด
31. สหกรณ์ผู้ผลิตและแปรรูปเกษตรพญาบน จำกัด
32. สหกรณ์โคนมเมืองจันทร์ จำกัด
33. สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านอ่างคีรี จำกัด
34. สหกรณ์ผู้ผลิตไม้และแปรรูปวัสดุคุณภาพโป่งน้ำร้อน จำกัด
35. สหกรณ์การเกษตรในเขตปฏิรูปที่ดินโป่งน้ำร้อน จำกัด
36. สหกรณ์การเกษตรโป่งน้ำร้อน จำกัด
37. สหกรณ์โคนมสอยดาว จำกัด
38. สหกรณ์ชาวสวนอำเภอสอยดาว-โป่งน้ำร้อน จำกัด
39. สหกรณ์การเกษตรสอยดาว จำกัด
40. สหกรณ์กองทุนสวนยางสอยดาว จำกัด
41. สหกรณ์การเกษตรในเขตปฏิรูปที่ดินสอยดาว จำกัด
42. ชุมชุมสหกรณ์โคนมภาคตะวันออกและอีสานใต้ จำกัด
43. สหกรณ์การเกษตรพอเพียงสอยดาว จำกัด

กลุ่มตัวอย่าง

จากประชากร ได้แก่ สมาชิกสหกรณ์ จำนวน 44,831 คน

ซึ่งกำหนดฝ่ายสมาชิกสหกรณ์ เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ด้วยการใช้สูตรของ
 ทาโร่ ยามาเน่ (Yamane, 1967 อ้างถึงใน โกวิท กระจ่างและชัยวัฒน์ ปัญญาพงษ์, หน้า 281) โดย

กำหนดระดับ ค่าความเชื่อมั่นที่ 95 % และได้ทำการสุ่มตัวอย่างแบบธรรมดา หรือแบบง่าย (Simple random sampling)

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

N = จำนวนประชากร

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

e = ความคลาดเคลื่อน (กำหนดเท่ากับ 5%)

N = 44,831 คน

$$\begin{aligned} \text{แทนค่าสูตร} &= \frac{44,831}{1 + 44,831(.05)^2} \\ &= 396.46 \end{aligned}$$

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ เพื่อสะดวกในการศึกษา ผู้ศึกษาได้ใช้กลุ่มตัวอย่างที่วิจัยที่จะใช้ศึกษา ตามหลักการของยามานะ (Yamane) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน ที่มากกว่าค่าที่คำนวณไว้

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กรรูปแบบสหกรณ์ในประเทศ และในต่างประเทศ
2. ผู้วิจัยเตรียมความรู้ในเรื่องระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ จรรยาบรรณของนักวิจัย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลจากตำรา และการขอคำปรึกษาจากผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้เข้าใจในระเบียบวิธีการวิจัย อันจะนำไปสู่การศึกษาที่ถูกต้อง และครอบคลุมประเด็นที่ต้องการจะศึกษาให้มากที่สุด
3. ผู้วิจัยได้สร้างแนวคำถาม ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับกลุ่มสหกรณ์ โดยจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยสร้างเป็นคำถามให้ครอบคลุมตามขอบเขตของการวิจัยอันเป็นสิ่งที่ต้องการศึกษาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ลักษณะของคำถามจะเป็นประเภทคำถามปลายเปิด
4. ผู้สอบถามได้สร้างแบบสอบถามปลายปิด โดยประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และ อาชีพของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี
5. นำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มสหกรณ์

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) ตามขั้นตอน ดังนี้
 - 3.1. จัดทำหนังสือรับรอง เพื่อของความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง สหกรณ์ในจังหวัดจันทบุรี
 - 3.2. ดำเนินการสอบถาม กลุ่มตัวอย่างสหกรณ์ การเกษตร ในจังหวัดจันทบุรี ทั้งรายบุคคลและ แบบ Focus group
 - 3.3. ตรวจสอบความสมบูรณ์แล้วให้คะแนนน้ำหนักของแต่ละข้อตามที่กำหนด และนำไปวิเคราะห์ข้อมูล ตามความมุ่งหมายของการวิจัย

2. ข้อมูลทุติภูมิ (Secondary data) ศึกษาจากตำรา เอกสาร บทความ ทฤษฎี หลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดขอบเขตของการวิจัย และสร้างเครื่องมือวิจัยให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยได้จัดทำหนังสือขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลถึงประธานกรรมการสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี ทั้งหมด 40 สหกรณ์ เลือกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) สหกรณ์ละ 10 ชุด เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล จากสมาชิกสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี ซึ่งมีการกำหนดการแจกแบบสอบถามพร้อมกันโดยจัดส่งผ่านเจ้าหน้าที่ของสำนักงานสหกรณ์จังหวัด ในวันที่ 18 มกราคม 2559

การวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยได้ขอความร่วมมือสอบถามสมาชิกสหกรณ์ โดยประสานกับสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี จำนวน 2 สหกรณ์และเข้าร่วมขอสอบถามในวันที่ 8 มกราคม 2559 และวันที่ 9 มกราคม 2559 จัดจัดเป็นกลุ่ม ประมาณ 5-8 คน แล้วสอบถามตามกรอบการวิจัย

ผู้วิจัยได้ขอความร่วมมือสอบถามคณะกรรมการสหกรณ์ ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ โดยประสานกับสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรีและขอสอบถามด้วยตนเอง โดยสัมภาษณ์ให้ครอบคลุมในประเด็นคำถามที่จัดเตรียมไว้ก่อน นำผลมาวิเคราะห์ สรุป ในวันที่ 18 มกราคม 2559 และ วันที่ 19 มกราคม 2559

ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้มีการทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาและตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content validity) และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ (Wording) ให้มีความถูกต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขและหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC : Index of item-objective congruence) ก่อนนำไปสอบถามในการเก็บข้อมูลจริง

การหาค่าดัชนีที่ใช้แสดงค่าความสอดคล้อง เรียกว่า ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความและวัตถุประสงค์ (Item-objective congruence index : IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญจะต้องประเมินด้วยคะแนน 3 ระดับ คือ

+1 = สอดคล้อง หรือแน่ใจว่านวัตกรรมนั้นหรือข้อสอบข้อนั้นวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมที่ระบุไว้จริง

0 = ไม่แน่ใจ ว่านวัตกรรมนั้นหรือข้อสอบข้อนั้นวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมที่ระบุไว้

-1 = ไม่สอดคล้อง หรือแน่ใจว่านวัตกรรมนั้นหรือข้อสอบข้อนั้นไม่ได้วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมที่ระบุไว้

ค่าดัชนีความสอดคล้องที่ยอมรับได้ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป

สูตรในการคำนวณ

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

IOC คือ ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อสอบกับจุดประสงค์

R คือ คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ

$\sum R$ คือ ผลรวมของคะแนนที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

นำแบบสอบถามที่ประกอบด้วยข้อความที่ได้จากการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องและไปปรับปรุงแบบสอบถาม เสนออาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์จำนวน 3 ท่าน ได้แก่

1. ดร.สุทธิชัยพงษ์ วัลลภชอารยะ
2. ดร.สุรศักดิ์ ขาวเหลือง
3. ดร.ธีรวัตติ์ ตรีศรีโชติ

นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try-out) กับบุคคลที่มีลักษณะ เช่นเดียวกับประชากรและไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างของการวิจัย โดยกลุ่มบุคคลที่ทดลองใช้แบบสอบถาม ครั้งนี้เป็นประชาชนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach' alpha Coefficient อ้างถึงใน ยุทธ ไกยวรรณ, 2553, หน้า 133) ได้ค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ .774

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลปฐมภูมิ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้ศึกษาจะใช้วิธีการวิเคราะห์ ข้อมูลจากคำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์ โดยแบ่งเป็นข้อมูลจากคณะกรรมการดำเนินงาน ผู้จัดการสหกรณ์ ผู้ตรวจสอบกิจการ สมาชิกสหกรณ์ ดังนี้

1.1 สมาชิกและคณะกรรมการมีความรู้เกี่ยวกับสหกรณ์

1.2 ทุนดำเนินงานของสหกรณ์มีเพียงพอ

1.3 ปริมาณธุรกิจเพียงพอกับความต้องการของสมาชิก

1.4 ความรู้ความสามารถของผู้จัดการ

1.5 ความต้องการที่แท้จริงของมวลสมาชิก

2. ข้อมูลทุติยภูมิหรือข้อมูลที่ได้จากทฤษฎีและแนวคิดต่าง ๆ รวมถึงผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อมาเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ปัญหา รวมถึงค้นหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาจากการพัฒนาสารสนเทศของสหกรณ์ในจังหวัดจันทบุรี

ความน่าเชื่อถือในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับการบริหารสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรีของคณะกรรมการสหกรณ์ ผู้จัดการสหกรณ์ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ผู้ตรวจสอบสหกรณ์ และสมาชิกสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี เรียบร้อยแล้ว โดยทำการสัมภาษณ์จนกว่าข้อมูลจะอิ่มตัวและสรุปแต่ละหัวข้อ แล้วรวบรวมบทสัมภาษณ์ของผู้สัมภาษณ์ด้วยวิธีการสังเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) โดยวิเคราะห์ความหมายทางภาษา (Manifest) โดยตรงของตัวบทและเนื้อในบท (Test) และวิเคราะห์ความหมาย ความรู้สึก หรือวิเคราะห์นัยที่แอบแฝงอยู่ (Latent) ซึ่งจะรวมการตีความและนัยทางบริบท (Context) ของภาษาและผู้ใช้ภาษาไว้ด้วย (นิศา ชูโต, 2551, หน้า 225)

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ โดยใช้วิธีการประมวลผลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์ Program SPSS version 11.5 เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยเลือกใช้สถิติในการวิเคราะห์เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะของข้อมูล และตอบวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาการเป็นสมาชิก สถิติที่ใช้คือ สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ และร้อยละ
2. วิเคราะห์ข้อมูล ความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรใน จังหวัดจันทบุรี สถิติที่ใช้คือ สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ร้อยละ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
3. ทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติเชิงอนุมานทดสอบความแตกต่างระหว่าง ตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม โดยใช้สถิติ T-test สำหรับเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรอิสระ 2 กลุ่มและใช้สถิติ One-way ANOVA สำหรับเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรอิสระที่มี 3 ขึ้นไปและหากพบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 จะทำการทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีการทดสอบของ L.S.D (Least significant difference test)
 - 3.1. สถิติของแบบสอบถามใช้วิธีการสถิติ Unpaired t-test, f-test และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way analysis of variance one-way ANOVA) เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี
 - 3.2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistics) เป็นสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานในการวิจัยเพื่อสรุปผลอ้างอิงไปยังประชากรของการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งเป็นสถิติที่นำมาทดสอบสมมติฐานจะเป็นตัวอธิบายข้อมูลทางด้านความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

บทที่ 4

ผลการศึกษา

ในการดำเนินการวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาสู่ความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี” เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mix method) ในเชิงปริมาณและคุณภาพ มีการจัดทำแบบสอบถามแบบปลายปิด (Close question) มีการกำหนดตัวเลือกของคำตอบไว้ แบบสอบถามแบบประมาณค่า (Ratio scale) และแบบปลายเปิด (Open question) เพื่อให้ผู้ตอบมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น จากกลุ่มตัวอย่างสมาชิกสหกรณ์การเกษตรและ คณะกรรมการสหกรณ์การเกษตร ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์การเกษตร และผู้ตรวจสอบกิจการ สหกรณ์การเกษตร ผู้วิจัยได้แบ่งประเด็นการวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอผลการวิจัยตามลำดับดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลสมาชิกสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ทัศนคติของสมาชิกสหกรณ์ต่อการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี

ส่วนที่ 3 เปรียบเทียบความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี จำแนกตามเพศ อายุระดับการศึกษา และระยะเวลาการเป็นสมาชิก

ส่วนที่ 4 สรุปข้อมูลจากสัมภาษณ์เชิงลึกคณะกรรมการ ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี

ส่วนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก ใช้เทคนิควิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis) กับสมาชิกสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลสมาชิกสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี

การศึกษาข้อมูลลักษณะด้านประชากรของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี จำนวน 400 คน ได้แก่ ระยะเวลาการเป็นสมาชิก เพศ อายุปัจจุบัน ระดับการศึกษา และพื้นที่ปลูกมากที่สุด โดยการวิเคราะห์สถิติ ใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อแสดงลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง โดยแสดงตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4-1 จำนวน และร้อยละของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรจำแนกตามระยะเวลาการเป็นสมาชิก

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 5 ปี	14	3.50
5-10 ปี	160	40.00
11-20 ปี	165	41.25
21 ปีขึ้นไป	61	15.25
รวม	400	100

จากตารางที่ 4-1 พบว่า สมาชิกสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี ส่วนใหญ่มีระยะเวลาการเป็นสมาชิกสหกรณ์ 11-20 ปี จำนวน 165 คน คิดเป็นร้อยละ 41.25 รองลงมา 5-10 ปี จำนวน 160 คน คิดเป็นร้อยละ 40 การเป็นสมาชิกสหกรณ์ 21 ปีขึ้นไป จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 15.25 และน้อยที่สุด มีระยะเวลาการเป็นสมาชิกสหกรณ์ น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 3.5

ตารางที่ 4-2 จำนวน และร้อยละของสมาชิกสหกรณ์การเกษตร จำแนกตามเพศ

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	206	51.50
หญิง	194	48.50
รวม	400	100

จากตารางที่ 4-2 พบว่า สมาชิกสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรีส่วนใหญ่ เป็นเพศชาย จำนวน 206 คน คิดเป็นร้อยละ 51.50 และเพศหญิง 194 คน คิดเป็นร้อยละ 48.50

ตารางที่ 4-3 จำนวน และร้อยละของสมาชิกสหกรณ์การเกษตร จำแนกตามอายุ

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
อายุต่ำกว่า 30 ปี	3	0.75
อายุ 30 - 40 ปี	137	34.25
อายุ 41 - 50 ปี	169	42.25
อายุ 51 - 60 ปี	80	20.00
อายุ 61 ปีขึ้นไป	81	20.25
รวม	400	100

จากตารางที่ 4-3 พบว่าสมาชิกสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรีส่วนใหญ่มี อายุ 41 - 50 ปี จำนวน 169 คนคิดเป็นร้อยละ 42.25, มีอายุ 30-40 ปี จำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 24.25, มีอายุ 61 ปีขึ้นไป จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 20.25, มีอายุ 51-60 ปี จำนวน 80 คน คิดเป็น ร้อยละ 20.00 และน้อยที่สุด อายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.75

ตารางที่ 4-4 จำนวน และร้อยละของสมาชิกสหกรณ์การเกษตร จำแนกตามระดับการศึกษา

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
ประถมศึกษา	34	8.50
มัธยมต้น	108	27.00
มัธยมปลาย/ปวช.	187	46.75
อนุปริญญา/ปวส.	53	13.25
ปริญญาตรีหรือสูงกว่า	18	4.50
รวม	400	100

จากตารางที่ 4-4 พบว่า สมาชิกสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรีส่วนใหญ่ มี ระดับการศึกษา ชั้นมัธยมปลาย/ ปวช. จำนวน 187 คน คิดเป็นร้อยละ 46.75, ระดับการศึกษา ชั้น มัธยมต้น จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 27.00, ระดับการศึกษาอนุปริญญา/ ปวส. จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 13.25 , มีระดับการศึกษา ชั้นประถมศึกษาจำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 8.50 และมี ระดับศึกษาน้อยที่สุด ได้แก่ ปริญญาตรีหรือสูงกว่า จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 4.50 ตารางที่ 4-5 จำนวน และร้อยละของสมาชิกสหกรณ์การเกษตร จำแนกตามผลไม้ที่ปลูกมากที่สุด

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
ทุเรียน	191	47.75
มังคุด	108	27.00
สละ	38	9.50
เงาะ	33	8.25
ลำไย	5	1.25
อื่น ๆ..	25	6.25
รวม	400	100

จากตารางที่ 4-5 พบว่า สมาชิกสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรีส่วนใหญ่ ปลูกทุเรียน จำนวน 191 คน คิดเป็นร้อยละ 47.75, ปลูกมังคุด จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 27.00, ปลูกสละ จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 9.50, ปลูกเงาะ จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 8.25, ปลูกผลไม้ อื่นๆ จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 6.25 และปลูกน้อยที่สุด ได้แก่ ลำไย จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.25

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ทัศนคติของสมาชิกสหกรณ์ต่อการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี

ตารางที่ 4-6 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรีต่อแนวทางพัฒนาสหกรณ์การเกษตร N=400

ประเด็น	ความถี่จำนวน (ร้อยละ)					ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ระดับ การเห็น ด้วย
	เห็นด้วย มากที่สุด (5)	เห็นด้วย มาก (4)	เห็นด้วย ปานกลาง (3)	เห็นด้วย น้อย (2)	เห็นด้วย น้อยที่สุด (1)		
7. สหกรณ์การเกษตรใน จังหวัดจันทบุรีควรมีการ เพิ่มรายได้ทุกปี	88 (22.00%)	209* (52.25%)	80 (20.00%)	21 (5.25%)	2 (0.50%)	3.90	เห็นด้วย มาก
8. สหกรณ์การเกษตรใน จังหวัดจันทบุรีควรลด ต้นทุนทุกปี	136 (34.00%)	188* (47.00%)	72 (18.00%)	3 (0.75%)	1 (0.25%)	4.14	เห็นด้วย มาก
9. สหกรณ์การเกษตรใน จังหวัดจันทบุรีควรรับ สมาชิกเพิ่มทุกปี	150 (37.50%)	175* (43.75%)	67 (16.75%)	6 (1.50%)	2 (0.50%)	4.16	เห็นด้วย มาก
10. สหกรณ์การเกษตร ในจังหวัดจันทบุรี ไม่ควรมีการทุจริต ในสหกรณ์	272* (68.00%)	112 (28.00%)	12 (3.00%)	3 (0.75%)	1 (0.25%)	4.63	เห็นด้วย มากที่สุด
11. สหกรณ์การเกษตร ในจังหวัดจันทบุรีควรมี การทำธุรกิจเพิ่มเติมทุกปี	118 (29.50%)	235* (58.75%)	43 (10.75%)	2 (0.50%)	2 (0.50%)	4.16	เห็นด้วย มาก

ตารางที่ 4-6 (ต่อ)

ประเด็น	ความถี่จำนวน (ร้อยละ)					ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ระดับ การเห็น ด้วย
	เห็นด้วย มากที่สุด	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย ปานกลาง	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด		
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)		
12. คณะกรรมการ สหกรณ์ควรได้รับ การศึกษาอบรมเพิ่มเติม ทุกปี	171 (42.75%)	195* (48.75%)	28 (7.00%)	5 (1.25%)	1 (0.25%)	4.33	เห็นด้วย มาก
13. ผู้จัดการสหกรณ์ควร ได้รับการศึกษาอบรม เพิ่มเติมทุกปี	149 (37.25%)	207* (51.75%)	40 (10.00%)	3 (0.75%)	1 (0.25%)	4.25	เห็นด้วย มาก
14. เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ควรได้รับการศึกษา อบรมเพิ่มเติมทุกปี	134 (33.50%)	226* (56.50%)	36 (9.00%)	2 (0.50%)	2 (0.50%)	4.22	เห็นด้วย มาก
15. ผู้ตรวจสอบกิจการ ควรได้รับการศึกษา อบรมเพิ่มเติมทุกปี	154 (38.50%)	206* (51.50%)	30 (7.50%)	8 (2.00%)	2 (0.50%)	4.26	เห็นด้วย มาก
ภาพรวมแนวทางในการ พัฒนาสหกรณ์						4.23	เห็นด้วย มาก

* จำนวนความถี่ส่วนใหญ่

จากตารางที่ 4-6 พบว่า จากแบบสอบถามสมาชิก สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี ถึงแนวทางในการพัฒนาสหกรณ์ ในภาพรวมมีความคิดเห็นด้วยมากที่สุด โดยมีคะแนนภาพรวม เท่ากับ 4.23 ซึ่งสามารถเรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

1. สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรีไม่ควรมีการทุจริตในสหกรณ์
สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่เห็นว่า สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี ไม่ควรมีการ
ทุจริตในสหกรณ์ เห็นด้วยมากที่สุดจำนวน 272 คน คิดเป็น ร้อยละ 68.00, เห็นด้วยมาก 112 คน

ร้อยละ 43.75, เห็นด้วยปานกลาง จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 16.75, เห็นด้วยน้อย 6 คน คิดเป็นร้อยละ 1.50 และเห็นด้วยน้อยที่สุด 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.50

8. สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรีควรลดต้นทุนทุกปี

สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่เห็นว่า สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี ควรลดต้นทุนทุกปี เห็นด้วยมากที่สุด จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 34.00, เห็นด้วยมาก 188 คน คิดเป็นร้อยละ 47.00, เห็นด้วยปานกลาง จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 18.00, เห็นด้วยน้อย 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.75 และเห็นด้วยน้อยที่สุด 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.25

9. สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรีควรมีการเพิ่มรายได้ทุกปี

สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี ควรมีการเพิ่มรายได้ทุกปี เห็นด้วยมากที่สุด จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 22.00, เห็นด้วยมาก 209 คน คิดเป็นร้อยละ 52.25, เห็นด้วยปานกลาง จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00, เห็นด้วยน้อย 21 คน คิดเป็นร้อยละ 5.25 และเห็นด้วยน้อยที่สุด 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.50

ส่วนที่ 3 เปรียบเทียบความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี จำแนกตามเพศ อายุระดับการศึกษา และระยะเวลาการเป็นสมาชิก

ตารางที่ 4-7 เปรียบเทียบความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี จำแนกตามเพศ

ข้อความ	ชาย (n=206)		หญิง (n=194)		t	p-value
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี ควรมีการเพิ่มรายได้ทุกปี	3.88	0.83	3.92	0.80	0.43	0.51
2. สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี ควรลดต้นทุนทุกปี	4.15	0.72	4.12	0.77	0.52	0.43
3. สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี ควรรับสมาชิกเพิ่มทุกปี	4.15	0.81	4.18	0.77	0.01	0.91
4. สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี ไม่ควรมีการทุจริตในสหกรณ์	4.67	0.57	4.58	0.65	3.97	0.047*
5. สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี ควรมีการทำธุรกิจเพิ่มเติมทุกปี	4.14	0.63	4.19	0.71	2.08	0.15

ข้อความ	ชาย (n=206)		หญิง (n=194)		t	p-value
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
6. คณะกรรมการสหกรณ์ควรได้รับการศึกษาอบรมเพิ่มเติมทุกปี	4.28	0.66	4.37	0.70	0.76	0.38
7. ผู้จัดการสหกรณ์ควรได้รับการศึกษาอบรมเพิ่มเติมทุกปี	4.23	0.66	4.27	0.70	0.92	0.34
8. เจ้าหน้าที่สหกรณ์ควรได้รับการศึกษาอบรมเพิ่มเติมทุกปี	4.19	0.64	4.25	0.69	0.42	0.52
9. ผู้ตรวจสอบกิจการควรได้รับการศึกษาอบรมเพิ่มเติมทุกปี	4.20	0.69	4.31	0.75	2.67	0.10
ภาพรวม	4.21	0.69	4.24	0.73	1.31	0.37

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ $P < 0.05$

จากตารางที่ 4-7 พบว่า สมาชิกสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี ชายและหญิง มีความคิดเห็นกับความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า หัวข้อที่มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $P < 0.05$ คือ หัวข้อ สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรีไม่ควรมีการทุจริตในสหกรณ์ ตารางที่ 4-8 เปรียบเทียบความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี จำแนกตามอายุ

ข้อความ	ต่ำกว่า 30 ปี (n=3)		30-40 ปี (n=137)		41-50 ปี (n=169)		51-60 ปี (n=80)		61 ปีขึ้นไป (n=11)		F	p-value
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
	1. สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี ควรมีการเพิ่มรายได้ทุกปี	4.33	0.58	3.93	0.80	3.87	0.84	3.91	0.80	3.73		
2. สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี ควรลดต้นทุนทุกปี	3.67	1.16	4.18	0.68	4.13	0.76	4.06	0.82	4.36	0.67	0.88	0.47

ตารางที่ 4-8 (ต่อ)

ข้อความ	ต่ำกว่า 30 ปี (n=3)		30-40 ปี (n=137)		41-50 ปี (n=169)		51-60 ปี (n=80)		61 ปีขึ้นไป (n=11)		F	p-value
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
	3. สหกรณ์การเกษตรใน จังหวัดจันทบุรี รับสมาชิกเพิ่มทุกปี	4.00	1.00	4.23	0.72	4.13	0.84	4.15	0.80	4.00		
4. สหกรณ์การเกษตรใน จังหวัดจันทบุรี ไม่ควรมีการทุจริตใน สหกรณ์	4.67	0.58	4.65	0.51	4.63	0.68	4.64	0.58	4.27	0.79	0.99	0.41
5. สหกรณ์การเกษตรใน จังหวัดจันทบุรี ควรมีการ ทำธุรกิจเพิ่มเติมทุกปี	4.67	0.58	4.24	0.61	4.10	0.72	4.16	0.63	4.00	0.63	1.44	0.22
6. คณะกรรมการ สหกรณ์ควรได้ รับการศึกษาอบรม เพิ่มเติมทุกปี	4.67	0.58	4.36	0.62	4.30	0.72	4.36	0.72	4.00	0.63	1.03	0.39
7. ผู้จัดการสหกรณ์ควร ได้รับการศึกษาอบรม เพิ่มเติมทุกปี	4.67	0.58	4.28	0.68	4.23	0.68	4.24	0.68	4.09	0.83	0.56	0.69
8. เจ้าหน้าที่สหกรณ์ควร ได้รับการศึกษาอบรม เพิ่มเติมทุกปี	4.33	0.58	4.20	0.62	4.22	0.71	4.23	0.68	4.27	0.65	0.06	0.99
9. ผู้ตรวจสอบกิจการ ควรได้รับการศึกษาอบรม เพิ่มเติมทุกปี	5.00	0.00	4.31	0.69	4.21	0.77	4.23	0.68	4.27	0.79	1.15	0.33
รวม	4.45	0.56	4.26	0.66	4.20	0.67	4.22	0.63	4.11	0.74	0.78	0.56

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ $P < 0.05$

จากตารางที่ 4-8 พบว่า สมาชิกสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี ที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ตารางที่ 4-9 เปรียบเทียบความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี จำแนกตาม ระดับการศึกษา

ข้อความ	ประถมศึกษา (n=34)		มัธยมต้น (n=108)		มัธยม ปลาย (n=187)		อนุปริญญา (n=53)		สูงกว่า ปริญญาตรี (n=18)		F	p- value
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
	1. สหกรณ์ การเกษตรใน จังหวัดจันทบุรี ควรมีการเพิ่ม รายได้ทุกปี	4.03	0.90	3.94	0.71	3.87	0.90	3.85	0.69	3.89		
2. สหกรณ์ การเกษตรใน จังหวัดจันทบุรี ควรลดต้นทุน ทุกปี	4.18	0.72	4.04	0.68	4.18	0.80	4.21	0.74	4.06	0.54	0.81	0.52
3. สหกรณ์ การเกษตรใน จังหวัดจันทบุรีควร รับสมาชิก เพิ่มทุกปี	4.00	0.92	4.19	0.73	4.16	0.83	4.15	0.74	4.44	0.62	0.96	0.43
4. สหกรณ์ การเกษตรใน จังหวัดจันทบุรี ไม่ควรมีการทุจริต ในสหกรณ์	4.56	0.66	4.67	0.53	4.63	0.67	4.57	0.54	4.72	0.46	0.46	0.76

ตารางที่ 4-9 (ต่อ)

ข้อความ	ประถมศึกษา (n=34)		มัธยมต้น (n=108)		มัธยม ปลาย (n=187)		อนุปริญญา (n=53)		สูงกว่า ปริญญาตรี (n=18)		F	p- value
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
5. สหกรณ์ การเกษตรใน จังหวัดจันทบุรี มีการทำธุรกิจ เพิ่มเติมทุกปี	4.24	0.65	4.14	0.65	4.18	0.72	4.13	0.62	4.11	0.32	0.21	0.93
6. คณะกรรมการ สหกรณ์ควรได้ รับการศึกษาอบรม เพิ่มเติม ทุกปี	4.24	0.65	4.26	0.65	4.32	0.73	4.51	0.64	4.44	0.51	1.52	0.20
7. ผู้จัดการสหกรณ์ ควรได้รับการศึกษา อบรมเพิ่มเติมทุกปี	4.18	0.67	4.17	0.69	4.28	0.69	4.23	0.64	4.67	0.49	2.31	0.06
8. เจ้าหน้าที่ สหกรณ์ควรได้รับ การศึกษาอบรม เพิ่มเติมทุกปี	4.26	0.67	4.14	0.62	4.18	0.70	4.32	0.61	4.72	0.46	3.55	0.01*
9. ผู้ตรวจสอบ กิจการควรได้รับ การศึกษาอบรม เพิ่มเติมทุกปี	4.12	0.81	4.31	0.59	4.21	0.78	4.26	0.71	4.56	0.62	1.43	0.22
รวม	4.20	0.74	4.21	0.65	4.22	0.76	4.25	0.66	4.40	0.47	1.30	0.44

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ $P < 0.05$

จากตารางที่ 4-9 พบว่า สมาชิกสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี ที่มีการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า หัวข้อ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ควรได้รับการศึกษาอบรมเพิ่มเติมทุกปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $P < 0.05$ สามารถเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็นรายข้อ ได้ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 4-10 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี ด้านการศึกษาในหัวข้อ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ควรได้รับการศึกษาอบรมเพิ่มเติมทุกปี

ระดับการศึกษา	ประถม		มัธยม		ปริญญาตรี
	ศึกษา (4.26)	มัธยมต้น (4.14)	ปลาย (4.18)	อนุปริญญา (4.32)	หรือสูงกว่า (4.72)
ประถมศึกษา/4.26	-	0.98*	.10	1.00*	.055
มัธยมต้น/4.14	0.98*	-	1.00*	0.57*	0.00
มัธยมปลาย/4.18	0.10	1.00*	-	0.83*	0.00
อนุปริญญา/4.32	1.00*	0.57*	0.83*	-	0.06
สูงกว่าปริญญาตรีหรือ สูงกว่า/4.72	0.06	0.00	0.00	0.06*	-

จากตารางที่ 4-10 พบว่า สมาชิกสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี ที่มีการศึกษาระดับประถมศึกษา, มัธยมต้น, มัธยมปลาย และปริญญาตรีหรือสูงกว่า มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นในหัวข้อ ด้านเจ้าหน้าที่สหกรณ์ควรได้รับการศึกษาอบรมเพิ่มเติมทุกปี สูงกว่า การศึกษาระดับอนุปริญญา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p < 0.05$

ตารางที่ 4-11 เปรียบเทียบความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี จำแนกตาม
ระยะเวลาการเป็นสมาชิก

ข้อความ	น้อยกว่า 5 ปี (n=34)		5-10 ปี (n=108)		11-20 ปี (n=187)		21 ปีขึ้นไป (n=53)		F	P-value
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
	1. สหกรณ์การเกษตร ในจังหวัดจันทบุรีควร มีการเพิ่มรายได้ทุกปี	3.79	0.89	3.98	0.77	3.88	0.83	3.77		
2. สหกรณ์การเกษตร ในจังหวัดจันทบุรีควร ลดต้นทุนทุกปี	4.14	0.95	4.14	0.75	4.10	0.71	4.23	0.78	0.48	0.70
3. สหกรณ์การเกษตรใน จังหวัดจันทบุรีควรรับ สมาชิกเพิ่มทุกปี	4.14	1.03	4.17	0.69	4.15	0.82	4.18	0.89	0.03	0.99
4. สหกรณ์การเกษตรใน จังหวัดจันทบุรี ไม่ควรมีการทุจริต ในสหกรณ์	4.50	0.94	4.62	0.61	4.67	0.52	4.57	0.72	0.60	0.61
5. สหกรณ์การเกษตร ในจังหวัดจันทบุรีควร มีการทำธุรกิจเพิ่มเติม ทุกปี	4.00	0.88	4.19	0.63	4.18	0.64	4.08	0.76	0.72	0.54
6. คณะกรรมการ สหกรณ์ควรได้รับ การศึกษาอบรมเพิ่มเติม ทุกปี	4.00	0.88	4.39	0.68	4.32	0.65	4.26	0.71	1.70	0.17
7. ผู้จัดการสหกรณ์ควร ได้รับการศึกษาอบรม เพิ่มเติมทุกปี	4.14	0.86	4.32	0.64	4.23	0.66	4.15	0.79	1.17	0.32

ตารางที่ 4-11 (ต่อ)

ข้อความ	น้อยกว่า 5 ปี(n=34)		5-10 ปี (n=108)		11-20 ปี (n=187)		21 ปีขึ้นไป (n=53)		F	p-value
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
	8. เจ้าหน้าที่สหกรณ์ควรได้รับการศึกษาอบรมเพิ่มเติมทุกปี	4.07	0.10	4.22	0.68	4.24	0.60	4.20		
9. ผู้ตรวจสอบกิจการควรได้รับการศึกษาอบรมเพิ่มเติมทุกปี	4.07	0.92	4.25	0.74	4.32	0.63	4.13	0.85	1.37	0.25
รวม	4.09	0.83	4.25	0.69	4.23	0.67	4.17	0.79	0.84	0.52

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ $P < 0.05$

จากตารางที่ 4-11 พบว่า สมาชิกสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี ที่มีระยะเวลาการเป็นสมาชิกสหกรณ์แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน

ส่วนที่ 4 สรุปข้อมูลจากสัมภาษณ์เชิงลึกคณะกรรมการ ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกคณะกรรมการ ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี จำนวน 12 คน

ตารางที่ 4-12 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกคณะกรรมการ ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี

คำถาม	1. ท่านคิดว่าคณะกรรมการผู้จัดการ และผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ควรมีความรู้เกี่ยวกับสหกรณ์อย่างไร	2. ท่านคิดว่าทุนดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ควรเป็นเท่าไรจึงจะเพียงพอกับสหกรณ์	3. ท่านคิดว่าปริมาณธุรกิจที่เพียงพอกับความต้องการของสมาชิกควรเป็นเท่าไร	4. ท่านคิดว่าความรู้ความสามารถของผู้จัดการสหกรณ์ควรมีอะไรบ้าง	5. ในฐานะที่ทำงานเกี่ยวกับสหกรณ์ ท่านคิดว่าความต้องการที่แท้จริงของสมาชิกสหกรณ์คืออะไร	6. ท่านคิดว่าสหกรณ์ควรจัดหาทุนอย่างไร และควรมีการบริหารให้เกิดรายได้และลดต้นทุนได้อย่างไร	7. ท่านคิดว่าควรสร้างให้สมาชิกในด้านใด	8. ท่านคิดว่าโครงสร้างของสหกรณ์และการแบ่งแยกหน้าที่ในสหกรณ์ควรเป็นอย่างไร	9. ท่านคิดว่าสหกรณ์ควรพัฒนาความรู้ให้กับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ในด้านใดบ้าง
คนที่ 1	- ความรู้เกี่ยวกับสหกรณ์ - ด้านกฎหมาย - ระเบียบ - ข้อบังคับของสหกรณ์	- เพียงพอแก่สมาชิก	- เพียงพอแก่สมาชิก	- รู้หน้าที่รู้การเงินรู้การงาน - ความสามารถด้านการจัดการสหกรณ์	- ความมั่นใจในการบริหาร - แหล่งเงินทุน	- ระดมหุ้นจากสมาชิก - สมาชิกมาใช้บริการงานสหกรณ์มากที่สุด	- งานบริการ - โครงสร้างสหกรณ์ที่ดีที่สุดแล้ว	- งานบริการ	

ตารางที่ 4-12 (ต่อ)

คำถาม	1. ท่านคิดว่า คณะกรรมการ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่ และผู้ตรวจสอบ กิจการสหกรณ์ ควรมีความรู้ เกี่ยวกับสหกรณ์ อย่างไร	2. ท่านคิดว่า ทุนดำเนินธุรกิจ ของสหกรณ์ ควรเป็นเท่าไร จึงจะเพียงพอ กับสหกรณ์	3. ท่านคิดว่า ปริมาณธุรกิจที่ เพียงพอกับ ความต้องการ ของสมาชิก ควรเป็นเท่าไร อย่างไร	4. ท่านคิดว่า ความสามารถของ ผู้จัดการสหกรณ์ ควรมีอะไรบ้าง	5. ในฐานะที่ทำงาน เกี่ยวกับสหกรณ์ ท่านคิดว่าความต้องการที่แท้จริง ของสมาชิกสหกรณ์ คืออะไร	6. ท่านคิดว่า สหกรณ์ควรจัดหา ทุนอย่างไร และควร มีการบริหาร ให้เกิดรายได้และ ลดต้นทุนได้อย่างไร	7. ท่านคิดว่า ควรสร้าง ความพึงพอใจ ให้สมาชิกใน ด้านใด อย่างไร	8. ท่านคิดว่า โครงสร้างของ สหกรณ์และการ แบ่งแยกหน้าที่ ในสหกรณ์ควร เป็นอย่างไร	9. ท่านคิดว่า สหกรณ์ควร พัฒนาความรู้ ให้กับผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ สหกรณ์ในด้าน ใดบ้าง
คนที่ 2	- ด้านกฎหมาย	- ทุนที่ดำเนิน ธุรกิจอย่าง เพียงพอ	- ตอบสนอง ความต้องการ ของสมาชิกได้	- ด้านการ บริหารงาน	- ช่วยเหลือ สมาชิกได้	- เปิดโครงการ รายได้	- ด้านการ บริการ	- แบ่งแยก หน้าที่ต้องให้ ชัดเจน	- ทุกฝ่ายอย่าง ต่อเนื่อง
คนที่ 3	- ความรู้ เกี่ยวกับ กฎหมายของ สหกรณ์	- เพื่อใช้ดำเนิน ธุรกิจของ สหกรณ์อย่าง มั่นคง	- เพียงพอกับ ความต้องการ ของสมาชิก	- แบบบูรณาการ	- แหล่งเงินทุน	- รวมกลุ่ม สหกรณ์	- มีเงินปันผล และเฉลี่ยคืน ให้สมาชิก	- การบริหาร งานที่ชัดเจน	- ด้านภาษา และเทคโนโลยี
คนที่ 4	- ความรู้ เกี่ยวกับ กฎหมายของ สหกรณ์	- 500 ล้านบาท ขึ้นไป	- ตอบสนอง ความต้องการ ของสมาชิกได้	- มีคุณธรรม - มีประสิทธิภาพ	- มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี	- หาปัจจัยผลิต ราคาถูกมาขาย - รับซื้อและหา ตลาดให้สมาชิก	- ด้านการ บริการ เช่น ตู้ ATM	- ต้อง ประสานงาน และมีการ ประชุม	- มีแผนพัฒนา สหกรณ์ทุก ด้าน

ตารางที่ 4-12 (ต่อ)

คำถาม	1. ท่านคิดว่า คณะกรรมการ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่ และผู้ตรวจสอบ กิจการสหกรณ์ ควรมีความรู้ เกี่ยวกับสหกรณ์ อย่างไร	2. ท่านคิดว่า ทุนดำเนินธุรกิจ ของสหกรณ์ ควรเป็นเท่าไร จึงจะเพียงพอ กับสหกรณ์	3. ท่านคิดว่า ปริมาณธุรกิจที่ เพียงพอกับ ความต้องการ ของสมาชิก ควรเป็นเท่าไร อย่างไร	4. ท่านคิดว่า ความรู้ ความสามารถของ ผู้จัดการสหกรณ์ ควรมีอะไรบ้าง	5. ในฐานะที่ทำงาน เกี่ยวกับสหกรณ์ ท่านคิดว่าความต้องการที่แท้จริง ของสมาชิกสหกรณ์ คืออะไร	6. ท่านคิดว่า สหกรณ์ควรจัดหา ทุนอย่างไร และควร มีการบริหาร ให้เกิดรายได้และ ลดต้นทุนได้อย่างไร	7. ท่านคิดว่า ควรสร้าง ความพึงพอใจ ให้สมาชิกใน ด้านใด อย่างไร	8. ท่านคิดว่า โครงสร้างของ สหกรณ์และการ แบ่งแยกหน้าที่ ในสหกรณ์ควร เป็นอย่างไร	9. ท่านคิดว่า สหกรณ์ควร พัฒนาความรู้ ให้กับผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ สหกรณ์ในด้าน ใดบ้าง
คนที่ 5	- กลุ่ระเบียบ ข้อบังคับ -ความรู้บริหาร	- ควรมีมากกว่า หนี้สิน	- เพียงพอกับ ความต้องการ ของสมาชิก	- ความสามารถ ด้านการบริการ	- ต้องการเงินทุน เงินปันผลที่ดี	- ให้สมาชิกถือ หุ้นเพิ่ม	- การบริการที่ ดี	- การแบ่งตาม ความรู้ ความสามารถ	- มีการพัฒนา เทคโนโลยี
คนที่ 6	- ความรู้เกี่ยวกับ ระเบียบ ข้อบังคับ และ กฎหมายของ สหกรณ์	- ขึ้นอยู่กับ ปริมาณธุรกิจ และ ความ ต้องการของ สมาชิก	- ขึ้นอยู่กับ ความต้องการ ของสมาชิก	- การจัดการ และการบริหาร	- ความต้องการ ศาสตร์การ ด้าน สินเชื่อ และ สินค้าที่มีต้นทุน ที่ต่ำ	- ควรมีการระดม ทุน	- การให้ สินเชื่อ ดอกเบี้ยต่ำ สินค้ามีราคา ถูก	- แบ่งเป็น แผนก ๆ และมี การแบ่งแยก หน้าที่	- หน้าที่ของแต่ละ คน
คนที่ 7	- ด้านกฎหมาย ระเบียบ และ ข้อบังคับ	- ขึ้นอยู่กับ สมาชิก	- ปริมาณธุรกิจ ขึ้นอยู่กับ สมาชิก	- ทุกด้าน	- สมาชิกสหกรณ์ อยู่ดี กินดี	- ส่งเสริมอาชีพ	- เน้นการ บริการ	- มีการ แบ่งแยกได้ ชัดเจน	- เพิ่มการอบรม สารสนเทศ และ ด้านการวางแผน

ตารางที่ 4-12 (ต่อ)

คำถาม	1. ท่านคิดว่า คณะกรรมการ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่ และผู้ตรวจสอบ กิจการสหกรณ์ ควรมีความรู้ เกี่ยวกับสหกรณ์ อย่างไร	2. ท่านคิดว่า ทุนดำเนินธุรกิจ ของสหกรณ์ ควรเป็นเท่าไร จึงจะเพียงพอ กับสหกรณ์	3. ท่านคิดว่า ปริมาณธุรกิจที่ เพียงพอกับ ความต้องการ ของสมาชิก ควรเป็นเท่าไร อย่างไร	4. ท่านคิดว่า ความสามารถของ ผู้จัดการสหกรณ์ ควรมีอะไรบ้าง	5. ในฐานะที่ทำงาน เกี่ยวกับสหกรณ์ ท่านคิดว่าความต้องการที่แท้จริง ของสมาชิกสหกรณ์ คืออะไร	6. ท่านคิดว่า สหกรณ์ควรจัดหา ทุนอย่างไร และควรมีการบริหาร ให้เกิดรายได้และ ลดต้นทุนได้อย่างไร	7. ท่านคิดว่า ควรสร้าง ความพึงพอใจ ให้สมาชิกใน ด้านใด อย่างไร	8. ท่านคิดว่า โครงสร้างของ สหกรณ์และการ แบ่งแยกหน้าที่ ในสหกรณ์ควร เป็นอย่างไร	9. ท่านคิดว่า สหกรณ์ควร พัฒนาความรู้ ให้กับผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ สหกรณ์ในด้าน ใดบ้าง
คนที่ 8	- ควรเจาะลึก ตามความถนัด ของแต่ละ แขนง	- 500 ล้านบาท	- หลากหลาย สร้างอาชีพได้	- คุณธรรมและ คุณแล ผลประโยชน์ สมาชิกได้	- ต้องการธุรกิจ ด้านสินเชื่อ ให้สมาชิก	- สร้างอาชีพเสริม ให้สมาชิก	- สร้างอาชีพ ที่ยั่งยืนและมี การ บริการ ด้วยใจ	- แบ่งหน้าที่ ตามความถนัด	- ความรู้ในการ สร้างวิสัยทัศน์ การบริการด้วยใจ
คนที่ 9	- ด้านที่ เกี่ยวข้องกับ สมาชิก ระเบียบ ข้อบังคับ และ ข้อกำหนดของสหกรณ์	- ควรขึ้นอยู่กับ สมาชิกไม่ควร น้อยกว่า 200 ล้านบาท	- ขึ้นอยู่กับว่า สมาชิก	- เรื่องบัญชี และความรู้การ บริหาร	- ผลประโยชน์ใน ผลตอบแทน เช่น เงินปันผล	- ควรมีการระดม ทุน	- ในด้าน บริการ และ สินเชื่อ	- ควรแบ่งเป็น 2 ด้าน คือ ส่วนของ คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ	- อบรม เกี่ยวกับการ บริหารจัดการ สหกรณ์

ตารางที่ 4-12 (ต่อ)

คำถาม	1. ท่านคิดว่า คณะกรรมการ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่ และผู้ตรวจสอบ กิจการสหกรณ์ ควรมีความรู้ เกี่ยวกับสหกรณ์ อย่างไร	2. ท่านคิดว่า ทุนดำเนินธุรกิจ ของสหกรณ์ ควรเป็นเท่าไร จึงจะเพียงพอ กับสหกรณ์	3. ท่านคิดว่า ปริมาณธุรกิจที่ เพียงพอกับ ความต้องการ ของสมาชิก ควรเป็นเท่าไร อย่างไร	4. ท่านคิดว่า ความรู้ ของสมาชิก ผู้จัดการสหกรณ์ ควรมีอะไรบ้าง	5. ในฐานะที่ทำงาน เกี่ยวกับสหกรณ์ ท่านคิดว่าความต้องการที่แท้จริง ของสมาชิกสหกรณ์ คืออะไร	6. ท่านคิดว่า สหกรณ์ควรจัดหา ทุนอย่างไร และควรมีการบริหาร ให้เกิดรายได้และ ลดต้นทุนได้อย่างไร	7. ท่านคิดว่า ควรสร้าง ความพึงพอใจ ให้สมาชิกใน ด้านใด อย่างไร	8. ท่านคิดว่า โครงสร้างของ สหกรณ์และการ แบ่งแยกหน้าที่ ในสหกรณ์ควร เป็นอย่างไร	9. ท่านคิดว่า สหกรณ์ควร พัฒนาความรู้ ให้กับผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ สหกรณ์ในด้านใดบ้าง
คนที่ 10	- ระเบียบ กฎหมายของ สหกรณ์	- 500 ล้านบาท	- ส่งเสริมให้มี หลายอาชีพ	- ดูแล แนะนำ สมาชิก และ ดูแล ผลประโยชน์ ของสหกรณ์ได้	- ต้องการเงินทุน	- สามารถสร้าง อาชีพเสริมได้	- มีบริการที่ดี	- คณะกรรมการ แบ่งตามความ ถนัด	- อบรม เจ้าหน้าที่ด้าน งานที่ทำ
คนที่ 11	- ระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมายของ สหกรณ์ และ เข้าใจความ ต้องการของ มวลสมาชิก	- สหกรณ์ขึ้น สมาชิกและ สหกรณ์แต่ละ แห่ง	- เพียงพอตาม ความต้องการ สมาชิก	- การบริการ รอบรู้ กฎระเบียบ ข้อบังคับ และ กฎหมาย	- สวัสดิการจาก สหกรณ์และ ต้องการต้นทุนใน การดำรงชีพ	- ขอทุนสนับสนุน จากรัฐบาล ดอกเบี้ยต่ำ	- มีสวัสดิการ ให้สมาชิก ให้ ครบทุกถ้วน	- มีการแบ่งงาน และคนให้ตรง ความสามารถ	- มีการอบรม สัมมนา และ ดูงาน

ตารางที่ 4-12 (ต่อ)

คำถาม	1. ท่านคิดว่า คณะกรรมการ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่ และผู้ตรวจสอบ กิจการสหกรณ์ ควรมีความรู้ เกี่ยวกับสหกรณ์ อย่างไร	2. ท่านคิดว่า ทุนดำเนินธุรกิจ ของสหกรณ์ ควรเป็นเท่าไร จึงจะเพียงพอ กับสหกรณ์	3. ท่านคิดว่า ปริมาณธุรกิจที่ เพียงพอกับ ความต้องการ ของสมาชิก ควรเป็นเท่าไร อย่างไร	4. ท่านคิดว่า ความรู้ ของผู้จัดการสหกรณ์ ควรมีอะไรบ้าง	5. ในฐานะที่ท่านทำงาน เกี่ยวกับสหกรณ์ ท่านคิดว่าความต้องการที่แท้จริง ของสมาชิกสหกรณ์ คืออะไร	6. ท่านคิดว่า สหกรณ์ควรจัดหา ทุนอย่างไร และควร มีการบริหาร ให้เกิดรายได้และ ลดต้นทุนได้อย่างไร	7. ท่านคิดว่า ควรสร้าง ความพึงพอใจ ให้สมาชิกใน ด้านใด อย่างไร	8. ท่านคิดว่า โครงสร้างของ สหกรณ์และการ แบ่งแยกหน้าที่ ในสหกรณ์ควร เป็นอย่างไร	9. ท่านคิดว่า สหกรณ์ควร พัฒนาความรู้ ให้กับผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ สหกรณ์ในด้าน ใดบ้าง
คนที่ 12	- ระเบียบ ข้อบังคับ และ กฎหมาย	- ต้องดูรูปแบบ วัตถุประสงค์ เพื่อสมาชิก	- ขึ้นอยู่ตาม วัตถุประสงค์ ของสมาชิก	- ความรู้ เกี่ยวกับ กฎหมาย บัญชี และการบริหาร	- การช่วยเหลือซึ่ง กันและกัน ผ่าน การบริหารที่ดี	- มีการจัดระดม ทุน	- มี จรรยาบรรณ	- การแบ่ง ชัดเจนและ แบ่งตาม ความสามารถ	- ความรู้ สหกรณ์ ทุกด้าน

จากตารางที่ 4-12 พบว่า ความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี ตามแบบสอบถามเชิงลึกได้ดังนี้

1. คณะกรรมการ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์และผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ ส่วนใหญ่เห็นว่าผู้บริหารสหกรณ์และเจ้าหน้าที่ควรมีความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์
2. สหกรณ์ควรมีทุนดำเนินงานส่วนใหญ่ต้องการให้เพียงพอกับสมาชิกและสหกรณ์ โดยสามารถบอกเป็นตัวเลขได้ เช่น 100 ล้านบาท 500 ล้านบาท เป็นต้น
3. ปริมาณธุรกิจที่สหกรณ์ควรทำกับสมาชิก ควรมีให้เพียงพอกับความต้องการของมวลสมาชิก
4. ผู้จัดการสหกรณ์ควรมีความรู้เกี่ยวกับการบริหาร การเงิน การบัญชี รวมทั้งต้องมีคุณธรรม
5. ความต้องการที่แท้จริงของมวลสมาชิกสหกรณ์คือ ต้องการด้านการประกอบอาชีพ ได้แก่ เงินทุน การดำรงชีพ และความความการสวัสดิการ และการกินดี อยู่ดี
6. สหกรณ์ควรจัดหาทุนโดยมีการระดมทุนเป็นอันดับแรก และเพิ่มรายได้โดยการสร้างอาชีพเสริม หรือหาตลาดใหม่ ๆ และลดต้นทุนโดยจัดหาปัจจัยการผลิตในราคาถูก แหล่งเงินทุนดอกเบี้ยถูก
7. ความพึงพอใจส่วนใหญ่ของสมาชิกสหกรณ์ต้องการการบริการที่ดี เข้าใจสมาชิก
8. โครงสร้างของสหกรณ์นั้นคืออยู่แล้ว และการบริหารงานของสหกรณ์ควรมีการแบ่งแยกหน้าที่ให้ชัดเจนและมอบหมายงานให้ถูกต้อง
9. สหกรณ์ควรพัฒนาความรู้ให้กับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ ได้แก่ความรู้ที่แต่ละฝ่ายควรศึกษา คือ การบริหาร การตลาด เทคโนโลยี และการจัดการ

ส่วนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก ใช้เทคนิควิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis) กับสมาชิกสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยการจัดประชุมสอบถามแบบ Focus group แบ่งเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มที่ 1 จำนวน 6 คน และกลุ่มที่ 2 จำนวน 14 คน รวมจำนวน 20 คน เพื่อดูทัศนคติผ่านเครื่องมือวัดผลความสำเร็จ Balance scorecard ได้ผลสรุปดังนี้

ในวันที่ 8 มกราคม 2559 ผู้วิจัยได้เดินทางไปสอบถาม สมาชิกสหกรณ์การเกษตรแห่งหนึ่ง ในอำเภอแหลมสิงห์ จำนวน 6 ท่าน ในคำถามต่าง ๆ ดังนี้

1. ท่านคิดว่าทุนดำเนินงานของสหกรณ์ควรมีจำนวนเท่าใดจึงจะเพียงพอกับ สมาชิก และไม่เป็นปัญหาเกี่ยวกับสหกรณ์ในอนาคต

คนที่ 1 ตอบ ตอนนี้สมาชิกเพิ่มมากขึ้น ทุนดำเนินงานก็ต้องการให้มีขึ้นด้วย

คนที่ 2 ตอบ ปีก่อน 100 กว่าบาท ปีหน้า 59 หน้าจะประมาณ 120 ล้านบาท ตามความต้องการของสหกรณ์

คนที่ 3 ตอบ ควรมีเพียงพอกับความต้องการของสมาชิก และสหกรณ์

คนที่ 4 ตอบ ควรมีการเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ตามขนาดของสหกรณ์

คนที่ 5 ตอบ ในการการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ปีที่ผ่านมาเศรษฐกิจไม่ค่อยดี แต่ความต้องการทุนดำเนินงานยังต้องการให้มากขึ้น

คนที่ 6 ตอบ ทุนที่เพียงพอคือทุนที่สามารถให้สมาชิกได้อย่างเพียงพอกับจำนวนสมาชิก

2. ท่านคิดว่าปัญหาความต้องการที่แท้จริงของมวลสมาชิกสหกรณ์คืออะไร

คนที่ 1 ตอบ ต้องการให้ปุ๋ย ยา มีราคาถูกกว่านี้

คนที่ 2 ตอบ มีที่ขายสินค้าเกษตรใกล้ๆ บ้าน มีแหล่งเงินกู้ ดอกเบี้ยถูก

คนที่ 3 ตอบ มีแหล่งกู้ และรับฝากเงิน ที่ดอกเบี้ยถูก รับฝากให้ดอกเบี้ยสูง

คนที่ 4 ตอบ สหกรณ์มีกำไรเพิ่มขึ้นในทุกๆ ปี เพื่อนำมาเป็นทุนในสวัสดิการสมาชิกสหกรณ์

คนที่ 5 ตอบ ผลตอบแทนจากเงินปันผล และเฉลี่ยคืน สหกรณ์มีการบริการที่ดี

คนที่ 6 ตอบ ต้องการให้ราคาผลผลิตมีราคาที่เป็นธรรม ให้สหกรณ์รับซื้อในราคาดี มีปุ๋ย ราคาถูกจำหน่าย มีเงินกู้ให้มากกว่านี้

3. ท่านคิดว่าสหกรณ์ควรพัฒนาความรู้ให้กับสมาชิกสหกรณ์ในด้านใด อย่างไร

คนที่ 1 ตอบ ด้านการพัฒนาการดูแลสวนผลไม้

คนที่ 2 ตอบ สามารถตรวจสอบการทำงานของเจ้าหน้าที่ได้

คนที่ 3 ตอบ พัฒนาเทคโนโลยีการผลิตผลไม้ ลดต้นทุนและมีคุณภาพ

คนที่ 4 ตอบ ด้านการพัฒนาชุมชนให้เข้มแข็ง ฟังตนเองได้ มีรายได้ ลดต้นทุน เพิ่มอาชีพ

คนที่ 5 ตอบ ด้านการพัฒนาสหกรณ์ ให้สมาชิกสามารถช่วยเหลือตนเองได้ มีความรู้ด้านกฎหมาย

คนที่ 6 ตอบ พัฒนาอาชีพ เพื่อการอยู่ดี กินดีของสมาชิกสหกรณ์

4. ข้อเสนอแนะต่อการบริหารสหกรณ์

คนที่ 1 ตอบ ให้สหกรณ์บริหารงานโดยคำนึงถึงสมาชิกเป็นศูนย์กลางในการบริหารงานของสหกรณ์ บริการด้วยใจ และยินดีตอบข้อซักถามของสมาชิกสหกรณ์ รวมถึงให้มีการตรวจสอบการทำงานของคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่

คนที่ 2 ตอบ สหกรณ์ควรจัดที่บริการสมาชิกให้สะดวก สบาย และบริการอย่างรวดเร็ว

คนที่ 3 ตอบ ขอให้คณะกรรมการมีความสามัคคี และโปร่งใส ตรวจสอบได้

คนที่ 4 ตอบ การบริหารสหกรณ์ ต้องตรวจสอบได้ คณะกรรมการมีความตั้งใจจริง

คนที่ 5 ตอบ สหกรณ์บริหารงานดีแล้ว แต่สถานที่ควรสะดวก สบายมากกว่านี้

คนที่ 6 ตอบ เปิดโอกาสให้สมาชิกได้เข้าซักถามข้อสงสัยได้อย่างสะดวก

5. ข้อเสนอแนะด้านอื่น ๆ

คนที่ 1 ตอบ ควรมีกำไรเพิ่มทุกปี จะได้จ่ายเงินปันผล เงินเฉลี่ย

คนที่ 2 ตอบ ควรจัดสถานที่ให้สะดวก สบายมากกว่านี้ เพื่อรองรับสมาชิกที่เพิ่มขึ้นทุกปี

คนที่ 3 ตอบ ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกใหม่ ๆ ได้ติดสอบถามสิทธิและหน้าที่ของตัวเองจากเจ้าหน้าที่และกรรมการ เพราะสมาชิกใหม่ ๆ ที่เพิ่มทุกปี ก็ต้องการความรู้ในสิทธิและหน้าที่ของการเป็นสมาชิก และควรรับสมาชิกให้มากกว่านี้

คนที่ 4 ตอบ สหกรณ์มีกำไรเพิ่มขึ้นในทุก ๆ ปี

คนที่ 5 ตอบ ให้ปฏิบัติแบบนี้ตลอดไป เนื่องจากทุกปีสหกรณ์ให้เงินปันผลและเฉลี่ยคืน ดี

คนที่ 6 ตอบ สหกรณ์มีการบริการที่ดีขึ้นทุกปี แบบที่เป็นอยู่มันคืออยู่แล้ว

ตารางที่ 4-13 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกสมาชิกสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี กลุ่มที่ 1 จำนวน 6 คน

คำถาม	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	รวม
1. ท่านคิดว่าทุนดำเนินงานของสหกรณ์ควรมีจำนวนเท่าใดจึงจะเพียงพอกับสหกรณ์							
- ตอบเป็นจำนวนเงิน (50,80,100 ล้านบาท)		✓					1
- ขึ้นอยู่กับความต้องการของสมาชิก	✓		✓			✓	3
- ขึ้นอยู่กับความต้องการของสหกรณ์		✓	✓	✓	✓		4
2. ท่านคิดว่าความต้องการที่แท้จริงของมวลสมาชิกสหกรณ์คืออะไร							
- ปัจจัยการผลิตราคาถูก	✓					✓	2
- ต้องการเงินทุน		✓	✓			✓	3
- ต้องการผลตอบแทนและสวัสดิการ				✓	✓		2
3. ท่านคิดว่าสหกรณ์ควรพัฒนาความรู้ให้กับสมาชิกสหกรณ์ในด้านใด อย่างไร							
- ด้านการประกอบอาชีพ	✓		✓	✓		✓	4
- ด้านหน้าที่ของสมาชิกสหกรณ์		✓					1
- ด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ					✓		1
4. ข้อเสนอแนะต่อการบริหารสหกรณ์							
- ให้สหกรณ์โปร่งใส และตรวจสอบได้	✓		✓	✓	✓		4

ตารางที่ 4-13 (ต่อ)

คำถาม	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	รวม
- ให้อฝ่ายบริหารมีคุณธรรม ตั้งใจจริง			✓	✓	✓		3
- ด้านการบริการ	✓	✓				✓	3
5. ข้อเสนอแนะด้านอื่น ๆ							
- กำไรควรเพิ่มทุกปี	✓			✓			2
- สหกรณ์ควรรับสมาชิกเพิ่มทุกปี		✓	✓				2

ในวันที่ 9 มกราคม 2559 ผู้วิจัยได้เดินทางไปสอบถาม สมาชิกสหกรณ์การเกษตรแห่งหนึ่งในอำเภอขลุ้ง จำนวน 14 ท่าน ในคำถามต่าง ๆ ดังนี้

1. ท่านคิดว่าทุนดำเนินงานของสหกรณ์ควรมีจำนวนเท่าใดจึงจะเพียงพอกับสมาชิก และไม่เป็นปัญหากับสหกรณ์ในอนาคต

คนที่ 1 ตอบ 500 ล้านบาท หรือตามความต้องการของสมาชิก

คนที่ 2 ตอบ ทุนดำเนินงานสหกรณ์ขึ้นอยู่กับขนาดของสหกรณ์เล็กหรือใหญ่ เช่น สหกรณ์เราเป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่ ทุนดำเนินงานไม่ควรน้อยกว่า 100 ล้านบาท

คนที่ 3 ตอบ ทุนที่เพียงพอกับสหกรณ์ขึ้นอยู่กับแต่ละสหกรณ์

คนที่ 4 ตอบ ทุนในการดำเนินงานของสหกรณ์ขึ้นอยู่กับแต่ละสหกรณ์ จะเป็นสหกรณ์เล็ก หรือเป็นสหกรณ์ใหญ่ขนาดไหน แต่เพื่อความมั่นคงควรมี 100 ล้านบาทขึ้นไป

คนที่ 5 ตอบ ทุนดำเนินงานของสหกรณ์ขึ้นอยู่กับธุรกิจของสหกรณ์เอง

คนที่ 6 ตอบ แล้วแต่ขนาดของสหกรณ์เอง

คนที่ 7 ตอบ สหกรณ์เราควรมีทุนดำเนินงาน 500 ล้านบาทขึ้นไป ให้เพียงพอกับความ ต้องการสมาชิก

คนที่ 8 ตอบ สหกรณ์ควรมีทุนดำเนินงาน 50 ล้านบาท ให้เพียงพอความต้องการสมาชิก

คนที่ 9 ตอบ ทุนดำเนินงานของสหกรณ์ย่อมขึ้นอยู่กับสมาชิกสหกรณ์มีมากหรือน้อย แต่ควรมี 80 ล้านบาท

คนที่ 10 ตอบ ทุนดำเนินงานของสหกรณ์ย่อมขึ้นอยู่กับขนาดของสหกรณ์ว่าเป็นสหกรณ์ประเภทเล็ก หรือสหกรณ์ขนาดใหญ่

คนที่ 11 ตอบ ต้องดูรูปแบบและวัตถุประสงค์ของแต่ละสหกรณ์ ทั้งนี้ เมื่อทุนดำเนินงานมีมาก ควรเน้นการบริหารงานเป็นสำคัญ เพื่อให้เพียงพอกับสมาชิกและสหกรณ์

คนที่ 12 ตอบ ทุนสหกรณ์แล้วแต่สหกรณ์ และแล้วแต่ภาวะเศรษฐกิจ จำนวนสมาชิก

คนที่ 13 ตอบ ทุนดำเนินงานของสหกรณ์ควรมี 700 ล้านบาท เพื่อให้เพียงพอกับสมาชิก

คนที่ 14 ตอบ ทุนของสหกรณ์แล้วแต่ขนาดสหกรณ์

2. ท่านคิดว่าปัญหาความต้องการที่แท้จริงของมวลสมาชิกสหกรณ์คืออะไร

คนที่ 1 ตอบ ต้องการให้สมาชิกมีการอยู่ดี กินดี มีสวัสดิการ

คนที่ 2 ตอบ ความต้องการที่แท้จริงของมวลสมาชิก คือ ความต้องการกู้เงินไปลงทุน ในอัตราดอกเบี้ยต่ำและการรับเงินปันผลที่สูง

คนที่ 3 ตอบ มีแหล่งกู้ ที่ดอกเบี้ยถูก

คนที่ 4 ตอบ ความต้องการของสมาชิก คือ สวัสดิการให้สมาชิกมีการดำรงชีพ อยู่ดี กินดี มีความซื่อสัตย์ต่อสหกรณ์ ทุกฝ่ายรวมทั้งเจ้าหน้าที่ ผู้บริหาร และสมาชิก มีความโปร่งใสซื่อสัตย์ต่อกัน

คนที่ 5 ตอบ ต้องการดอกเบี้ยเงินกู้ที่ถูก

คนที่ 6 ตอบ ต้องการให้สหกรณ์ลดดอกเบี้ยเงินกู้ให้ถูกลง หรือเพิ่มเงินกู้ให้มากขึ้น

คนที่ 7 ตอบ ความต้องการของสมาชิกคือ ต้องการเงินกู้ ต้องการดอกเบี้ยถูก

คนที่ 8 ตอบ ความต้องการของสมาชิกนั้น ต้องการอยากกู้เงินมากที่สุด

คนที่ 9 ตอบ ต้องการเงินกู้ให้เพียงพอ ต้องการเงินกู้ดอกเบี้ยถูก ต้องการเงินปันผล

คนที่ 10 ตอบ ความต้องการของสมาชิก ต้องการเงินกู้ดอกเบี้ยถูกและต้องการเงินกู้

คนที่ 11 ตอบ ต้องการการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในมวลสมาชิก โดยผ่านการบริหารงานจากคณะผู้บริหาร ฝ่ายจัดการ และฝ่ายตรวจสอบกิจการสหกรณ์ ปู่มีราคาถูก ปัจจัยการผลิตมีทั่วถึง

คนที่ 12 ตอบ สมาชิกยังต้องการ การอยู่ดี กินดี มีศรัทธา มองว่าสหกรณ์มั่นคง และสหกรณ์ไม่ใช่ของใครคนใดคนหนึ่ง สหกรณ์ไม่ใช่ของกรรมการหรือฝ่ายจัดการ และต้องการให้สหกรณ์เป็นที่พึ่งของสมาชิกทุก ๆ คน

คนที่ 13 ตอบ ต้องการการอยู่ดี กินดี มีชีวิตที่สุขสบาย

คนที่ 14 ตอบ มวลสมาชิกต้องการการอยู่ดี กินดี การมีความสุข

3. ท่านคิดว่าสหกรณ์ควรพัฒนาความรู้ให้กับสมาชิกสหกรณ์ในด้านใด อย่างไร

คนที่ 1 ตอบ สหกรณ์ควรพัฒนาความรู้ด้านการทำมาหากินในด้านการประกอบอาชีพที่ยั่งยืน

คนที่ 2 ตอบ สมาชิกสหกรณ์ต้องการให้มีการให้ความรู้กับสมาชิก เรื่อง ระเบียบต่าง ๆ ของสหกรณ์ และกฎหมายของสหกรณ์

คนที่ 3 ตอบ ควรพัฒนาความรู้เกี่ยวกับการจัดอาชีพในชีวิตประจำวัน

คนที่ 4 ตอบ ด้านการพัฒนาสร้างจิตสำนึกในหน้าที่ของสมาชิก รู้จักบทบาท รู้จักหน้าที่ของตัวเองว่าควรต้องทำอะไร

คนที่ 5 ตอบ ต้องการพัฒนาความรู้ด้านอาชีพเสริมของสมาชิกสหกรณ์

คนที่ 6 ตอบ อะไรก็ได้ แล้วแต่สหกรณ์จะเห็นเป็นการสมควรทำกับสมาชิก การพัฒนาอาชีพ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ก็ได้

คนที่ 7 ตอบ ควรพัฒนาความรู้เรื่องการเกษตร เช่น การทำสวน การปลูกพืชต่าง ๆ การสร้างรายได้เพิ่ม

คนที่ 8 ตอบ พัฒนาความรู้เกี่ยวกับการทำสวน และการทำประมง

คนที่ 9 ตอบ สหกรณ์ควรพัฒนาความรู้เรื่องสหกรณ์เพิ่มขึ้น สิทธิหน้าที่สมาชิก หน้าที่สหกรณ์ต่อสมาชิก

คนที่ 10 ตอบ สมาชิกควรมีความรู้เกี่ยวกับกฎหมายสหกรณ์ และระเบียบ ข้อบังคับ และสิทธิหน้าที่ของสมาชิก

คนที่ 11 ตอบ สหกรณ์ควรมีการพัฒนาให้ตรงกับอาชีพของสมาชิก ทั้งนี้เพื่อจะได้นำความรู้ไปพัฒนาอาชีพของสมาชิกได้อย่างเหมาะสมต่อไป

คนที่ 12 ตอบ สหกรณ์ต้องพัฒนาให้สมาชิกรู้หน้าที่ของตัวเอง และควรปลูกจิตสำนึกให้สมาชิกศรัทธาสหกรณ์บ่อย ๆ

คนที่ 13 ตอบ ควรพัฒนาความรู้ด้านการประกอบอาชีพ

คนที่ 14 ตอบ ควรพัฒนาความรู้ด้านการทำมาหากินในด้านการประกอบอาชีพที่ยั่งยืน และเข้มแข็ง

4. ข้อเสนอแนะต่อการบริหารสหกรณ์

คนที่ 1 ตอบ สหกรณ์ควรมีการบริหารงานแบบบูรณาการ ของฝ่ายบริหาร และฝ่ายจัดการสหกรณ์

คนที่ 2 ตอบ สหกรณ์ควรมีการบริหารงานอย่างโปร่งใสตรวจสอบได้

คนที่ 3 ตอบ อยากให้สหกรณ์จัดหาสินค้าราคาถูกและมีมาตรฐานดีมาบริการสมาชิก มีบริการที่ดี

คนที่ 4 ตอบ ทุกฝ่ายมีแต่ความจริงใจ ความซื่อสัตย์ต่อสหกรณ์และที่สำคัญไม่ทุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้

คนที่ 5 ตอบ สหกรณ์บริหารงานดีแล้ว น่าจะเพิ่มการบริการอีกนิดหนึ่ง เช่น เพิ่มเก้าอี้ผู้มาใช้บริการ ที่จอดรถ

คนที่ 6 ตอบ สหกรณ์ต้องโปร่งใส ตรวจสอบได้

คนที่ 7 ตอบ สหกรณ์บริหารงานดีแล้ว กรรมการมีความตั้งใจ และควรมีการตรวจสอบการทำงานสม่ำเสมอ

คนที่ 8 ตอบ อยากให้สหกรณ์จัดประชุมและให้ความรู้เกี่ยวกับการทำสวน มีการบริการอาชีพเสริม

คนที่ 9 ตอบ สหกรณ์ต้องบริหารให้โปร่งใส

คนที่ 10 ตอบ บริหารงานให้โปร่งใส และตรวจสอบได้

คนที่ 11 ตอบ สหกรณ์ต้องมีคณะผู้บริหาร ผู้จัดการ ผู้ตรวจสอบ ที่มีความรู้ ความสามารถ และจรรยาบรรณ และต้องทำงานเพื่อพัฒนาสหกรณ์ให้เจริญรุ่งเรืองต่อไป ทั้งนี้เพื่อผลประโยชน์ของมวลสมาชิกเป็นสำคัญ

คนที่ 12 ตอบ การเป็นกรรมการ หรือฝ่ายจัดการ อย่าหลงตัวเอง อย่างหลงอำนาจ ต้องดูแลสมาชิกสหกรณ์ เพราะสหกรณ์เป็นของสมาชิก มีการตรวจสอบ ติดตามผลเสมอ การทำงานโปร่งใส

คนที่ 13 ตอบ สหกรณ์ต้องเห็นแก่สมาชิกเป็นสำคัญ คณะกรรมการมีความตั้งใจ

คนที่ 14 ตอบ ต้องบริหารงานสหกรณ์ด้วยระบบบูรณาการ และตรวจสอบได้

5.ข้อเสนอแนะด้านอื่น ๆ

คนที่ 1 ตอบ การบริหารสหกรณ์ไม่มีปัญหา แต่ควรพยายามให้สหกรณ์มีกำไรเพิ่มทุกปี

คนที่ 2 ตอบ ขอให้คณะกรรมการ ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่ทำงานให้โปร่งใส พยายามพัฒนารายได้เพื่อให้มีกำไรทุกปี

คนที่ 3 ตอบ น่าจะมีการรับสมาชิกเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ

คนที่ 4 ตอบ ควรจัดอบรมหัวหน้ากลุ่ม เนื่องจากอยู่ใกล้ชิดชาวบ้านจะทำให้มีคนมาสมัครสมาชิกเพิ่ม

คนที่ 5 ตอบ ไม่มี คืออยู่แล้ว

คนที่ 6 ตอบ ไม่มี คืออยู่แล้ว

คนที่ 7 ตอบ ควรมีการให้เงินกู้เพิ่มจากเดิม ดอกเบี้ยจะได้เพิ่ม กำไรก็จะเพิ่มขึ้นด้วย

คนที่ 8 ตอบ ไม่มี คืออยู่แล้ว

คนที่ 9 ตอบ ไม่มี คืออยู่แล้ว

คนที่ 10 ตอบ ไม่มี คืออยู่แล้ว

คนที่ 11 ตอบ ควรมีการประสานงานช่วยเหลือในเรื่องการตลาด เนื่องจากตอนนี้สหกรณ์หลาย ๆ สหกรณ์มีความสามารถในการผลิต แต่ยังขาดประสบการณ์ในเรื่องการตลาด ดังนั้นควรมีการส่งเสริมอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรม ทำกำไรให้สหกรณ์เพิ่มขึ้นในทุก ๆ ปี

คนที่ 12 ตอบ ไม่มี

คนที่ 13 ตอบ หาเงินทุนให้สมาชิกประกอบอาชีพอย่างทั่วถึง รับสมัครสมาชิกเพิ่มขึ้น

คนที่ 14 ตอบ ไม่มี

ตารางที่ 4-14 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกสมาชิกสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี กลุ่มที่ 2 จำนวน 14 คน

คำถาม	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9	คนที่ 10	คนที่ 11	คนที่ 12	คนที่ 13	คนที่ 14	รวม
1. ท่านคิดว่าทุนดำเนินงานของสหกรณ์ควรมีจำนวนเท่าใดจึงจะเพียงพอกับสหกรณ์															
- ตอบเป็นจำนวนเงิน (50,80,100,500 ล้านบาท)	✓	✓		✓			✓	✓	✓				✓		7
- ขึ้นอยู่กับความต้องการของสมาชิก	✓						✓	✓	✓		✓	✓	✓		7
- ขึ้นอยู่กับความต้องการของสหกรณ์		✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓	✓		✓	9
2. ท่านคิดว่าความต้องการที่แท้จริงของมวลสมาชิกสหกรณ์ คืออะไร															
- ปัจจัยการผลิตราคาถูกลง												✓			1
- ต้องการเงินทุน		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓					8
- ต้องการผลตอบแทนและสวัสดิการ	✓	✓		✓					✓			✓	✓	✓	7

ตารางที่ 4-14 (ต่อ)

คำถาม	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	รวม
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
3. ข้อเสนอแนะต่อการบริหารสหกรณ์															
- ให้สหกรณ์โปร่งใส และตรวจสอบ ได้	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓		✓	9
- ให้ฝ่ายบริหารมีคุณธรรม ตั้งใจจริง	✓			✓				✓			✓		✓	✓	5
- ด้านการบริการ			✓		✓			✓		✓	✓				3
4. ข้อเสนอแนะด้านอื่น ๆ															
- กำไรควรเพิ่มทุกปี	✓	✓		✓			✓	✓			✓				5
- สหกรณ์ควรรับสมาชิกเพิ่มทุกปี			✓			✓							✓		2

จากตารางที่ 4-13 และ 4-14 พบว่า สมาชิกสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรีได้ตอบแบบสอบถามเชิงลึก ดังนี้

1. ด้านการเงิน

1.1 กำไรเพิ่มทุกปี กลุ่มที่ 1 มีจำนวน 2 คน กลุ่มที่ 2 มีจำนวน 5 คน รวม 7 คน จากทั้งหมด 20 คน คิดเป็นร้อยละ 35

1.2 ปัจจัย (ต้นทุน) การผลิตราคาถูก กลุ่มที่ 1 มีจำนวน 2 คน กลุ่มที่ 2 มีจำนวน 1 คน รวม 3 คน จากทั้งหมด 20 คน คิดเป็นร้อยละ 15

1.3 ต้องการเงินกู้เพิ่ม กลุ่มที่ 1 มีจำนวน 3 คน กลุ่มที่ 2 มีจำนวน 8 คน รวม 11 คน จากทั้งหมด 20 คน คิดเป็นร้อยละ 55

2. ด้านลูกค้า

2.1 สหกรณ์ควรรับสมาชิกเพิ่มขึ้นทุกปี กลุ่มที่ 1 มีจำนวน 2 คน กลุ่มที่ 2 มีจำนวน 2 คน รวม 4 คน จากทั้งหมด 20 คน คิดเป็นร้อยละ 20

3. ด้านกระบวนการภายใน

3.1 ต้องการทุนดำเนินงาน 50 ล้านบาทขึ้นไป กลุ่มที่ 1 มีจำนวน 1 คน กลุ่มที่ 2 มีจำนวน 7 คน รวม 8 คน จากทั้งหมด 20 คน คิดเป็นร้อยละ 40

3.2 ทุนดำเนินงานขึ้นอยู่กับสมาชิกสหกรณ์กลุ่มที่ 1 มีจำนวน 3 คน กลุ่มที่ 2 มีจำนวน 7 คน รวม 10 คน จากทั้งหมด 20 คน คิดเป็นร้อยละ 50

3.3 ทุนดำเนินงานขึ้นอยู่กับสหกรณ์ กลุ่มที่ 1 มีจำนวน 4 คน กลุ่มที่ 2 มีจำนวน 9 คน รวม 13 คน จากทั้งหมด 20 คน คิดเป็นร้อยละ 65

3.4 ต้องการผลตอบแทน/สวัสดิการกลุ่มที่ 1 มีจำนวน 2 คน กลุ่มที่ 2 มีจำนวน 7 คน รวม 9 คน จากทั้งหมด 20 คน คิดเป็นร้อยละ 45

3.5 ต้องการให้บริหารงานอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ กลุ่มที่ 1 มีจำนวน 4 คน กลุ่มที่ 2 มีจำนวน 9 คน รวม 13 คน จากทั้งหมด 20 คน คิดเป็นร้อยละ 65

3.6 ต้องการให้ฝ่ายบริหารมีคุณธรรม ตั้งใจจริง กลุ่มที่ 1 มีจำนวน 3 คน กลุ่มที่ 2 มีจำนวน 5 คน รวม 8 คน จากทั้งหมด 20 คน คิดเป็นร้อยละ 40

3.7 ปัจจุบันกระบวนการของสหกรณ์ดีอยู่แล้ว กลุ่มที่ 1 มีจำนวน 2 คน กลุ่มที่ 2 มีจำนวน 7 คน รวม 9 คน จากทั้งหมด 20 คน คิดเป็นร้อยละ 45

3.8 ต้องการการบริการที่ดีจากสหกรณ์ กลุ่มที่ 1 มีจำนวน 3 คน กลุ่มที่ 2 มีจำนวน 3 คน รวม 6 คน จากทั้งหมด 20 คน คิดเป็นร้อยละ 30

4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

4.1 สหกรณ์ควรพัฒนาความรู้ด้านอาชีพ กลุ่มที่ 1 มีจำนวน 4 คน กลุ่มที่ 2 มีจำนวน 9 คน รวม 13 คน จากทั้งหมด 20 คน คิดเป็นร้อยละ 65

4.2 สหกรณ์ควรพัฒนาความรู้หน้าที่ของสมาชิก กลุ่มที่ 1 มีจำนวน 1 คน กลุ่มที่ 2 มีจำนวน 3 คน รวม 4 คน จากทั้งหมด 20 คน คิดเป็นร้อยละ 20

4.3 สหกรณ์ควรพัฒนาความรู้ด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ กลุ่มที่ 1 มีจำนวน 1 คน กลุ่มที่ 2 มีจำนวน 3 คน รวม 4 คน จากทั้งหมด 20 คน คิดเป็นร้อยละ 20

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเพื่อทดสอบหาแนวทางการพัฒนาสู่ความสำเร็จของ สหกรณ์ การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี เพื่อศึกษาการบริหารจัดการ การพัฒนาสหกรณ์ และความคิดเห็นของ สมาชิกสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ สมาชิกสหกรณ์ คณะกรรมการสหกรณ์ ผู้จัดการสหกรณ์ เจ้าหน้าที่สหกรณ์และผู้ตรวจสอบกิจการ สหกรณ์ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้ใช้แบบสอบถามสัมภาษณ์สมาชิกสหกรณ์ และ สัมภาษณ์เชิงลึก แบบกลุ่มกับสมาชิกสหกรณ์, สัมภาษณ์เชิงลึกโดยตรงกับคณะกรรมการ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ รวมทั้งสังเคราะห์รายงานกิจการของสหกรณ์การเกษตรทั้งหมดในจังหวัด จันทบุรี

สรุปผลการวิจัย

การศึกษาความคิดเห็นของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรีต่อแนวทางการ พัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี ตามผลสำเร็จ Balanced scorecard ได้แก่ ความสามารถ ด้านการเงิน ความสามารถด้านลูกค้า ความสามารถด้านกระบวนการภายใน และความสามารถด้าน การเรียนรู้หรือเติบโต แบ่งเป็น 3 ด้านดังนี้

1. สมาชิกสหกรณ์เห็นด้วยมากที่สุดว่า สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรีไม่ควรมี การทุจริตในสหกรณ์ ตามผลสำเร็จ Balanced scorecard ความสามารถด้านกระบวนการภายใน ที่ บริหารสหกรณ์ไม่ให้เกิดการทุจริตในสหกรณ์
2. การทำ Focus group กับสมาชิกสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี เห็นว่าทุน ดำเนินงานของสหกรณ์ควรเพิ่มตามความต้องการของสหกรณ์ และสหกรณ์ต้องบริหารงานอย่าง โปร่งใส ตรวจสอบได้ ตามผลสำเร็จ Balanced scorecard ความสามารถด้านกระบวนการภายใน และเห็นว่าควรมีการอบรมสมาชิก โดยการพัฒนาความรู้ด้านอาชีพเสริม เป็นความสามารถด้านการ เรียนรู้หรือเติบโต
3. การสอบถามเชิงลึก คณะกรรมการ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์และผู้ตรวจสอบกิจการ สหกรณ์ เห็นด้วยมากกว่า ควรมีการอบรมความรู้เรื่องกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ตามผลสำเร็จ Balanced Scorecard ความสามารถด้านการเรียนรู้หรือเติบโต และความต้องการทุนหมุนเวียนใน สหกรณ์ผ่านปริมาณธุรกิจที่ทำกับสมาชิก รวมถึงกระบวนการภายในที่ดี มีการบริการ สวัสดิการ ตามความสามารถด้านกระบวนการภายใน

แนวทางการพัฒนาสหกรณ์สามารถสรุปเป็นประเด็นย่อย ๆ ประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไปพบว่าอายุกับระยะเวลาการเป็นสมาชิกสหกรณ์ ทั้งหมดมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จของสหกรณ์ที่นัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ไม่แตกต่างกัน และเพศ มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรที่แตกต่างกัน ในหัวข้อ สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี ไม่ควรมีการทุจริต และระดับการศึกษา มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรที่แตกต่างกัน ในหัวข้อเจ้าหน้าที่สหกรณ์ควรได้รับการศึกษาอบรมเพิ่มเติมทุกปี และข้อมูลทั่วไปของสมาชิกสหกรณ์เป็นดังนี้

ด้านสมาชิกสหกรณ์

การศึกษาข้อมูลของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี ต่อแนวทางการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรพบว่า สมาชิกส่วนใหญ่ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี มีระยะเวลาการเป็นสมาชิก 5-20 ปี แสดงว่าเมื่อเป็นสมาชิกสหกรณ์แล้วส่วนใหญ่เป็นสมาชิกสหกรณ์ต่อเนื่องมายาวนานพอสมควร สมาชิกสหกรณ์มีอายุระหว่าง 41-50 ปี มาใช้บริการสหกรณ์มากที่สุด การศึกษาข้อมูลของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรีต่อแนวทางการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรีผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่าสมาชิกต้องการให้สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรีมีทุนดำเนินงานเพิ่มขึ้นตามความต้องการของสหกรณ์ ควบคู่ไปกับการต้องการให้มีการบริหารงานอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ และรองลงมาพบว่าสหกรณ์ควรพัฒนาความรู้ให้กับสมาชิกสหกรณ์ด้านการประกอบอาชีพ

ทุนดำเนินงานควรเพิ่มขึ้นเป็นอันดับ 3 โดยการให้เงินกู้เพิ่มกับสมาชิก เมื่อลูกหนี้เพิ่มจะทำให้ผลรวมทุนดำเนินงานเพิ่มขึ้นได้ และสุดท้ายถึงจะมีการรับสมาชิกเพิ่มขึ้นทุกปี

ด้านคณะกรรมการ ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี

พบว่า คณะกรรมการควรมีความรู้เรื่องกฎหมาย สหกรณ์ ระเบียบ ข้อบังคับ ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่ ต้องการให้ผู้จัดการมีความรู้เรื่องการเงิน บัญชี การบริหาร รู้เรื่องความต้องการของสมาชิก ควบคู่กับคุณธรรม และเทคโนโลยี

ทุนการดำเนินงานขึ้นอยู่กับความต้องการของสมาชิกเป็นหลักสำคัญ ปริมาณธุรกิจที่เพียงพอกับสมาชิกนั้น ต้องมาจากความต้องการของมวลสมาชิก และต้องสามารถสร้างอาชีพที่มั่นคงได้ ความต้องการที่แท้จริงของมวลสมาชิก คือ ต้องการสินเชื่อ สวัสดิการ และการกินดี อยู่ดี สหกรณ์ต้องใช้การระดมทุนและสมาชิกสหกรณ์ต้องการสร้างรายได้โดยการสร้างอาชีพ และให้สหกรณ์จัดหาปัจจัยการผลิตราคาถูกลงมาจำหน่าย

อภิปรายผล

1. แนวทางในการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี เพื่อให้สหกรณ์ไม่ทุจริต ด้วยการควบคุมภายในที่ดี สอดคล้องกับ นโยบายรัฐบาล หลาย ๆ นโยบาย เช่น โดมาไม่โกง แสดงว่าประชาชน ร่วมทั้งมวลสมาชิกสหกรณ์ ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ เข้าใจว่าสหกรณ์ต้องไม่มีการโกง หยุคคอร์รัปชันในสหกรณ์ เน้นความโปร่งใส สอดคล้องกับหลักหลักกรรมมาภิบาลในสหกรณ์ เป็นผลสำเร็จด้านกระบวนการภายในเพื่อการเพิ่มทุนดำเนินงานให้มากขึ้น หรือเช่น การใช้นโยบายควบคุมภายในด้านการจัดการสินเชื่อ มีการจัดชั้นลูกหนี้ ยังผลไม่ให้เกิดค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ ทุนดำเนินงานของสหกรณ์ก็เพิ่มขึ้นด้วย หรือ การควบคุมการนับสินค้าคงเหลืออย่างถูกต้อง ทำให้สินค้าไม่เสียหาย ไม่มีค่าเสียหายจากสินค้าขาดบัญชี ก็จะทำให้ทุนดำเนินงานของสหกรณ์เพิ่มขึ้นอีกทางหนึ่ง

จากการใช้แบบสอบถามสมาชิกสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี ด้านลูกค้า เกี่ยวกับความต้องการของสหกรณ์ว่า สมาชิกสหกรณ์ต้องให้สหกรณ์มีทุนการดำเนินงานเพิ่มขึ้นหรือไม่ พบว่าสมาชิกต้องการให้มีการทำธุรกิจเพิ่มเติมทุกปี เห็นด้วยมาก ร้อยละ 58.75 และเห็นด้วยมากที่สุดร้อยละ 29.50 จะเห็นได้ว่าส่วนใหญ่เห็นว่าทุนดำเนินงานขนาดนี้เพียงพอกับสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี และความต้องการสมาชิกแล้ว เนื่องจากสหกรณ์ในจังหวัดจันทบุรีเกิดมานานแล้ว มีทุนการดำเนินงานรวมปัจจุบัน ประมาณ 4,000 ล้านบาท และสภาพคล่องมีสูงเกินอัตราส่วนทางการเงิน เนื่องจากทุนเรือนหุ้น และเงินรับฝาก สหกรณ์ในจันทบุรี มีมากกว่า 100 สหกรณ์กระจายทุกอำเภอ บวกกับประชาชนส่วนใหญ่เป็นชาวสวน การฝากเงินกับสหกรณ์ หรือลงหุ้นเพิ่มในแต่ละ จะสะดวกกว่าไปธนาคารเพราะสหกรณ์อยู่ใกล้บ้าน ให้ดอกเบี้ยมากกว่าธนาคาร และนอกจากดอกเบี้ยเงินรับฝากแล้ว สหกรณ์ยังให้เงินปันผลตามหุ้นและเงินเฉลี่ยคืน แต่เนื่องจากปีที่ผ่านมาสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งหนึ่ง นำโดย ดอกเตอร์ท่านหนึ่ง ที่ทำลายระบบสหกรณ์ที่สร้างสมความดีมาเกือบ 100 ปี ลดลง ความศรัทธาในระบบสหกรณ์จึงลดลงเล็กน้อย สมาชิกสหกรณ์จึงไม่อยากจะให้มีการทุจริตในสหกรณ์ ที่เห็นด้วยมากที่สุด ร้อยละ 68 เมื่อเปรียบเทียบความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี จำแนกตามเพศจึงพบว่าเกิดความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ในหัวข้อสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรีไม่ควรมีการทุจริตในสหกรณ์ และเมื่อเปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ย (X) และ เบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ในระดับสูงเมื่อเทียบกับอัตราส่วนอื่น

สอดคล้องกับการสังเคราะห์รายงานกิจการพบว่าทุนการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี มีเพิ่มมากขึ้น ร้อยละ 67 และเมื่อสัมภาษณ์เชิงลึก คณะกรรมการผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ พบว่าทุนดำเนินงานของสหกรณ์ส่วนใหญ่สามารถบอกเป็นตัวเลข

ที่ชัดเจนได้ และขึ้นอยู่กับสมาชิกและความต้องการของสหกรณ์ ผนวกกับความต้องการเงินกู้ของสมาชิกที่เพิ่มขึ้นทุกปี

ความต้องการด้านกระบวนการภายในสอดคล้องกับ กัญญาณัฐ อักษร (2552) ที่ได้วิจัยความคิดเห็นของสมาชิกสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านอ่าง คีรีต่อการบริหารจัดการสหกรณ์ พบว่าองค์ประกอบภายใน คือ ทุนดำเนินงาน โครงสร้าง การแบ่งแยกหน้าที่ เป็นสร้างความพึงพอใจ และได้รับการยอมรับ จะนำไปสู่ความสำเร็จในสหกรณ์ในที่สุด

เมื่อเปรียบเทียบด้านกระบวนการภายในเรื่องการนำทุนไปใช้ สอดคล้องกับงานวิจัยไพเราะ ภัทรธรรมกุล (2550) ที่ได้ทำการศึกษาผลการดำเนินงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตในรอบ 30 ปี ของการดำเนินงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต จังหวัดชลบุรี พบว่า การบริหารเงินทุนเป็นสิ่งจำเป็น นอกจากสร้างธุรกิจแล้วต้องมีการให้ความรู้เกี่ยวกับการนำเงินไปใช้ให้ถูกตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นสหกรณ์จะประสบผลสำเร็จต้องมีการบริหารกระบวนการภายในอย่างเป็นระบบ มีการติดตาม แผนและผล มีความโปร่งใส ตรวจสอบด้วย

2. แนวทางในการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี เพื่อให้สหกรณ์มีการอบรมสมาชิกโดยการพัฒนาความรู้ด้านอาชีพเสริม เป็นความสามารถด้านการเรียนรู้หรือเติบโตเพื่อมีทุนหมุนเวียนในสหกรณ์ผ่านปริมาณธุรกิจที่ทำกับสมาชิก รวมถึงกระบวนการภายในที่ดี มีการบริการ สวัสดิการและแนวทางการอบรมความรู้เรื่องกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และ ตามความสามารถด้านกระบวนการภายใน

จากการใช้แบบสอบถามสมาชิกสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี ด้านลูกค้า เกี่ยวกับความต้องการของสหกรณ์พบว่า สหกรณ์ควรได้รับการศึกษาอบรมเพิ่มเติมทุกปี สมาชิกเห็นว่าคณะกรรมการควรอบรมเพิ่มมากกว่า ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่และผู้ตรวจสอบกิจการ เนื่องจากเมื่อดูตามโครงการบริหารตามแนวคิดของสหกรณ์ในประเทศไทย จะพบว่า จากมติที่ประชุมใหญ่แล้ว คณะกรรมการเป็นตัวสำคัญในการนำพาสหกรณ์ให้ประสบผลสำเร็จในสหกรณ์ เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความแตกต่างด้านการศึกษาอบรมเจ้าหน้าที่สหกรณ์พบว่า อย่างน้อยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 พบความแตกต่างรายคู่การศึกษาในระดับอนุปริญญาสูงกว่าระดับการศึกษาอื่น ๆ

สอดคล้องกับการสังเคราะห์รายงานกิจการพบว่าสหกรณ์มีการใช้ทุนเพื่อศึกษาอบรมร้อยละ 65 อยู่ในอันดับสองของการประสบผลสำเร็จของสหกรณ์ เมื่อทำการสัมภาษณ์ คณะกรรมการ ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์พบว่า ส่วนใหญ่ต้องการอบรมเกี่ยวกับ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์ รวมทั้ง การบริการ เทคโนโลยี และการบริการงานสอดคล้องกับหลักการสหกรณ์ข้อ 5 เกี่ยวกับการศึกษาอบรมของสหกรณ์

สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประสพชัยและคณะ (2556) พบว่า สหกรณ์ควรสร้างความร่วมมือ สร้างความรัก ความศรัทธาในระบบสหกรณ์ จึงต้องมีการศึกษาอบรมก่อนจึงจะสามารถสร้างระบบได้ สอดคล้องกับ ธาธิกานต์ ธัญชยะกุล (2555) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการสหกรณ์ การเกษตรในเขตพื้นที่จังหวัดชลบุรี พบว่า 4Ms ทรัพยากรบุคคล สำคัญที่สุด ดังนั้น การจะพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องมีการอบรมให้ความรู้อย่างสม่ำเสมอ

ดังนั้นความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี ในด้านความต้องการกำไรที่เพิ่มขึ้น พบว่า สมาชิก คณะกรรมการ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่และผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ ส่วนใหญ่ยังไม่มีความคิดเห็นว่าสหกรณ์ควรเพิ่มกำไรให้มากขึ้นทุกปี

ความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี ในด้านความต้องการให้มีสมาชิกสหกรณ์เพิ่มขึ้นทุกปี พบว่า สมาชิก คณะกรรมการ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่และผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ ส่วนใหญ่ยังไม่มีความคิดเห็นว่าสหกรณ์ควรเพิ่มสมาชิกทุกปี

ความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี ในด้านความต้องการให้สหกรณ์มีทุนการดำเนินงานเพิ่มขึ้นทุกปี พบว่า สมาชิก คณะกรรมการ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่และผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ ส่วนใหญ่มีความเห็นที่เห็นว่าสหกรณ์ควรเพิ่มทุนการดำเนินงาน โดยมีการระดมหุ้นเพิ่ม ความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี ในด้านความต้องการให้สหกรณ์มีการศึกษาอบรมเพิ่มทุกปี พบว่า สมาชิก คณะกรรมการ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่และผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ ส่วนใหญ่มีความเห็นที่เห็นว่าสหกรณ์ควรมีการศึกษาอบรมเพิ่ม ได้แก่ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายสหกรณ์

เมื่อนำผลสำเร็จมาจัดเรียงกัน สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี ควรเริ่มจากกระบวนการภายใน มีการจัดการที่ดี โปร่งใส ตรวจสอบได้ ไม่ควรมีการทุจริต และจึงให้การศึกษา อบรม ควบคู่ไปด้วย อย่างสม่ำเสมอ ทั้งการบริหาร การจัดการ และคุณธรรม ต่อไปจึงเพิ่มสมาชิกให้มากขึ้น แล้วจะส่งผลให้สหกรณ์มีกำไร และประสบผลสำเร็จในที่สุด

3. แนวทางการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรีด้านการเงินหรือกำไรเพิ่มขึ้น

จากการใช้แบบสอบถามสมาชิกสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี ด้านการเงินเห็นว่าด้านการเงินยังเป็นยังไม่ใช่ปัญหาอันดับต้น ๆ ที่สหกรณ์การเกษตรควรแก้ไข และเมื่อพิจารณาความแตกต่างระหว่างตัวแปรต้น (ปัจจัยส่วนบุคคล) กับตัวแปรตาม (ความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี) เห็นว่า ทั้ง ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเพิ่มรายได้ น้อยกว่า การลดต้นทุน สอดคล้องกับแนวคิดสหกรณ์เรื่อง การตลาดในสหกรณ์ เนื่องจากสหกรณ์ไม่ต้องทำตลาดมาก เพราะก่อนจะซื้อสินค้ามาจำหน่าย เกือบทุกสหกรณ์จะมีการสอบถามความต้องการสินค้าในที่ประชุมใหญ่ ทำให้สินค้าที่เข้าจึงเป็นสินค้าที่สมาชิกต้องการ เป็นการตลาดแบบ

ใหม่ ที่ไม่ต้องมีสต็อกสินค้า มาก ๆ สหกรณ์เองจึงต้องมีการบริหารต้นทุนให้ถูก เป็นไปตามแนวคิดอุดมการณ์สหกรณ์ที่เน้น รวมกันซื้อ รวมกันขาย จะลดต้นทุนด้านการขนส่ง การบริหารจัดการ ค่าใช้จ่ายการทำตลาด ถือเป็นการช่วยเหลือตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน คนงานก็เป็นชาวสวนในบ้านใกล้เคียงมาช่วยกัน เมื่อเปรียบเทียบตามอายุ พบว่าผู้ที่มาติดต่อกับสหกรณ์การเกษตรส่วนมากเป็นวัยทำงาน เนื่องจากจังหวัดจันทบุรี เป็นเมืองชาวสวน เกษตรจึงเดินทางมาซื้อปุ๋ย ยา และสารบำรุงดิน ซึ่งสหกรณ์ได้สอบถามก่อนการสั่งซื้อแล้ว เมื่อสินค้ามาถึง ชาวสวนสามารถขับรถเข้ามารับได้เลย ปัจจุบันการสื่อสารที่สะดวกบวกกับชาวสวนมาก มีความรู้มากขึ้น สอดคล้องกับ งานวิจัยของสุรัชย์ กิตติพล (2547) ที่ได้ศึกษาบทบาทของสหกรณ์การเกษตรยางจังหวัดระยอง ปี 2547 ในการแก้ไขปัญหาของเกษตรกร พบว่าสมาชิกสหกรณ์ในอนาคตจะมีความรู้มากขึ้น ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยพบว่าสมาชิกสหกรณ์การเกษตรส่วนใหญ่มีการศึกษาที่ดีขึ้น บางคนจบระดับปริญญาก็กลับมาทำสวนตามแนวทางที่บรรพบุรุษได้ให้เป็นแนวทางในการเลี้ยงตัวและครอบครัว

สอดคล้องกับการสังเคราะห์รายงานกิจการจะเห็นได้ว่าสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี มีกำไรเพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้าเพียง ร้อยละ 28 เพราะวัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์ไม่ได้เน้นการมีกำไร แต่เน้นการประหยัดต้นทุน และสวัสดิการแก่มวลสมาชิก ถึงแม้ที่ผ่านมาเศรษฐกิจของไทยด้านการเกษตรจะมีปัญหา แต่สหกรณ์ก็ยังมีกำไรเพิ่ม การไม่เน้นกำไร เนื่องจากสหกรณ์ลูกค้า (สมาชิก) และเจ้าของ (ผู้ถือหุ้น) คือคนคนเดียวกัน

เมื่อเก็บข้อมูลเชิงลึกจากผู้บริหารสหกรณ์ เจ้าหน้าที่ และผู้จัดการสหกรณ์ พบว่าการลดต้นทุนด้านการเงินอย่างหนึ่งคือการระดมหุ้น ที่มาจากสมาชิก เป็นการช่วยเหลือตัวเองก่อน เป็นการหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนทางการเงินต่ำที่สุด เมื่อหุ้นมีจำนวนมากก็นำไปช่วยสหกรณ์อื่น ๆ ที่ต้องการเงินทุน เป็นการป้องกันสภาพคล่องที่มีมากเกินไป เนื่องจากเงินอยู่ระบบมากแล้วไม่ใช่ ทำให้เกิดต้นทุน ทั้งยังเป็นการเชื่อมโยงเครือข่ายของสหกรณ์และสอดคล้องกับอุดมการณ์สหกรณ์ในการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

4. แนวการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรีด้านลูกค้าหรือสหกรณ์ควรมีสมาชิกเพิ่มขึ้น

จากการ ใช้แบบสอบถามสมาชิกสหกรณ์การเกษตรในจังหวัด จันทบุรี ด้านลูกค้า จะเห็นว่าสมาชิกทุกปีหรือไม่สมาชิกสหกรณ์ส่วนมากเห็นด้วยมาก ร้อยละ 47 และเห็นด้วยมากที่สุดร้อยละ 34 แสดงว่าสมาชิกส่วนใหญ่ยังไม่เห็นว่าการเพิ่มสมาชิกเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับการสังเคราะห์รายงานกิจการสหกรณ์เทียบกับปีที่ผ่านมาพบว่าสมาชิกสหกรณ์มีการเพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้าร้อยละ 35 ซึ่งมากกว่าที่ทางกรมส่งเสริมสหกรณ์ได้ให้นโยบาย

ว่าจะเพิ่มสมาชิกสหกรณ์ให้ได้ร้อยละ 5 ซึ่งผลจากการการที่รัฐบาลปัจจุบันได้ใช้กลไกสหกรณ์ในการช่วยเหลือเกษตรกร ไม่ว่าจะเป็นข้าว ยางพารา รวมถึงสินค้าเกษตรหลาย ๆ อย่าง ซึ่งในจังหวัดจันทบุรีเองสหกรณ์ก็เป็นส่วนสำคัญในการรวบรวมผลไม้ สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารงานสหกรณ์ในจังหวัดจันทบุรี ที่บุคคลสำคัญได้เข้าเยี่ยมชมกิจการสหกรณ์ในการรวบรวมผลไม้ เช่นในปี 2558 ท่านนายกยิ่งลักษณ์ ชินวัตร ได้เดินทางมาที่สหกรณ์การเกษตรมะขาม จำกัด อ.มะขาม จ.จันทบุรี และต่อมาก็มีรัฐมนตรีหลายท่านเดินทางมาเปิดคาราวานผลไม้ นอกจากนี้สหกรณ์ยังใช้แนวคิดเกี่ยวกับอุดมการณ์สหกรณ์ที่ให้สหกรณ์แต่ละอำเภอรวบรวมผลไม้ แล้วนำผลไม้มารวมกันไว้ที่สหกรณ์การเกษตรทำใหม่ จำกัด เพื่อนำไปขายต่อทั่วประเทศ รวมทั้งเงินและญี่ปุ่น เป็นการช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์

เมื่อสอบถามคณะกรรมการ ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรีพบว่า สมาชิกมีผลกับปริมาณธุรกิจและทุนการดำเนินงาน เนื่องจาก ปริมาณธุรกิจและทุนดำเนินงานต้องเพียงพอกับความต้องการของสมาชิกสหกรณ์เป็นหลัก ปัจจุบันประชากรในจันทบุรี มีประมาณ 500,000 คน มีสมาชิกสหกรณ์ประมาณ 100,000 คน

นอกจากนี้ทุกฝ่ายเห็นว่า ควรมีการดูแลสมาชิกที่ดีอยู่ให้ดีที่สุด โดยการบริการดี มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น การใช้บัตรคิว แบบธนาคาร การบริการสมาชิกสหกรณ์อย่างสะดวกสบาย เจ้าหน้าที่บริการยิ้มแย้ม แจ่มใส สหกรณ์จัดสวัสดิการที่ดี ให้ชุมชน มีการทำ CRM ร่วมกับชุมชนอย่างต่อเนื่อง จะเป็นแนวทางหนึ่งในการพัฒนาสหกรณ์ให้ประสบผลสำเร็จ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะแก่คณะกรรมการสหกรณ์

คณะกรรมการสหกรณ์ต้องไม่หยุดการพัฒนา หมั่นหาความรู้ใหม่ ๆ ในการบริหาร สร้างศรัทธาให้ได้ มีระบบการบริหารจัดการ จัดคนกับงานอย่างเหมาะสม และมีคุณธรรมในสหกรณ์คือ เน้นกระบวนการภายในให้ดีกว่า ตามอุดมการณ์สหกรณ์ คือ การช่วยเหลือตัวเองก่อน หรือตามหลักพระพุทธศาสนาที่ว่า ไม่มีใครช่วยเราเองได้ดีเท่าตัวเราเอง หรือตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงที่มองว่าควรมีภูมิคุ้มกันที่ดีด้วย

ข้อเสนอแนะแก่ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์

ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ต้องมีพัฒนาความรู้ ตามความถนัดของตน แล้วนำมาประยุกต์ใช้ในงาน มีการบริการด้วยใจ และรักในองค์กรของตนเอง เน้นการบริหารคน บริหารระบบให้ทันสมัย

ข้อเสนอแนะผู้ตรวจสอบกิจการ

ผู้ตรวจสอบกิจการควรมีพัฒนาความรู้ มีเทคนิคการตรวจสอบใหม่ ๆ ประสานงานกับหน่วยงานภายนอกให้ความช่วยเหลือ เช่น กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เพื่อหาแนวทางในการตรวจสอบ รักษาผลประโยชน์ของมวลสมาชิกสหกรณ์ด้วยใจ

ข้อเสนอแนะสมาชิกสหกรณ์

สมาชิกสหกรณ์ต้องรู้ถึงสิทธิหน้าที่ ของตัวเอง และพยายามตรวจสอบการทำงานของคณะกรรมการ และเจ้าหน้าที่ นอกจากจะเป็นลูกค้า แล้ว สมาชิกต้องรักษาสิทธิในการเป็นเจ้าของสหกรณ์ด้วย

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

1. สหกรณ์ต้องมีการบริการที่ดี มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สะดวก และทันสมัย
2. เจ้าหน้าที่ของรัฐ ต้องควรตรวจตรา สอดส่อง และจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ด้านวิชาการ ให้ความช่วยเหลือพัฒนาความรู้แก่ เจ้าหน้าที่ที่ดูแลมวลสมาชิกสหกรณ์ 10 ล้านกว่าคน เพราะนักส่งเสริมสหกรณ์ทุกคนไม่มีความสามารถทุกด้าน บุคลากรของรัฐทุกหน่วยงานต้องให้การสนับสนุน ผลักดันให้สหกรณ์เป็นเครื่องมือหลักในการพัฒนาประเทศ เพราะองค์กรที่สอนการรวมกลุ่มแบบครบวงจร และมีระบบ คืออุดมการณ์ของสหกรณ์ในการใช้พัฒนาประเทศ

สหกรณ์อื่น ๆ

การรวมตัวในระดับหมู่บ้าน เป็นสหกรณ์ก็สร้างความเข้มแข็งให้กับประเทศในระดับหนึ่งแล้ว ถ้าสหกรณ์สามารถรวมตัวกันได้ เป็นองค์กรระดับประเทศ จะทำให้ประเทศมีองค์กรที่เข้มแข็งอีกอย่างหนึ่ง ถ้าสหกรณ์ระดับประเทศรวมตัวกัน เป็นองค์กรประเทศระดับภาคได้ ก็จะเกิดองค์กรใหญ่ระดับภูมิภาคอีกองค์กรหนึ่ง

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาถึงความคิดเห็นของสมาชิกสหกรณ์ต่อธุรกิจของสหกรณ์ ควบคู่กับการบริหาร เช่น การลดต้นทุน ความคุ้มค่าของการประกอบอาชีพเกษตร การทำอาชีพเสริมที่เหมาะสม เป็นต้น
2. ควรมีการศึกษาความสำเร็จของสหกรณ์ประเภทอื่น ๆ อีก 6 ประเภท
3. ควรมีการศึกษาความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดอื่น ๆ เนื่องจาก การเกษตรในแต่ละจังหวัดไม่เหมือนกัน ผู้วิจัยได้ศึกษาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี ซึ่งส่วนใหญ่มีอาชีพทำสวน แต่เกษตรกรในจังหวัดอื่น ๆ จะประกอบอาชีพเกษตรกรรมอย่างอื่น เช่น ทำนา ปลูกกระเทียม ปลูกพริก เป็นต้น

บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2558). *สารสนเทศสหกรณ์*, เข้าถึงได้จาก <http://www.cpd.go.th>
- กัญญาณัฐ อักษร. (2552). *ความคิดเห็นของสมาชิกสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านอ่างศิรีต่อการบริหารจัดการสหกรณ์*. งานนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จินฉัตร คชเสนี รน. (2550). *ทัศนะของสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์วังเค็ม จำกัด ต่อการพัฒนาบริการเงินกู้พิเศษเพื่อการเกษตร*. ศึกษาปัญหาพิเศษรัฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชนะพันธ์ คุรงค์ธรรมรัตน์. (2551). *ความคิดเห็นของผู้ที่มาใช้บริการต่อการให้บริการของตลาดปลาสหกรณ์ประมงแม่กลอง*. ศึกษาปัญหาพิเศษรัฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชานโยบายสาธารณะ, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธาติกานต์ ธัญชยะกุล. (2555). *การจัดการสหกรณ์การเกษตรในเขตพื้นที่จังหวัดชลบุรี*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นิตา ชูโต. (2552). *การวิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. กรุงเทพฯ: พริน โพร.
- บรรพต วิรุณราช. (2552). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ พิมพ์ครั้งที่ 1 : เอ.เอช.เทคนิคการพิมพ์*
- ประสพชัย พะหุณนท์, อลิษา อินน้อย และรัฐญา เหมธวานนท์. (2556). *รายงานการประชุมอุปสรรคและความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส.เพชรบุรี จำกัด*. การประชุมเชิงวิชาการทางบริหารธุรกิจระดับชาติ, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- พสุ เดชะรินทร์. (2551). *Balanced Scorecard ฐึลึ่กในการปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 6)*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิชัย ขวัญทอง, จำนงค์ อดิวัฒนสิทธิ์, สุรพล, สุยะพรหม และสุพจน์ ทราญแก้ว. (2557). *ผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน เพื่อความยั่งยืนของเศรษฐกิจชุมชน*. รัฐประศาสนศาสตร์ ดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชารัฐศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- ไพเราะ ภัทรธรรมกุล. (2550). *การศึกษาผลการดำเนินงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตในรอบ 30 ปีของการดำเนินงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต : ศึกษากรณีจังหวัดชลบุรี*. ศึกษาปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารงานท้องถิ่น, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- ยูทช ไกยวรรณ. (2553). *หลักสถิติวิจัยและการใช้โปรแกรม SPSS*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศรีสมโภชน์ บุตรดาพันธ์. (2550). *การมีส่วนร่วมของสมาชิกกลุ่มออมทรัพย์ชุมชนจิตราในการจัดตั้ง
ธนาคารชุมชน : ศึกษากรณีกลุ่มออมทรัพย์ชุมชนจิตรา เขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร.
วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหาร
รัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- ศิรินาถ วังราช. (2555). *ความพึงพอใจของสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนต่อระบบการบริหารจัดการของ
สหกรณ์เครดิตยูเนียน ทิพย์ช้าง จำกัด, สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์, คณะเศรษฐศาสตร์,
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.*
- สุรชัย กิตติพล. (2547). *บทบาทของสหกรณ์การเกษตรยางจังหวัดระยองในการแก้ไขปัญหาทางพารา
ของเกษตรกร. สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต,
สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย. (2558). *เกี่ยวกับสหกรณ์*, เข้าถึงได้จาก <http://www.clt.or.th>
- สำนักงานสหกรณ์จังหวัดจันทบุรี. (2558). *ความรู้เกี่ยวกับสหกรณ์*, เข้าถึงได้จาก
<http://webhost.cpd.go.th/chantaburi/>.
- Gulick, L. & Urwick, L. (editors). (1937). *Paper on the Science of Administration*. New York:
Institute of Public Administration.
- Kaplan and Norton. (1996). *The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action*.
Massachusetts : Harvard Business School Press.
- Yamane. (1967). *Taro Statistic : An Introductory Analysis*. New York: Harper & row.

สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรรับโล่ดีเด่นระดับประเทศ จาก ฯพณฯ ท่านนายกรัฐมนตรี



สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรรับโล่ดีเด่นระดับประเทศจาก ฯพณฯ ท่านนายกรัฐมนตรี



สภรณ์ และขบวนการสภรณ์รับเกียรติบัตรจาก ท่านผู้ว่าราชการจังหวัดจันทบุรี



บริการประชาชนจังหวัดจันทบุรี



ภาคผนวก ก

แนวคิดของสหกรณ์

แนวคิดของสหกรณ์ในต่างประเทศ

ระหว่างศตวรรษที่ 18-19 ได้เกิดการปฏิวัติของอุตสาหกรรมขึ้นในแถบยุโรปโดยมีการนำเอาเครื่องจักรมาใช้แทนแรงงานคน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ คือเกิดการว่างงาน และเศรษฐกิจตกต่ำทั่วไป การเปลี่ยนแปลงอย่างใหญ่หลวงครั้งนี้ เริ่มต้นที่ประเทศอังกฤษ ทำให้ชาวอังกฤษต้องประสบกับปัญหาความเดือดร้อนอย่างมากจากการที่นายทุนใช้เครื่องจักรแทนแรงงานคน จึงมีการลดคนงานออกจากโรงงาน ส่วนผู้ประกอบการรายย่อย ต้องเลิกกิจการไป สภาพสังคมทั่วไปมีการแบ่งชนชั้นออกเป็น 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายนายทุน และทางฝ่ายกรรมกร นายทุนพยายามแสวงหากำไรจากการลงทุนให้มากที่สุด โดยการเอาเปรียบฝ่ายกรรมกรทุกวิถีทางจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในครั้งนี้ บรรดากรรมกรที่ถูกบีบคั้นทั่วเมืองจึงเริ่มแสวงหาหนทาง ที่จะปลดปล่อยความทุกข์ยากของพวกตนประกอบกับเวลานั้นมีนักเศรษฐศาสตร์ที่มีความคิด อยากจะช่วยยกฐานะของสังคมให้ดีขึ้น โดยได้เสนอแนวทางปรับปรุงสภาพทางเศรษฐกิจให้เกิด ความเป็นธรรมแก่สังคมและประชาชน โดยการร่วมมือระหว่างผู้ที่เดือดร้อนให้รู้จักการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน แนวความคิดดังกล่าวได้ก่อให้เกิดระบบสหกรณ์ขึ้นในเวลาต่อมา โดยบุคคลแรกที่使人ทั่วไปรู้จักคำว่า "สหกรณ์" คือ โรเบิร์ต โอเวน ชาวอังกฤษ ซึ่งถือว่าเป็นผู้ให้กำเนิดสหกรณ์ขึ้นในโลก และได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งการสหกรณ์ในเวลาต่อมา เดิมทีโอเวนเป็นคนที่ยากจน แต่ความเฉลียวฉลาดและรู้จักวิธีการทำมาหากินจึงทำให้เขาได้มีโอกาสเป็นผู้จัดการและมีหุ้นส่วนเป็นเจ้าของโรงงาน เขาเป็นนายจ้าง ที่มีความหวังดีต่อกรรมกร จึงได้ปรับปรุงสภาพความเป็นอยู่ทั่วไปของคนงานให้ดีขึ้น หลังจากนั้น โอเวนได้หาวิธีช่วยเหลือกรรมกรอื่นๆ โดยสอนให้รู้จักการช่วยตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อขจัดปัญหาความเดือดร้อนต่างๆ ซึ่งเป็นวิธีการของระบบสหกรณ์ โดยการจัดตั้ง "ชมรมสหกรณ์" (Co-operative Community) ให้ชมรมสหกรณ์นี้ผลิตสิ่งของเครื่องใช้ต่างๆ ใช้เอง โดยไม่ใช่เครื่องจักรทรัพย์สินของชมรม เป็นของส่วนรวม เพื่อมิให้สภาพนายทุนปะปนอยู่ในชมรม การจัดตั้งชมรมสหกรณ์นี้ จะต้องใช้เงินทุนและที่ดินเป็นจำนวนมากและโอเวนก็ได้พยายามเผยแพร่แผนการจัดตั้งชมรมสหกรณ์ เพื่อให้คนทั่วไป ได้เข้าใจสหกรณ์ในฐานะสมาคมเพื่อเศรษฐกิจ แต่โอเวนยังไม่สามารถจัดตั้งชมรมสหกรณ์ในประเทศอังกฤษได้ เพราะมีปัญหาสภาพสังคมในสมัยนั้น จึงได้เดินทางไปประเทศอเมริกา และทดลองจัดตั้ง ชมรมสหกรณ์ ขึ้นเป็นครั้งแรกที่ นิวฮาโมนี รัฐอินเดียนา สหรัฐอเมริกา ในปี พ.ศ. 2368 ให้ชื่อว่า นิวฮาโมนี (New harmony) แต่ได้ล้มเลิกไปในระยะเวลาต่อมา เนื่องจากไม่ได้คัดเลือกสมาชิกและไม่มีกิจกรรมเพียงพอให้คุ้มค่ากับค่าใช้จ่าย นอกจากนี้ยังมีปัญหาเกี่ยวกับการปกครองและศาสนา อย่างไรก็ตามแนวความคิดของโอเวนก็มีอิทธิพลต่อนักปฏิรูปทางเศรษฐกิจอีกหลาย

ท่าน เขาได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับความร่วมมือร่วมใจระหว่างมนุษย์ ในอันที่จะช่วยตนเองและช่วยเหลือ ซึ่งกันและกันเพื่อยกมาตรฐานความเป็นอยู่ให้สูงขึ้น

และอีกหนึ่งท่านคือนายแพทย์วิลเลียมคิง อาศัยอยู่ในเมืองไบรตัน ประเทศอังกฤษ เป็นผู้นิยมในความคิดแนวสหกรณ์ของ โอเวน แต่เห็นว่าโครงการของโอเวนต้องใช้เงินทุนจำนวนมาก ซึ่งจะทำให้เป็นจริงได้ยากมาก นายแพทย์วิลเลียมคิงจึงเริ่มต้นจากการชี้แจงให้คนงานรวมทุนกันคนละเล็กน้อย เพื่อตั้ง "สมาคมการค้า" (Trading Association) ในรูปสหกรณ์ขึ้น เมื่อปี พ.ศ. 2370 เป็นรูปร้านสหกรณ์จำหน่ายสินค้า แต่มีข้อแตกต่างไปจากร้านสหกรณ์ในปัจจุบันคือ กำไรที่เกิดจากการดำเนินธุรกิจของร้าน สหกรณ์นี้จะไม่นำมาแบ่งปันกัน แต่จะเก็บสมทบไว้เป็นทุนเพื่อใช้ขยายงานของร้านสหกรณ์ต่อไป จนสามารถจัดตั้งชมรมสหกรณ์ตามแบบ โอเวน ได้ ซึ่งจากการกระทำดังกล่าวทำให้ร้านค้าแบบสหกรณ์ในรูปแบบนี้ไม่ประสบผลสำเร็จ เนื่องจากการ เก็บกำไรทั้งหมดไว้ไม่จ่ายคืน แก่สมาชิก ทำให้สมาชิกไม่ศรัทธาสหกรณ์ อย่างไรก็ตามกิจกรรมของนายแพทย์คิง ก็คล้ายกับร้านสหกรณ์ในปัจจุบัน ฉะนั้นในวงการร้านสหกรณ์สมัยนี้จึงให้เกียรติแก่ท่านมาก

ต่อมาเมื่อมีสมาชิกเพิ่มและธุรกิจการค้าขยายใหญ่ขึ้นก็ได้มีการทำธุรกรรมกับบุคคลภายนอกด้วย นักสหกรณ์รอซเชล หรือที่เรียกว่า "ผู้นำแห่งรอซเชล" ได้กำหนดหลักปฏิบัติสหกรณ์ไว้ 10 ประการ ซึ่งมีสาระสำคัญหลายประการที่ถูกยึดถือ เป็นหลักสหกรณ์สากลมาจนถึงปัจจุบัน แม้เวลาจะล่วงเลยมาเป็นเวลานาน แต่ร้านสหกรณ์รอซเชลก็ยังคงอยู่และกลายเป็นร้านที่มีขนาดใหญ่อีกด้วย ยิ่งกว่านั้นวิธีการของร้านสหกรณ์สำหรับผู้บริโภคแบบนี้ ได้เผยแพร่ออกไปสู่ประชาชนกลุ่มอื่นๆ ปัจจุบันร้านสหกรณ์ที่ถือหลักการสำคัญ ๆ อย่างเดียวกันนี้ มีอยู่ในประเทศต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก

ส่วนสหกรณ์ประเภทอื่น ๆ เช่น สหกรณ์ที่ช่วยเหลือสมาชิกให้กู้ยืมเงินไปทำทุน หรือสหกรณ์เครดิต หรือสหกรณ์สินเชื่อก็เช่นเดียวกันสหกรณ์เหล่านี้เกิดจากความขัดสน ความต้องการ และความเดือดร้อนของเกษตรกรและกรรมกร เนื่องจากหาเงินกู้ยืมมาประกอบอาชีพได้ยาก และแม้ว่าจะกู้มาได้ก็ต้องเสียดอกเบี้ยแพง จนไม่สามารถหารายได้มาให้เพียงพอกับการชำระดอกเบี้ยเป็นเหตุให้มีหนี้สินมาก เมื่อปี พ.ศ. 2393 นายเซอร์มัน ซูลซ์ ชาวเยอรมัน ผู้พิพากษาแห่งเมืองเดลิทซ์ ได้คิดตั้งสหกรณ์ ประเภทจัดหาทุนขึ้นในหมู่ชาวเมือง ผู้เป็นช่างฝีมือและพ่อค้าขนาดเล็ก โดยรวบรวมขึ้นเป็นองค์การเพื่อจัดหาทุนให้สมาชิกกู้ยืม และในปี พ.ศ. 2405 นายฟรีดริค วิลเฮล์ม ไรฟไฟเชิน ชาวเยอรมัน ตำแหน่งนายกเทศมนตรี เมืองเฮดเอสดอร์ฟ ได้จัดตั้งสหกรณ์จัดหาทุนขึ้นในหมู่ชาวชนบท โดยจัดเป็นองค์การ เพื่อจัดหาทุนให้แก่สมาชิกกู้ยืมเช่นเดียวกัน ในเวลาต่อมาการรวมกันเป็นสหกรณ์เพื่อแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนก็ได้แพร่หลายไปยังประเทศต่าง

ๆ ทั่วโลก อันเป็นประโยชน์และเป็นตัวอย่างในการจัดตั้งสหกรณ์มาจนถึงปัจจุบัน (กรมส่งเสริมสหกรณ์ 2558.ออนไลน์)

แนวคิดของสหกรณ์ในประเทศไทย

การสหกรณ์ในประเทศไทย มีมูลเหตุสืบเนื่องมาจาก เมื่อประเทศไทยได้เริ่มมีการติดต่อค้าขายกับต่างประเทศ มากขึ้นในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ ระบบเศรษฐกิจของชนบทก็ค่อย ๆ เปลี่ยนจากระบบเศรษฐกิจแบบครอบครัวมาสู่ระบบเศรษฐกิจแบบเพื่อการค้า ความต้องการเงินทุนในการขยายการผลิตและการครองชีพจึงมีเพิ่มขึ้น ชาวนาที่ไม่มีทุนของตนเองก็หันไปกู้ยืมเงินจากบุคคลอื่น ทำให้ต้องเสียดอกเบี้ยในอัตราสูง และยังคงถูกเอาเปรียบจากพ่อค้านายทุน ชาวนาจึงตกเป็นฝ่ายเสียเปรียบอยู่ตลอดเวลา ทำนาได้ข้าวเท่าใด ก็ต้องขายให้หนี้เกือบหมด นอกจากนี้การทำนายังคงมีผลผลิตที่ไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับสภาพดินฟ้าอากาศ ปีไหนผลผลิตเสียหายก็จะทำให้หนี้สินพอกพูนมากขึ้นเรื่อยๆ จนลูกหนี้บางรายต้องโอนกรรมสิทธิ์ในที่ดินให้แก่เจ้าหนี้ และกลายเป็นผู้เช่านาแทน หรือเร่ร่อนไม่มีที่ดินทำกินไปในที่สุด

จากสภาพปัญหาความยากจนของชาวนาในสมัยนั้น ทำให้ทางหน่วยงานราชการคิดหาวิธีช่วยเหลือ ด้วยการจัดหาเงินทุน มาให้กู้และคิดดอกเบี้ยในอัตราต่ำความคิดนี้ได้เริ่มขึ้นในปลายรัชกาลที่ 5 โดยกำหนดวิธีการที่จะช่วยชาวนาในด้านเงินทุนไว้ 2 วิธี คือ

วิธีที่ 1 จัดตั้งธนาคารเกษตรเพื่อให้เงินกู้แก่ชาวนา แต่ขัดข้องในเรื่องเงินทุนและหลักประกันเงินกู้ ความคิดนี้จึงระงับไป

วิธีที่ 2 วิธีการสหกรณ์ประเภทหาทุน วิธีนี้เกิดจากรัฐบาลโดยกระทรวงพระคลังมหาสมบัติในขณะนั้นซึ่งปัจจุบันคือ กระทรวงการคลัง ได้เชิญเซอร์เบอร์นาร์ด์ฮันเตอร์ หัวหน้าธนาคารแห่งมัตราช ประเทศอินเดียเข้ามาสำรวจหาทางช่วยเหลือชาวนา ได้เขาเสนอว่าควรจัดตั้ง "ธนาคารให้กู้ยืมแห่งชาติ" ดำเนินการให้กู้ยืมแก่ราษฎร โดยมีที่ดินและหลักทรัพย์อื่นเป็นหลักประกันเพื่อป้องกันมิให้ชาวนาที่กู้ยืมเงินทิ้งที่นาหลบหนี้สิน ส่วนการควบคุมเงินกู้และการเรียกเก็บเงินกู้ ท่านได้แนะนำให้จัดตั้งเป็นสมาคมที่เรียกว่า "โคออปอเรทีฟ โซไซตี้"(Cooperative Society) โดยมีหลักการร่วมมือกันเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันซึ่ง คำนี้เองพระราชวงศ์เธอ กรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ ได้ทรงบัญญัติศัพท์เป็นภาษาไทยว่า "สมาคมสหกรณ์" จึงกล่าวได้ว่าประเทศไทยเริ่มศึกษาวิธีการสหกรณ์ขึ้นในปี พ.ศ. 2457 แต่ก็ยังมีได้ดำเนินการ จนกระทั่งในปี 2458 ได้มีการเปลี่ยนกรมสถิติพยากรณ์เป็นกรมพาณิชย์และสถิติพยากรณ์ ประกอบด้วยส่วนราชการ 3 ส่วน คือ การพาณิชย์ การสถิติพยากรณ์ และการสหกรณ์

การจัดตั้งส่วนราชการสหกรณ์นี้ ก็เพื่อจะให้ผู้มีเจ้าหน้าที่ดำเนินการทดลองจัดตั้งสหกรณ์ขึ้นและพระราชวงศ์เธอ กรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ ในฐานะทรงเป็นอธิบดีกรมพาณิชย์และสถิติ

พยากรณ์ ขณะนั้นได้ทรงพิจารณาเลือกสหกรณ์แบบเครดิตที่จัดกันอยู่ในต่างประเทศ คือทรงเลือกแบบไรฟ์ไฟเฟเซนและทรงยืนยันไว้ใน รายงานสหกรณ์ฉบับแรกว่า "เมื่อได้พิจารณาละเอียดแล้วได้ตกลงเลือกสหกรณ์ชนิดที่เรียกว่าไรฟ์ไฟเฟเซน ที่เกิดขึ้นในเยอรมัน ซึ่งมุ่งหมายที่จะอุปถัมภ์คนจน ผู้ประกอบกิจกรรมย่อมๆ เพราะเห็นว่าเป็นสหกรณ์ชนิดที่เหมาะสม ที่สุดสำหรับประเทศไทย" จาก การที่พระองค์ท่าน ทรงเป็นผู้บุกเบิกริเริ่มงานสหกรณ์ขึ้นในประเทศไทย ประชาชนทั้งหลายใน ขบวนการสหกรณ์จึงถือว่าพระองค์ทรงเป็น "พระบิดาแห่งการสหกรณ์ไทย" สำหรับรูปแบบของ ไรฟ์ไฟเฟเซนก็คือ สหกรณ์เพื่อการกู้ยืมเงินที่มีขนาดเล็ก สมาชิกจะได้รับความรับผิดชอบร่วมกัน ทำ ให้สะดวกแก่การควบคุม ซึ่งท้องที่ที่ได้รับการพิจารณาให้จัดตั้งสหกรณ์ คือ จังหวัดพิษณุโลก เนื่องจากเป็นจังหวัด ที่มีผู้คนไม่หนาแน่นและเป็นราษฎรที่เพิ่งอพยพมาจากทางใต้ จึงต้องการ ช่วยเหลือผู้อพยพซึ่งประกอบอาชีพการเกษตร ให้ตั้งตัวได้ รวมทั้งเพื่อเป็นการชักจูงราษฎรใน จังหวัดอื่นที่มีผู้คนหนาแน่นให้อพยพมาในจังหวัดนี้ และใช้ประโยชน์ในที่ดินอย่างเต็มที่ ต่อมา กรมพาณิชย์และสถิติพยากรณ์ จึงได้ทดลองจัดตั้งสหกรณ์หาทุนขึ้นที่อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก เป็นแห่งแรกใช้ชื่อว่า "สหกรณ์วัดจันทร์ไม่จำกัดสินใช้" โดยจดทะเบียนเมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2459 มีพระราชวรวงศ์เชอกรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ เป็นนายทะเบียนสหกรณ์ พระองค์แรก นับเป็น การเริ่มต้นแห่งการสหกรณ์ในประเทศไทยอย่างสมบูรณ์

ในระยะแรกสหกรณ์วัดจันทร์ไม่จำกัดสินใช้มีสมาชิกจำนวน 16 คน ทุนดำเนินงาน 3,080 บาท ซึ่งเป็นเงิน จากค่าธรรมเนียมแรกเข้า 80 บาท และเงินทุนจำนวน 3,000 บาท ได้อาศัย เงินกู้จากแบงก์สยามกัมมาจล จำกัด ซึ่งก็คือธนาคารไทยพาณิชย์ในปัจจุบัน โดยมีกระทรวงพระ คลังมหาสมบัติเป็นผู้กำกับประกัน และคิดดอกเบี้ยให้อัตราร้อยละ 6 ต่อปี คิดดอกเบี้ยจากสมาชิกใน อัตราร้อยละ 12 ต่อปี กำหนดให้สมาชิกส่งคืนเงินต้นในปีแรกจำนวน 1,300 บาท แต่เมื่อครบ กำหนด สมาชิกสามารถส่งคืนเงินต้นได้ถึง 1,500 บาท ทั้งส่งดอกเบี้ยได้ครบทุกราย แสดงว่าการนำ วิธีการสหกรณ์เข้ามาช่วยแก้ไขความเดือดร้อนของชาวนาได้ผล และจากความสำเร็จของสหกรณ์ วัดจันทร์ดังกล่าว รัฐบาลจึงได้คิดขยายสหกรณ์ไปยังจังหวัดอื่นๆ แต่การจัดตั้งสหกรณ์ในระยะแรก นั้น นอกจากจะมีข้อจำกัดเรื่องเงินทุนแล้วยังมีข้อจำกัดในทางกฎหมาย เพราะพระราชบัญญัติ เพิ่มเติมสมาคม พ.ศ. 2459 ทำให้การจัดตั้งสหกรณ์ไม่กว้างขวางพอที่จะขยายสหกรณ์ออกไป หาก จะให้การจัดตั้งสหกรณ์เจริญก้าวหน้าและมีความมั่นคงจะต้องออกกฎหมายควบคุมให้มีขอบเขต กว้าง ดังนั้นต่อมาทางราชการจึงได้ประกาศยกเลิกพระราชบัญญัติเพิ่มเติมสมาคม พ.ศ. 2459 แล้ว ประกาศใช้พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2471 นับเป็นกฎหมายสหกรณ์ฉบับแรก พระราชบัญญัติ ฉบับนี้ ได้เปิดโอกาสให้มีการรับจดทะเบียนสหกรณ์ประเภทอื่นๆ จากนั้นได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม

พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2471 อีก 3 ครั้ง นับว่าการประกาศให้พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2471 ช่วยให้การจัดตั้งสหกรณ์ได้ขยายออกไปอีกมาก

พ.ศ. 2478 มีการริเริ่มจัดตั้งสหกรณ์เช่าซื้อที่ดินที่จังหวัดปทุมธานีและได้จัดตั้งสหกรณ์ประเภทใหม่ ๆ อีกหลายประเภท เช่น สหกรณ์บำรุงที่ดินสหกรณ์ค้าขาย สหกรณ์นิคมฝ้าย สหกรณ์หาทุนและบำรุงที่ดิน ในปี พ.ศ. 2480 ร้านสหกรณ์ได้ถูกจัดตั้งขึ้นเป็นแห่งแรกที่อำเภอเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ชื่อว่าร้านสหกรณ์บ้านเกาะ จำกัดสินไช้ มีสมาชิกแรกตั้ง 279 คน และได้มีการจัดตั้งร้านสหกรณ์ในลักษณะนี้อีกหลายแห่งเพื่อช่วยเหลือประชาชนเกี่ยวกับปัญหาค่าครองชีพ โดยจัดตั้งขึ้น ทั้งในส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และส่วนของประชาชน

การเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญที่สุดของขบวนการสหกรณ์สำหรับในประเทศไทย ก็คือการควบสหกรณ์หาทุนเข้าด้วยกัน โดยทางราชการได้ออกพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 เปิดโอกาสให้สหกรณ์หาทุนขนาดเล็กที่ดำเนินธุรกิจเพียงอย่างเดียวควบเข้ากันเป็นขนาดใหญ่ สามารถขยายการดำเนินธุรกิจเป็นแบบอเนกประสงค์ ซึ่งจะเป็ประโยชน์แก่มวลสมาชิกได้มากกว่า ด้วยเหตุนี้สหกรณ์หาทุนจึงเปลี่ยนสภาพเป็นสหกรณ์การเกษตรมาจนปัจจุบัน และในปี 2511 สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยได้ถือกำเนิดขึ้นมา เพื่อเป็นสถาบันสำหรับการศึกษาแก่สมาชิกสหกรณ์ทั่วประเทศไทย โดยมีหน้าที่ติดต่อประสานงานกับสถาบันสหกรณ์ต่างประเทศ เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์และความช่วยเหลือ ร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์สากลในด้านอื่นๆ ที่มีใช้เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจโดยมีสหกรณ์ทุกประเภทเป็นสมาชิก ซึ่งประเทศไทยได้กำหนดประเภทสหกรณ์ไว้ 6 ประเภท ตามประกาศกฎกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. 2516 ประกอบด้วยสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม สหกรณ์ประมง สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์ร้านค้า และสหกรณ์บริการ ซึ่งนับแต่สหกรณ์ได้ถือกำเนิดขึ้นในประเทศไทย ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในธุรกิจต่างๆ ได้สร้างความเชื่อถือเป็นที่ไว้วางใจของมวลสมาชิกจนทำให้จำนวนสหกรณ์ จำนวนสมาชิก ปริมาณเงินทุน และผลกำไรของสหกรณ์ เพิ่มขึ้นทุกปี ปัจจุบันมีสหกรณ์ทั่วประเทศ ประมาณ 8,000 กว่าสหกรณ์ และสมาชิก 10 กว่าล้านคน การสหกรณ์ในประเทศไทยจึงมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศ โดยเฉพาะ ต่อประชาชนที่ยากจน สหกรณ์จัดเป็นสถาบันทางเศรษฐกิจและสังคมที่ช่วยแก้ไข ปัญหาในการประกอบอาชีพ และช่วยยกระดับความเป็นอยู่ของประชาชนให้ดีขึ้น

1.4 การจัดระดับมาตรฐานสหกรณ์

กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้ประกาศ เรื่อง กำหนดระดับมาตรฐานสหกรณ์ โดยแบ่งออกเป็น 4 ระดับดังนี้

- (1) ระดับดีเลิศ (A)
- (2) ระดับดีมาก (B)
- (3) ระดับดี (C)
- (4) ระดับไม่ผ่านมาตรฐาน(D)

โดยกำหนดตัวชี้วัดระดับมาตรฐานสหกรณ์ไว้ จำนวน 7 ข้อ ประกอบด้วย

(1) ผลการดำเนินงานในรอบ 2 ปีบัญชีย้อนหลัง สหกรณ์มีผลการดำเนินงานไม่ขาดทุน เว้นแต่ปีใดมีอุบัติเหตุหรือภัยธรรมชาติจนเกิดความเสียหายต่อสมาชิกและสหกรณ์ โดยรวมให้ตัดปีนั้นออก

(2) ในรอบ 2 ปีย้อนหลังต้องไม่มีการกระทำอันถือได้ว่าทุจริตต่อสหกรณ์

(3) ผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์ต้องจัดทำงบการเงินแล้วเสร็จ และส่งให้ผู้สอบบัญชีตรวจสอบแล้วนำเสนอเพื่ออนุมัติในที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ภายใน 150 วัน นับแต่วันสิ้นปีทางบัญชี

(4) ผลการดำเนินงานในรอบปีสุดท้าย สหกรณ์ต้องมีสมาชิกไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 ของสมาชิกทั้งหมด เข้ามาทำธุรกิจกับสหกรณ์

(5) สหกรณ์ต้องจัดจ้างเจ้าหน้าที่สหกรณ์ปฏิบัติงานประจำ รับผิดชอบดำเนินการและธุรกิจของสหกรณ์หากไม่มีการจัดจ้าง ต้องมีกรรมการดำเนินการหรือสมาชิกที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ประจำ

(6) ผลการดำเนินงานในรอบ 2 ปีย้อนหลังสหกรณ์ต้องมีการจัดสรรกำไรสุทธิและจ่ายเงินทุนสวัสดิการสมาชิกหรือทุนสาธารณะประโยชน์อย่างน้อยหนึ่งครั้ง

(7) ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์ต้องไม่กระทำการอันเป็นการฝ่าฝืนกฎหมาย ระเบียบ หรือคำสั่งนายทะเบียนสหกรณ์ (กรมส่งเสริมสหกรณ์ 2558. ออนไลน์)

1.5 ธรรมภิบาล หรือ Good Governance หรือ การกำกับดูแลกิจการที่ดี

การบริหารจัดการบ้านเมือง สังคม องค์กร สถาบัน หรือธุรกิจนั้น ต้องอาศัยความซื่อสัตย์ สุจริต (Honesty) ความเปิดเผย โปร่งใส (Transparency) ความรับผิดชอบและรับรองที่ตรวจสอบได้ (Accountability) ความชอบธรรม ยุติธรรม (Fairness) ความมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ (Quality and Efficiency) และการมีมาตรฐาน คุณธรรม จริยธรรม เป็นการทั่วไป (General Ethical and Moral Standard) เป็นหลักที่มีคุณค่าสำคัญมากในนิติบุคคล จึงควรที่จะนำมาปรับใช้ในการดำเนินกิจกรรมทุกด้าน ได้แก่ด้านการเมือง การปกครอง เศรษฐกิจ ธุรกิจ สังคม สาธารณสุข สิ่งแวดล้อม การศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม เพื่อนำพาให้สังคมไทย ธุรกิจไทย โดยรวมมีความเข้มแข็งมั่นคงและเจริญก้าวหน้า สำหรับธุรกิจนั้น หลักธรรมภิบาล คือ หัวใจในการดำเนินธุรกิจที่มีผลต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้ได้รับผลประโยชน์ที่ยุติธรรม ตั้งแต่ตัวผู้บริหาร ผู้ถือหุ้น เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ลูกจ้าง รวมถึงสังคมและประเทศชาติ

เมื่อสหกรณ์เป็นธุรกิจรูปแบบหนึ่ง ธรรมภิบาลในสหกรณ์ หมายถึง การบริหารกิจการของสหกรณ์ให้เป็นไปอย่างซื่อสัตย์ โปร่งใส มีความรับผิดชอบ สร้างการมีส่วนร่วม และมีการใช้กระบวนการบริหารจัดการ จึงแบ่งหลักธรรมภิบาลในสหกรณ์ออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ ด้านนิติธรรม ด้านคุณธรรม ด้านความโปร่งใส ด้านความรับผิดชอบ ด้านการมีส่วนร่วม และด้านความคุ้มค่า เพื่อให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล คุ้มค่าและโดยประหยัด เป็นผลให้เกิดประโยชน์สูงสุด แก่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรม เพื่อให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานประสบความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมั่นคง ส่งผลให้สหกรณ์เป็นที่เชื่อถือและยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (กรมส่งเสริมสหกรณ์ 2558.ออนไลน์)

1.6 การตลาดในสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ได้แบ่งธุรกิจออกเป็น 2 รูปแบบธุรกิจหลัก คือ

ธุรกิจการซื้อ หรือ ธุรกิจการจัดสินค้ามาจำหน่าย เป็นการจัดหาสินค้ามาจำหน่ายซึ่งส่วนใหญ่เป็นสินค้าปัจจัยการผลิต สินค้าบริโภค ซึ่งจำเป็นต่อการดำรงชีวิต

ธุรกิจขาย ธุรกิจรวมขาย หรือ ธุรกิจการรวบรวมผลผลิต หรือการจัดการขาย หมายถึง การรวบรวมสินค้าจากผู้ผลิต ไปถึงผู้บริโภคคนสุดท้าย จะมีกิจกรรมการตลาดมากมาย ซึ่งแล้วแต่สินค้าประเภทใด อาจจะเป็นการขนส่ง การแปรรูป การเก็บรักษา การจัดชั้นมาตรฐานสินค้า

ในการวิเคราะห์จะพบว่าสหกรณ์มีจุดแข็งอยู่หลายประการ โดยประเด็นสำคัญมีดังนี้

- มีสมาชิกสหกรณ์ ประมาณ 9 ล้านครัวเรือน ถ้าคิดเป็นจำนวนคน ก็มากกว่า

10 ล้านคน

- สมาชิกส่วนใหญ่รู้จักและมีความเข้าใจในกระบวนการสหกรณ์เป็นอย่างดี

- ระยะเวลาการก่อตั้งสหกรณ์ในประเทศไทย นานเกือบ 100 ปี

ซึ่งจากจุดแข็งที่มี อาจเป็นจุดอ่อนของสหกรณ์ได้เช่นเดียวกัน คือ

- การที่มีสมาชิกเป็นจำนวนมากทำให้เป็นจุดอ่อนก็ได้ ถ้าสมาชิกสหกรณ์ไม่เข้าใจและไม่ให้ความร่วมมือกับสหกรณ์ ทำให้สหกรณ์ใหญ่โต แต่อยู่แย่เช่นกัน แคะแคะ

- การมีสมาชิกจำนวนมากไม่ใช่สาระสำคัญอย่างเดียว แต่สาระสำคัญ คือ สมาชิกมีการสนับสนุนและร่วมมือกับสหกรณ์มากน้อยเพียงใด ถ้าสมาชิกไม่ให้ความร่วมมือสหกรณ์ก็ไม่สามารถพัฒนาสหกรณ์ได้ ทำให้การมีจำนวนสมาชิกมาก ๆ กลายเป็นจุดอ่อนของสหกรณ์

- ถึงแม้สหกรณ์จะก่อตั้งขึ้นในประเทศไทยมานานเกือบ 100 ปี แล้วก็ตาม ซึ่งน่าจะเป็จุดแข็ง แต่กลับกลายเป็นจุดอ่อนของสหกรณ์ได้เช่นกัน

- จุดกำเนิดของการก่อตั้งสหกรณ์ในระยะแรกและไม่รองรับในสถานการณ์ในปัจจุบัน คือ วัตถุประสงค์แรกเริ่มของการก่อตั้งสหกรณ์เป็นการก่อตั้งเพื่อแก้ไขปัญหาด้านหนี้สินของสมาชิกเท่านั้น แต่ปัจจุบันสมาชิกมีความต้องการมากกว่านั้น

- การก่อกำเนิดของสหกรณ์ในประเทศไทย ส่วนใหญ่ไม่ได้ศึกษาถึงความพร้อมของสหกรณ์ในท้องที่ก่อน ทำให้สหกรณ์ที่ก่อตั้งขึ้นตามความต้องการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านหนี้สินของประชาชนในชุมชนเท่านั้น

- สมาชิกเห็นความสำคัญในการจัดตั้งสหกรณ์มากน้อยเพียงใดก็ให้ความร่วมมือกับสหกรณ์มากน้อยเท่านั้น

การสร้างความสามารถในการแข่งขันด้านการตลาดสหกรณ์ มีดังนี้

- ปรับปรุงการบริหารจัดการให้มีความคล่องตัวมากขึ้น มีการบริการที่รวดเร็ว

- เพิ่มความรู้ ความสามารถของคณะกรรมการสหกรณ์ด้านการบริหารจัดการด้านการตลาด ด้านการบริหาร

- สำรวจข้อมูลท้องถิ่น เพื่อเพิ่มช่องทางการตลาดสู่มวลชนสมาชิก ผู้สหกรณ์ใกล้เคียง

- เน้นให้ชุมชนในพื้นที่ดำเนินการของสหกรณ์เข้มแข็ง เป็นที่พึ่งอย่างจริงจัง

- การสร้างเครือข่ายในชุมชน โรงเรียน ร้านค้า หน่วยงานของรัฐ ให้ซื้อสินค้าจากสหกรณ์และสินค้าหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ เป็นหลัก

- ยึดถือปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

การสร้างความเข้มแข็งด้านการตลาดสหกรณ์ ต้องเริ่มจากการสร้างความเข้มแข็งการตลาดในชุมชน เช่น

- การสร้างเครือข่ายกับโรงเรียนใกล้เคียงกับสหกรณ์ ในการจัดการชุดนักเรียนซึ่งเป็นบุคลากรของสมาชิกสหกรณ์อยู่แล้ว

- สินค้าอุปโภคของสมาชิกสหกรณ์ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นต้องใช้อยู่ประจำวัน สหกรณ์ควรสำรวจความต้องการของสมาชิกทั้งหมดก่อน และเป็นผู้จัดซื้อให้ โดยคิดค่าบริหารจัดการ เช่น ผงซักฟอก สบู่ น้ำปลา ข้าวสาร เป็นต้น นี่คือการตลาดเบื้องต้นที่อยู่บนพื้นฐานของความต้องการของสมาชิกสหกรณ์ที่มีอยู่

- การสร้างเครือข่ายระหว่างสหกรณ์ด้วยกัน โดยแลกเปลี่ยนสินค้าซึ่งกันและกัน หรือการเพิ่มมูลค่าเพิ่มในสินค้าที่มีอยู่ อาทิเช่น กลุ่มทอผ้า ส่งผ้าให้กลุ่มตัดเย็บ สหกรณ์ผลิตข้าวสาร ขายข้าวสารให้กับสหกรณ์ที่ไม่ได้ผลิตข้าวสาร สหกรณ์ที่ผลิตลำไยนำลำไยไปขายให้กับสหกรณ์อื่น ซึ่งเป็นลักษณะเพื่อนช่วยเพื่อน สหกรณ์ช่วยสหกรณ์ด้วยกัน

องค์ประกอบของการตลาด

- ตัวผลิตภัณฑ์ (สินค้า)
- ราคา
- ช่องทางจัดจำหน่าย
- การส่งเสริมการตลาด

แต่การจะทำการตลาดสิ่งสำคัญ คือ ต้องมีการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายหรือลูกค้าก่อน ซึ่งลูกค้าของสหกรณ์ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ สมาชิกสหกรณ์และบุคคลภายนอก ถ้าเป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ ลูกค้าของสหกรณ์คือสมาชิกสหกรณ์นั้น ๆ แต่ถ้าเป็นสหกรณ์การเกษตร ลูกค้าของสหกรณ์ก็รวมถึงบุคคลภายนอกทั่วไปด้วย ดังนั้น สหกรณ์ต้องกำหนดนโยบายการส่งเสริมการตลาดของสหกรณ์กับสมาชิกและบุคคลภายนอกให้ชัดเจน

การตลาดต้องมีการกำหนดเป้าหมายขององค์กรก่อน ถ้าเป็นธุรกิจทั่วไป คือเน้นการทำกำไรสูงสุด และการให้บริการลูกค้าที่ดีที่สุด แต่ถ้าเป็นสหกรณ์จะเน้นเรื่องตอบสนองความต้องการของสมาชิกเป็นสำคัญ

สำหรับช่องทางการตลาดของสินค้าสหกรณ์ยังมีอยู่อีกมาก แต่ข้อสำคัญที่สุดสินค้าต้องมีมาตรฐานเพียงพอกับความต้องการของสมาชิกหรือไม่

ความสำคัญของคุณภาพสินค้า

คุณภาพสินค้ามีความสำคัญมากและเป็นสิ่งแรกและผู้ผลิตต้องคำนึงถึง แต่คุณภาพสินค้าจะโดดเด่นได้ จะต้องมีการสร้างความแตกต่างจากสินค้าของผู้ผลิตอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าสินค้านั้นเป็นสินค้าหนึ่งเดียวในประเทศ ก็จะทำให้คุณภาพสินค้านั้น ๆ โดดเด่น ดึงดูดและมีคุณค่าในตัวเอง

ปัญหา สินค้าของสหกรณ์ซึ่งมีความโดดเด่น แต่ขายไม่ได้ เนื่องมาจากกระบวนการผลิตของสินค้าสหกรณ์ ไม่สามารถควบคุมคุณภาพสินค้าได้ ยกตัวอย่างเช่น สินค้า OTOP ส่วนใหญ่เป็นสินค้าที่ผลิตด้วยมือ ด้วยความตั้งใจ เมื่อได้รับคำสั่งซื้อก็ไม่สามารถส่งสินค้าได้ตามปริมาณและคุณภาพที่กำหนด ปัญหาอีกประการหนึ่งคือเรื่องของบรรจุภัณฑ์ ซึ่งยังไม่ได้มาตรฐาน หรือเหมาะสมกับการขนส่งปริมาณมาก ๆ การแก้ไขด้านคุณภาพและบรรจุภัณฑ์สามารถทำได้ โดยการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ ซึ่งทางภาครัฐก็ได้ให้การสนับสนุน ส่วนเรื่องคุณภาพก็เช่นเดียวกัน โดยการตั้งองค์กรขึ้นมารับรองมาตรฐานสินค้าของสหกรณ์

ในกรณีสหกรณ์คิดจะทำการตลาดต่างประเทศ สหกรณ์ต้องคำนึงถึงความพร้อมของสหกรณ์ก่อน คือ ความพร้อมของคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ ในการติดต่อประสานงานกับต่างประเทศโดยมีความพร้อมด้านต่าง ๆ เช่น ภาษา การบริหารจัดการ การเจรจาต่อรอง อีเมลล์ อินเทอร์เน็ต เป็นต้น

ดังนั้น ถ้าสหกรณ์ยังไม่พร้อม สหกรณ์ควรดำเนินการพัฒนาผลิตภัณฑ์ แก้ไขจุดอ่อนของตัวผลิตภัณฑ์ ในส่วนของคุณภาพ บรรจุภัณฑ์ ปริมาณการผลิต ฯลฯ จนตลาดภายในพื้นที่ตลาดในจังหวัดเข้มแข็งเพียงพอ ก็สร้างเครือข่ายการตลาดสู่จังหวัดอื่น สหกรณ์อื่นต่อไป และเมื่อตลาดสินค้าสหกรณ์เข้มแข็งแล้ว การพัฒนามีบุตรหลานสมาชิก หรือคนรุ่นใหม่ หน่วยงานภาครัฐเข้ามาช่วยในส่วนที่ขาดไป เช่น ภาษา การสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ ฯลฯ ตามหลักวิชาการ

ร้านสหกรณ์มี 2 ประเภท

- 1) ร้านสหกรณ์แบบปิด ซึ่งขายสินค้าเฉพาะสมาชิก
- 2) ร้านสหกรณ์แบบเปิดซึ่งขายสินค้าให้กับบุคคลทั่วไป

สาเหตุสำคัญที่ประชาชนไม่นิยมซื้อสินค้าจากร้านสหกรณ์ หรือสหกรณ์ร้านค้า แม้ว่า จะเป็นสินค้าชนิดเดียวกับร้านค้า หรือห้างทั่วไป ก็คือ

1. ความสะดวกสบายในการซื้อสินค้า ปัจจุบันมีร้านสะดวกซื้อ ซึ่งเปิดตลอดเวลา แต่สหกรณ์เปิดขายตามเวลาราชการ และเน้นสมาชิกใกล้เคียงเป็นหลัก
2. ราคาซึ่งเป็นต้นทุนเพราะซื้อจากตัวแทนจำหน่ายสินค้า จำนวนซื้อน้อย ราคาต้นทุนสูง การที่จะแก้ไขต้องนำความเข้มแข็งของสหกรณ์ก่อน คือต้องการซื้อของสมาชิกก่อน ต้องเน้นเรื่อง การรวมซื้อ สำรวจความต้องการของสมาชิกในแต่ละเดือน และรวบรวมความต้องการและจัดซื้อทีเดียว ซึ่งไม่จำเป็นต้องมีสต็อกเลย

ถ้าใช้กลยุทธ์การให้บริการ การแข่งขันสหกรณ์มีความพร้อมเพียงใด อย่างเช่น การให้บริการจัดส่งสินค้า ดังนั้นการแข่งขันดังนี้

1. ขายสินค้าที่สมาชิกสหกรณ์เป็นผู้ผลิต สินค้า OTOP สินค้ากลุ่มสตรี กลุ่มเยาวชนของสหกรณ์

2. ขายข้าวสาร ข้าวเปลือก ผ่านสหกรณ์ร้านค้า หรือเชื่อมโยงกับสหกรณ์อื่น ๆ เช่น สหกรณ์แท็กซี่ เป็นต้น

ถ้าสหกรณ์จะผลิตสินค้าในตราสินค้าของสหกรณ์เอง ข้อควรระวัง คือ ตราสินค้านั้นต้องได้รับการรับรอง และสินค้านั้นต้องได้มาตรฐาน มิฉะนั้น ตราสินค้านั้นจะเป็นสิ่งตอกย้ำความไม่เป็นมาตรฐาน การจัดชั้นสินค้า การกระจายสินค้าโดยไม่ผ่านพ่อค้าคนกลาง

แผนการตลาดสหกรณ์

แผนการตลาด คือ กระบวนการ กลยุทธ์ วิธีการ ที่ทำให้ผลิตภัณฑ์หรือสินค้า เคลื่อนที่จากสหกรณ์ผู้ผลิตถึงมือสมาชิกผู้บริโภค และมีการซื้ออย่างยั่งยืนและต่อเนื่อง

หลักสำคัญของการทำแผนการตลาด คือ รู้เขา รู้เรา ก็หมายถึง

การทำการตลาดจำเป็นต้องวิเคราะห์ตนเองก่อน และสินค้าที่จะจัดจำหน่าย ซึ่งประกอบด้วย

1. วิเคราะห์หาจุดแข็ง เช่น การเงิน การตลาด สถานที่ตั้ง การบริหารจัดการ ผลิตภัณฑ์

2. วิเคราะห์หาจุดอ่อน เช่น สถานที่ตั้ง การขนส่ง บรรจุภัณฑ์ ฯลฯ

3. วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของเรา: เมื่อสามารถวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนแล้ว ก็กำหนดแนวทาง หรือทิศทาง (Mission) ว่าองค์กรจะมีทิศทางอย่างไร และกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ขององค์กรหรือสหกรณ์ว่าคืออะไร จะทำให้ทุกคนมีความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน

ข้อสำคัญอีกประการนอกจากการวิเคราะห์ตนเอง คือ ต้องมีการวิเคราะห์สมาชิกลูกค้า ว่าลูกค้าของเราคือใคร ลูกค้าในกระบวนการสหกรณ์แยกได้ 2 ประเภท คือ ลูกค้าปิด หมายถึงลูกค้าเฉพาะสมาชิกสหกรณ์ ลูกค้าเปิดหมายถึง ลูกค้าที่เป็นบุคคลภายนอกด้วย และสหกรณ์อื่น

การทำแผนการตลาดสำหรับสหกรณ์ที่มีลูกค้าเฉพาะสมาชิกสหกรณ์ แผนการตลาดต้องแตกต่างจากแผนการตลาดที่มีลูกค้าบุคคลภายนอก ซึ่งต้องมีการแข่งขันกับองค์กรธุรกิจอื่น แผนการตลาดจะมีกลยุทธ์ที่ซับซ้อนต่างออกไป

ประโยชน์ของแผนการตลาดที่ใช้ในสหกรณ์

1. ทำให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในสหกรณ์ (คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ สมาชิกสหกรณ์ ฯลฯ) ทราบแนวทางการดำเนินธุรกิจด้านการตลาดของสหกรณ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2. การทำแผนการตลาด เป็นการทำการบ้านก่อนบนกระดานเพื่อกำหนดแนวทางที่ชัดเจนในการปฏิบัติ ซึ่งทำให้การปฏิบัติงานชัดเจน หรือเป็นไปในทิศทาง การดำเนินงานด้านการตลาดของสหกรณ์

3. แผนการตลาด ทำให้สามารถกำหนด Action plan แผนการเงิน งบประมาณ ค่าใช้จ่าย ทราบว่า จะใช้งบประมาณเท่าไร เมื่อไร เป็นต้น

สำหรับแผนการตลาดสหกรณ์นั้น เป็นเพียงส่วนหนึ่งของแผนธุรกิจของสหกรณ์ หรือ เรียกอีกอย่างว่าแผนการดำเนินงานสหกรณ์ ซึ่งต้องขออนุมัติที่ประชุมใหญ่ประจำปี

Logistics หรือ พลาธิการ คือขบวนการเคลื่อนย้ายสินค้าจากคลังสินค้าของผู้ผลิต ผู้บริโภค มิใช่เฉพาะการขนส่งอย่างเดียว แต่เป็นกระบวนการทั้งหมด แม้กระทั่งคลังสินค้า จำนวนรอบหมุนเวียนของสินค้าหรือเงินทุน

ส่วนใหญ่การกำหนดราคาของสหกรณ์ กำหนดแบบง่าย ๆ คือ ซื้อเท่าไร บวก ก็เปอร์เซ็นต์ ก็กำหนดเป็นราคาขาย ซึ่งสหกรณ์ไม่ค่อยคำนึงถึงต้นทุนแอบแฝงอื่น ๆ ที่ตามมาเช่น ค่าขนส่ง การรวบรวมผลิตภัณฑ์จากเกษตรกร ถึงสหกรณ์ ค่าเสียเวลา ค่าเสียโอกาส ฯลฯ ทำให้เป็นราคาขายที่ไม่แท้จริง เมื่อปิดบัญชีแล้วทำให้สหกรณ์ไม่ได้กำไรหรืออาจขาดทุนได้

ปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการเคลื่อนย้ายสินค้า คือ การขนส่ง ซึ่งใช้น้ำมันดีเซลจาก ต่างประเทศ สินค้าบางตัวต้องมีการขนส่งโดยทางบก ทางเรือ ทางอากาศ ซึ่งบางครั้งก็ใช้การจ้าง ผ่านหลายกระบวนการ หลายต่อ การเคลื่อนย้ายสินค้าบางครั้งก่อให้เกิดความเสียหาย ไม่ทันเวลา

ดังนั้น แผนการตลาดที่ดีต้องขึ้นอยู่กับการบริหารเวลาที่ดี มีประสิทธิภาพด้วย ในส่วน ของสหกรณ์การบริหารและการตัดสินใจขึ้นอยู่กับคณะกรรมการสหกรณ์ คณะกรรมการควรจะมี คุณสมบัติในการพัฒนาตนเอง ศึกษาหาความรู้ มีความเข้าใจในคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์นั้น ๆ การตัดสินใจต้องใช้กลยุทธ์ที่เกิดต้นทุนต่ำสุด

การเคลื่อนย้ายสินค้า ถ้าเป็นสินค้าเกษตรที่เน่าเสียได้ หรือต้องใช้ห้องเย็น การที่จะแก้ไข ปัญหาจำเป็นอย่างยิ่งที่สหกรณ์ต้องทำแผนการตลาด เพราะจะได้มีการวางแผนการผลิต การขนส่ง การบริการ การประชาสัมพันธ์ การทำให้ระบบ Logistics ที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีการลดต้นทุน

ส่วนสินค้าของสหกรณ์เป็นสินค้าทางการเกษตรทั้งหมด มีข้อจำกัดไม่เหมือนสินค้า อุตสาหกรรม จึงมีปัญหาทุกปี เมื่อถึงรอบการออกของผลผลิตที่มีปริมาณมากและพร้อมกัน

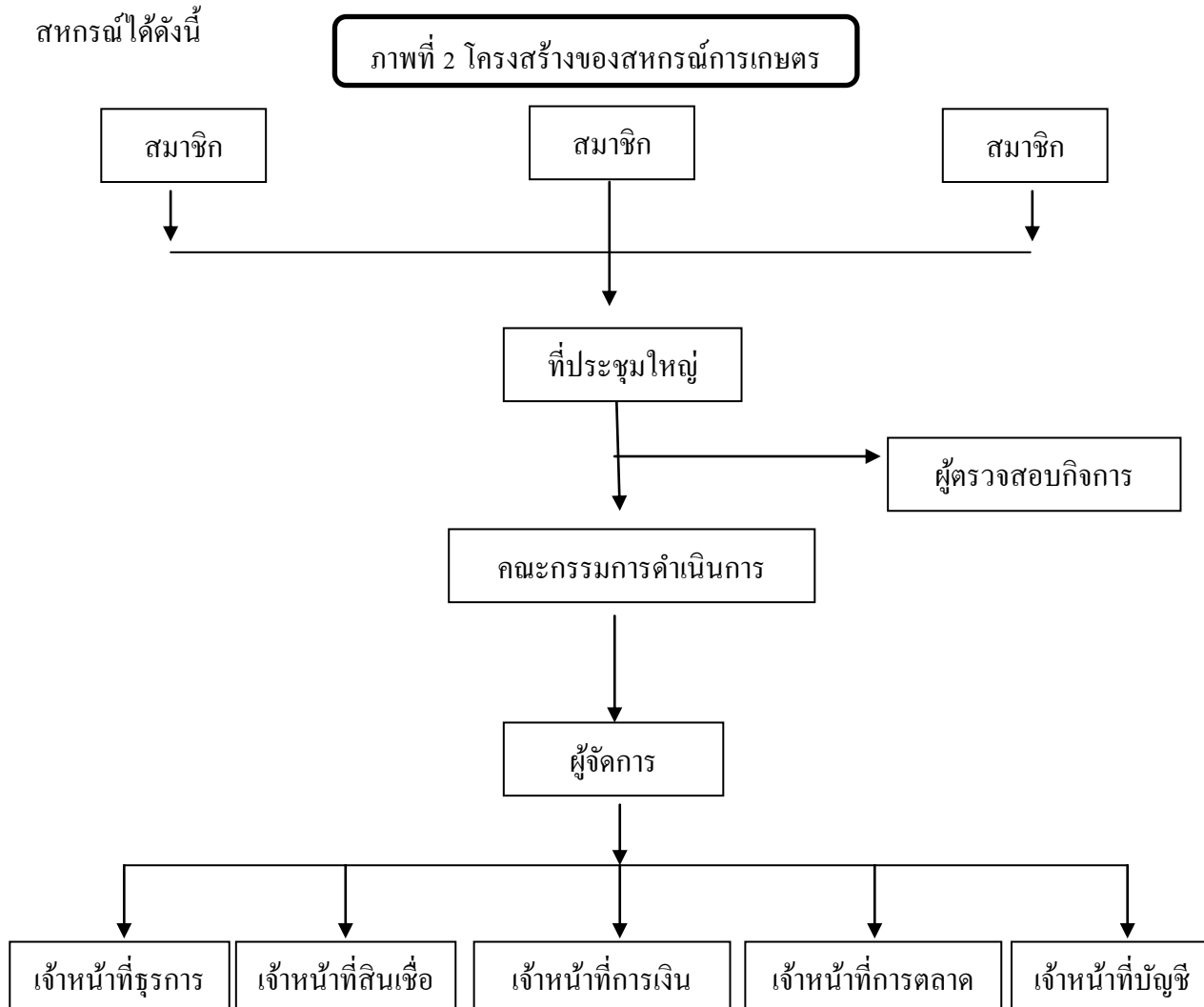
1.7 การแบ่งส่วนงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ

การจัดแบ่งส่วนงานเป็นการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ และจัดระบบความสัมพันธ์ ระหว่างส่วนงานต่าง ๆ ของสหกรณ์ ทำให้ทราบว่ากิจกรรมต่าง ๆ ของสหกรณ์แบ่งส่วนงาน ออกเป็นอย่างไร ใครจะต้องรายงานต่อใคร และใครมีอำนาจหน้าที่เหนือใคร สหกรณ์ทุกแห่ง จำเป็นต้องมีแผนการจัดแบ่งโครงสร้างส่วนงานที่ชัดเจน เพื่อให้พนักงานทุกคนทราบหน้าที่และ ความรับผิดชอบของแต่ละคน ซึ่งโดยทั่วไปสหกรณ์มีการแบ่งส่วนงาน ดังนี้

คณะกรรมการดำเนินการ ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2553 มาตรา 51 กำหนดให้คณะกรรมการดำเนินการ เป็นผู้ดำเนินกิจการและเป็นผู้แทนสหกรณ์ในกิจการอันเกี่ยวกับบุคคลภายนอก เพื่อการนี้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์จะมอบหมายให้กรรมการคนใดคนหนึ่ง หรือหลายคน หรือผู้จัดการ ทำการแทนก็ได้ ทั้งนี้ให้อยู่ภายใต้กฎหมายข้อบังคับ ระเบียบ มติที่ประชุมใหญ่และมติที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงานกำหนด

คณะกรรมการดำเนินการที่มาจากการเลือกตั้งในที่ประชุมใหญ่จะทำหน้าที่แทนสมาชิกในการกำหนดนโยบายเพื่อการบริหารงานสหกรณ์ ควบคุมดูแล รักษาผลประโยชน์ต่าง ๆ ของสหกรณ์ และติดตามการดำเนินงานของสหกรณ์ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ควบคุมการทำงานของเจ้าหน้าที่โดยอาศัยเครื่องมือ คือ รายงานและงบทดลองประจำเดือน รวมถึงเจ้าหน้าที่จากกรมส่งเสริมสหกรณ์

เจ้าหน้าที่สหกรณ์มีหน้าที่ปฏิบัติงานตามตำแหน่งที่ได้รับการแต่งตั้ง โดยปฏิบัติตามแผนงาน ระเบียบมติที่ประชุมใหญ่และมติที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการที่กำหนดไว้ รวมทั้งรายงานผลการปฏิบัติงานและปัญหาอุปสรรคต่อที่ประชุมคณะกรรมการประจำเดือนทุกเดือน จาก การแบ่งส่วนงานและหน้าที่ความรับผิดชอบที่กล่าวมาข้างต้น แสดงเป็นแบ่ง โครงสร้างของสหกรณ์ได้ดังนี้



1.8 อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์

อุดมการณ์สหกรณ์ คือ “ความเชื่อร่วมกันที่ว่า การช่วยตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์จะนำไปสู่การกินดีอยู่ดี มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม”

หลักการสหกรณ์ คือ “แนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าของสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม” ซึ่งประกอบด้วยหลักการที่สำคัญรวม 7 ประการ กล่าวคือ

หลักการที่ 1 การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง

(1) การเข้าและออกจากการเป็นสมาชิก จะต้องเป็นไปโดยความสมัครใจของบุคคล (คำว่า "บุคคล" หมายถึง ทั้งบุคคลธรรมดาและนิติบุคคล) ไม่ใช่ถูกชักจูง โน้มน้าว ล่อลวง บังคับ ช่มชู้จากคนใดคนหนึ่ง

อย่างไรก็ดี การกำหนดคุณสมบัติสมาชิกของสหกรณ์ต่างๆ เพื่อให้ได้บุคคลที่เข้ามาเป็นสมาชิกแล้วสามารถร่วมกันดำเนินกิจกรรมในสหกรณ์ได้ และไม่สร้างปัญหาความเดือดร้อนให้แก่เพื่อนสมาชิกและสหกรณ์ ไม่ถือว่าขัดกับหลักการสหกรณ์ข้อนี้

(2) สมาชิกสมทบนั้น ควรมีแต่เฉพาะกรณีของสหกรณ์บางประเภทที่มีลักษณะพิเศษและจำเป็นเท่านั้น ไม่ควรให้มีในสหกรณ์ทั่วไปหรือทุกประเภท เพราะตามปกติสมาชิกสมทบมาจากบุคคลซึ่งขาดคุณสมบัติบางประการ ที่จะเป็นสมาชิกธรรมดา หากสหกรณ์ได้รับสมาชิกสมทบจำนวนมาก ก็อาจกระทบต่อการส่งเสริมผลประโยชน์ของสมาชิกธรรมดาได้แม้ว่ากฎหมายจะได้ห้ามมิให้สมาชิกสมทบบีสิทธิบางประการก็ตาม

หลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย

หน้าที่ของสมาชิกทุกคนที่จะต้องร่วมแรงกายใจ และสติปัญญา ในการดำเนินการ และควบคุมดูแลการดำเนินงานของสหกรณ์ ตามวิถีทางประชาธิปไตย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยผ่านช่องทางหรือองค์กรต่าง ๆ เช่น คณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบกิจการและที่ประชุมใหญ่

หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก

(1) มุ่งเน้นให้สมาชิกทุกคนพึงตระหนักว่าบทบาทที่สำคัญของตนคือ การที่ต้องเป็นทั้งเจ้าของและลูกค้าในคนเดียวกัน (Co-owners and Customers) จึงต้องทำหน้าที่เป็นผู้ควบคุม และผู้อุดหนุน หรือผู้ให้บริการของสหกรณ์ ไม่ใช่มาเป็นสมาชิกเพียงเพื่อมุ่งหวังได้รับประโยชน์จากสหกรณ์เท่านั้น

(2) ในการจัดสรรกำไรสุทธิเพื่อความเป็นธรรมแก่สมาชิกทุกคน ส่วนหนึ่งต้องกันไว้เป็นทุนสำรอง ซึ่งจะนำไปแบ่งกันไม่ได้ แต่เป็นทุนเพื่อพัฒนาสหกรณ์ ถือว่าเป็นทุนทางเศรษฐกิจ นอกนั้นอาจแบ่งเป็นเงินปันผลในอัตราที่กำหนด และเป็นเงินเฉลี่ยคืน ตามส่วนที่ทำธุรกิจกับสหกรณ์

หลักการที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ

(1) สมาชิก กรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์รวมทั้งหน่วยงานส่งเสริมสหกรณ์ตระหนักอยู่เสมอว่าสหกรณ์เป็นองค์การช่วยตนเอง และปกครองตนเอง เพราะฉะนั้นสหกรณ์ต้องเป็นอิสระในการตัดสินใจ หรือการทำสัญญาใด ตามเงื่อนไขที่สหกรณ์ยอมรับได้กับบุคคลภายนอกหรือหน่วยงานรัฐบาล

(2) การรับความช่วยเหลือหรือสนับสนุนจากรัฐ หรือบุคคลภายนอกไม่ขัดกับหลักความเป็นอิสระของสหกรณ์ หากผู้ให้ความช่วยเหลือมุ่งหมายให้สหกรณ์ช่วยเหลือตนเองได้ และควบคุมตามหลักประชาธิปไตย รวมทั้งรักษาไว้ซึ่งความเป็นตัวของตัวเองของสหกรณ์

หลักการที่ 5 การศึกษา ฝึกอบรมและสารสนเทศ

(1) สหกรณ์ในประเทศไทยทุกระดับ ทั้งสหกรณ์ขั้นปฐมและสหกรณ์ขั้นสูง เพราะขาดแผนแม่บทในการพัฒนาการศึกษาทางสหกรณ์ให้เป็นบทบาท และความรับผิดชอบของขบวนการสหกรณ์อย่างจริงจังและยั่งยืน ทั้งๆที่ได้รับเริ่มให้จัดตั้งกองทุนสะสมมาตั้งแต่ พ.ศ. 2492 และแม้จะมีการจัดตั้งสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยและมีชุมนุมสหกรณ์ระดับชาติ ส่วนราชการที่ทำหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ก็ยังคงดำเนินการให้การศึกษาและฝึกอบรมทางสหกรณ์จนแทบจะเรียกว่าซ้ำซ้อนกับขบวนการสหกรณ์โดยไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจน ให้ขบวนการสหกรณ์สามารถรับผิดชอบการให้การศึกษาและฝึกอบรมทางสหกรณ์ได้ด้วยตนเองในที่สุด โดยมีหน่วยงานของรัฐทำหน้าที่ให้การสนับสนุนอย่างเพียงพอตามความจำเป็น

(2) การศึกษาฝึกอบรมและสารสนเทศมีความมุ่งหมายและเน้นกลุ่มเป้าหมาย ดังนี้

- การศึกษาให้สมาชิกและบุคคลทั่วไปซึ่งถือว่าเป็นผู้ที่อาจจะสมาชิกในอนาคต มีความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับสหกรณ์ สร้างความมีสำนึก และตระหนักในสิทธิและหน้าที่ของสมาชิกหรือให้เป็นผู้มีจิตวิญญาณสหกรณ์อย่างเข้าใจ

- การฝึกอบรมมุ่งให้กรรมการ ผู้จัดการและพนักงานสหกรณ์ มีความรู้ ความสามารถ และทักษะรวมทั้งความรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ของตน และของส่วนรวม

- ส่วนสารสนเทศมุ่งให้บุคคลทุกกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สำหรับเยาวชนและผู้นำด้านความคิดเป็น เช่น ผู้นำชุมนุม นักหนังสือพิมพ์ นักเขียน ผู้นำองค์กร พัฒนาชุมชน ผู้ใหญ่บ้าน กำนัน โดยเน้นการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง

(3) หลักสูตรและเนื้อหาของการศึกษาอบรม ควรครอบคลุมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและวัฒนธรรม ชุมชน สิ่งแวดล้อม

หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์

(1) เป็นการร่วมมือระหว่างบุคคลธรรมดาในการจัดตั้งสหกรณ์นั่นเอง ซึ่งจะก่อให้เกิดการประหยัดด้วยขนาด มีอำนาจการต่อรองสูงขึ้นและนำไปสู่การรับใช้สมาชิกสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

(2) การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ทำได้ทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง คือนในแนวนอน สหกรณ์ทุกสหกรณ์ไม่ว่าประเภทเดียวกันหรือไม่ สามารถร่วมมือกันได้ในทุกระดับเพื่อประโยชน์สูงสุดของสมาชิกและขบวนการสหกรณ์ และในแนวตั้งสหกรณ์ท้องถิ่นประเภทเดียวกันควรรวมตัวกันทางด้านธุรกิจเป็นชุมนุมสหกรณ์ระดับภูมิภาค หรือระดับประเทศ และระหว่างประเทศ และสหกรณ์ทุกประเภท ทุกสหกรณ์ควรรวมตัวกันเป็นองค์การสหกรณ์สูงสุด (Apex Organization) เพื่อประโยชน์ในการส่งเสริมด้านอุดมการณ์สหกรณ์ การศึกษา การฝึกอบรม การส่งเสริมแนะนำ การกำกับดูแล การตรวจสอบการวิจัยและการพัฒนา

(3) วัตถุประสงค์สำคัญของการร่วมมือระหว่างสหกรณ์คือ เพื่อให้สหกรณ์สามารถสร้างประโยชน์ทางเศรษฐกิจ เพราะฉะนั้นสหกรณ์ท้องถิ่นแต่ละสหกรณ์ และสหกรณ์ชั้นสูงต้องเป็นสหกรณ์ที่มีความเข้มแข็งและยั่งยืน มีชีวิตชีวา มีนวัตกรรม และร่วมมือกันในลักษณะของระบบรวม

หลักการที่ 7 การเอื้ออาทรต่อชุมชน

(1) สหกรณ์เป็นองค์การทางเศรษฐกิจและสังคม และเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนที่สหกรณ์ตั้งอยู่ สมาชิกก็คือคนในแถบนั้น การดำเนินงานของสหกรณ์ต้องเป็นไปเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของชุมชนด้วย คือไม่ทำลายทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมและระบบนิเวศ หรือเป็นการพัฒนาที่สนองความต้องการและความใฝ่ฝันของคนรุ่นปัจจุบัน โดยไม่ทำลายโอกาส ความสามารถและอนาคตของคนรุ่นหลัง

วิธีการสหกรณ์ (Cooperative Practices)

วิธีการสหกรณ์ คือ "การนำหลักการสหกรณ์มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อประโยชน์สูงสุดของมวลสมาชิกและชุมชน โดยไม่ละเลยหลักการธุรกิจที่ดี" (กรมส่งเสริมสหกรณ์ 2558.ออนไลน์)

1.9 สหกรณ์สากล International Co-operatives Alliance = ICA

ในที่ประชุมใหญ่องค์การสหประชาชาติ ณ นครนิวยอร์ก ใน พ.ศ 2555 ได้มีผู้แทนองค์กรสหกรณ์ทั่วโลก ๓๐๐ คนมาเป็นสักขีพยานในโอกาสที่ UN ได้ประกาศให้ปี 2555 เป็นปีสากลว่าด้วยสหกรณ์และใช้คำขวัญว่า วิชากิจสหกรณ์สร้างโลกที่ดีกว่า (Cooperative Enterprise Build a Better World) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างความตระหนักรู้/ส่งเสริมความก้าวหน้าและกระตุ้นภาครัฐ สร้างนโยบายเกี่ยวกับสหกรณ์

คุณเดม พอลลิน ประธาน ICA ได้ประกาศว่า ขบวนการสหกรณ์ได้ตั้งกองทุนจำนวน 50 ล้านดอลลาร์สหรัฐ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาสหกรณ์ในประเทศกำลังพัฒนา ซึ่งเงินกองทุนนี้ได้มาจาก กลุ่มเดอจาร์แดงส์ (Derjardins Group องค์กรเครดิตยูเนียนชั้นนำของประเทศแคนาดา) ธนาคารราโบ (Rabobank ธนาคารเครดิตยูเนียนระดับชาติของประเทศเนเธอร์แลนด์) และบางส่วนจากสหกรณ์ชั้นนำทั่วโลก 300 แห่ง

มีการสร้างเว็บไซต์ของ ICA เพื่อรณรงค์ปีสหกรณ์โดยตรง และเว็บไซต์ของขบวนการสหกรณ์ระดับประเทศชั้นนำร่วมสื่อสารปีสากล โดยทั่วกันและมีกิจกรรมหลากหลายงานรับปีสากลว่าด้วยสหกรณ์ หรือ IYC เช่น ขบวนการสหกรณ์แห่งสหราชอาณาจักร(The Co-operatives Group) ร่วมจัดงานสหพันธ์สหกรณ์เอ็กโปโลกที่นครแมนเชสเตอร์ การประกาศให้เมืองรอชเดลเป็นเมืองหลวงของขบวนการสหกรณ์ (Rochdale เป็นเขตหนึ่งของนครแมนเชสเตอร์เป็นศูนย์กลางของโรงงานทอผ้าเมื่ออังกฤษเข้าสู่ปฏิวัติอุตสาหกรรม คนงาน/ลูกจ้างไม่ได้รับการดูแลเรื่องค่าจ้างและสวัสดิการที่ดีทั้งจากนายจ้างและภาครัฐ กรรมกรชั้นนำของเมืองนี้ 28 คนจึงนำวิธีการสหกรณ์มาใช้จัดตั้งร้านค้ายอยขึ้นมาที่นั่นเมื่อปี ค.ศ.1844 กิจการร้านสหกรณ์ได้ก้าวหน้ามาจนบัดนี้และได้ขยายเครือข่ายไปทั่วโลก

ขบวนการสหกรณ์ญี่ปุ่นได้ตั้งคณะกรรมการระดับชาติว่าด้วยปีสหกรณ์ โดยแต่งตั้งองค์คณะบุคคล 100 กรรมการประกอบด้วยบุคคลมาจากภาคสหกรณ์ ภาคองค์กรพัฒนาเอกชน ภาคประชาสังคม ภาควิชาการ ภาคธุรกิจ ภาคสื่อสาร เพื่อเป็นองค์กรกลางมาขับเคลื่อนกิจกรรมให้ผู้คนได้รู้จักวิชากิจสหกรณ์เพิ่มขึ้น

สมาคมสหกรณ์แห่งแคนาดา (Canadian Co-operative Association =CCA) ได้เชิญชวนให้ขบวนการสหกรณ์แคนาดาเข้ามามีส่วนร่วมใน ปีสหกรณ์สากลทั่ว 12 มณฑล/จังหวัด CCA

สภาเครดิตยูเนียนโลก (World Council of Credit Unions = WOCCU) ร่วมฉลองปีสหกรณ์

สากล โดยใช้ตราสัญลักษณ์และคำขวัญ IYC และเข้าร่วมงานวันเปิดตัวที่นิวยอร์ก เพื่อกำหนดนโยบายการปรับปรุงกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ การบริจาคเพื่อสังคม

ICA –องค์กรสูงสุดของขบวนการสหกรณ์โลก

คำขวัญ - ฝึกพลังสหกรณ์/เป็นผู้แทนของสหกรณ์/บริการสหกรณ์ทั่วโลก

ลักษณะองค์กร- องค์กรพัฒนาเอกชนระหว่างประเทศ

สำนักงานสาขาภูมิภาคแอฟริกาตั้งอยู่ ณ กรุงไนโรบี ประเทศเคนยา มีประเทศสมาชิก 14 ประเทศ

สำนักงานภูมิภาคอเมริกา (เหนือและใต้)ตั้งอยู่ที่เมืองซานโจเซ ประเทศคอสตาริกา มีประเทศสมาชิกคือ 20 ประเทศ

สำนักงานภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิกตั้งอยู่ที่กรุงนิวเดลี ประเทศอินเดีย มีประเทศสมาชิกคือ 24 ประเทศรวมทั้งไทยด้วย

องค์กรสหกรณ์ระดับชาติของไทยที่เป็นสมาชิก ICA คือ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย

สำนักงานภูมิภาคยุโรป ตั้งอยู่ที่ กรุงบรัสเซลส์ ประเทศเบลเยียม มีประเทศสมาชิก 35 ประเทศ