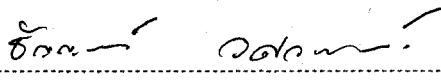



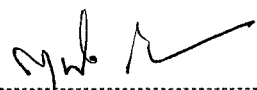
หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ      ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการ  
ดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด  
ชื่อและนามสกุล      นางสาวสีนาง จิตรจำนอง  
แขนงวิชา      สหกรณ์  
สาขาวิชา      ส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยนครราชสีมา  
อาจารย์ที่ปรึกษา      รองศาสตราจารย์ธัญญ์รัศม์ วศวรรณวัฒน์

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ ได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ  
ฉบับนี้แล้ว

  
..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ธัญญ์รัศม์ วศวรรณวัฒน์)

  
..... กรรมการ  
(ศาสตราจารย์โอภาวดี เข้มทอง)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ อนุมัติให้รับการศึกษา  
ค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยนครราชสีมา

  
.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุนันท์ สีสังข์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์

วันที่ 5 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. ๒551

**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการ  
**ดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด**  
**ผู้ศึกษา** นางสาวสินาง จิตรจำนอง **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (สหกรณ์)  
**อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์รัชฎูญรัมย์ วศวรรณวัฒน์ **ปีการศึกษา** 2550

### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด และ (2) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานจำแนกตามระดับการศึกษาของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด

ประชากรที่ศึกษาคือ คณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบกิจการ ฝ่ายจัดการ ประธาน และเลขานุการกลุ่ม เจ้าหน้าที่บริหารงานส่งเสริมสหกรณ์ และผู้สอบบัญชีสหกรณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า เก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างวันที่ 1-31 มีนาคม 2551 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษา พบว่า (1) กลุ่มประชากรที่ศึกษามีความเห็นว่ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการเงิน คือ ปริมาณการให้เงินกู้มาก ด้านลูกค้าหรือสมาชิก คือ มีการจ่ายเงินปันผลในอัตราสูงขึ้น ด้านกระบวนการภายใน คือ มีการมอบอำนาจให้ผู้จัดการจ่ายเงินกู้โดยกำหนดวงเงินกู้ไม่เกิน 50,000 บาท เพื่อความสะดวกและรวดเร็วและด้านกลยุทธ์ทางการตลาด คือ อัตราดอกเบี้ยเงินรับฝากสูงกว่าห้องตลาดส่วนปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการเรียนรู้และพัฒนา คือ เจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน และด้านสิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจและคู่แข่ง คือ ภาวะเศรษฐกิจที่เจริญรุ่งเรือง และปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในระดับน้อย ได้แก่ ด้านสิ่งแวดล้อมทางสังคม คือ มีการจัดตั้งกลุ่มสตรีกลุ่มเยาวชนเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (2) การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันในปัจจัยด้านการเงิน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ด้านสิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจและคู่แข่ง และด้านสิ่งแวดล้อมทางสังคม แต่มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันในปัจจัยด้านลูกค้า/สมาชิก ด้านกระบวนการภายใน และด้านกลยุทธ์ทางการตลาด

**คำสำคัญ** ความคิดเห็น ความสำเร็จในการดำเนินงาน สหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด

## กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาของ  
รองศาสตราจารย์รัชฎูญศรี วสุวรรณวัฒน์ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาที่ให้คำแนะนำ ตรวจสอบ  
แก้ไข และติดตามการจัดทำรายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้อย่างใกล้ชิด เพื่อให้รายงานที่มีความ  
ถูกต้อง สมบูรณ์ในเนื้อหา และเป็นคุณค่าแก่การนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาสหกรณ์  
การเกษตรในประเทศไทยต่อไป จึงขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบคุณคณาจารย์สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาในศาสตร์ต่างๆ ที่เป็นประโยชน์  
ต่อการศึกษา ขอบขอบคุณข้าราชการสังกัดสำนักงานสหกรณ์จังหวัดนครศรีธรรมราช และ  
สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์จังหวัดนครศรีธรรมราช คณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบ  
กิจการ ฝ่ายจัดการ และประธานและเลขานุการกลุ่ม สหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด ทุกท่านที่  
ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ผลสำหรับการเขียนรายงาน  
การศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้

รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้จะเสร็จสมบูรณ์ไม่ได้ ถ้าหากผู้ศึกษาไม่ได้รับ  
กำลังใจและความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากครอบครัว ซึ่งผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งใจเป็นอย่างยิ่ง ในความ  
กรุณาที่มอบให้ในครั้งนี้

สินาง จิตรจำนอง

พฤษภาคม 2551

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
กิตติกรรมประกาศ .....	จ
สารบัญตาราง .....	ช
สารบัญภาพ .....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความสำคัญและความเป็นมาของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา .....	3
ขอบเขตการศึกษา .....	3
กรอบแนวคิดการศึกษา .....	3
สมมติฐานการศึกษา .....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	5
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	7
แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์ .....	7
แนวคิดการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ .....	10
แนวคิดการประเมินผลสำเร็จของธุรกิจ .....	13
บริบทของสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด .....	18
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	20
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา .....	25
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	25
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา .....	25
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	26
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	27
บทที่ 4 ผลการศึกษา .....	28
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ .....	29
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิ .....	35

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	52
สรุปผลการศึกษา .....	52
อภิปรายผล .....	57
ข้อเสนอแนะ .....	62
บรรณานุกรม .....	65
ภาคผนวก .....	68
ประวัติผู้ศึกษา .....	74

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 สรุปผลกำไรขาดทุนในการดำเนินงานธุรกิจประจำปี 2545 - 2549 ของสหกรณ์ การเกษตร ลานสกา จำกัด .....	29
ตารางที่ 4.2 รายละเอียดด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน เจ้าหน้าที่ .....	30
ตารางที่ 4.3 รายละเอียดคงบุคคล .....	32
ตารางที่ 4.4 ข้อมูลส่วนบุคคล .....	35
ตารางที่ 4.5 ด้านการเงิน .....	38
ตารางที่ 4.6 ด้านลูกค้าหรือสมาชิก .....	39
ตารางที่ 4.7 ด้านกระบวนการภายใน .....	40
ตารางที่ 4.8 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา .....	41
ตารางที่ 4.9 ด้านสิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจและคู่แข่ง .....	42
ตารางที่ 4.10 ด้านสิ่งแวดล้อมทางสังคม .....	43
ตารางที่ 4.11 ด้านกลยุทธ์ทางการตลาด .....	44
ตารางที่ 4.12 ด้านการเงิน จำแนกตามระดับการศึกษา .....	45
ตารางที่ 4.13 ด้านลูกค้าหรือสมาชิก จำแนกตามระดับการศึกษา .....	46
ตารางที่ 4.14 ด้านกระบวนการภายใน จำแนกตามระดับการศึกษา .....	47
ตารางที่ 4.15 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา จำแนกตามระดับการศึกษา .....	48
ตารางที่ 4.16 ด้านสิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจและคู่แข่ง จำแนกตามระดับการศึกษา .....	49
ตารางที่ 4.17 ด้านสิ่งแวดล้อมทางสังคม จำแนกตามระดับการศึกษา .....	50
ตารางที่ 4.18 ด้านกลยุทธ์ทางการตลาด จำแนกตามระดับการศึกษา .....	51

**สารบัญภาพ**

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา .....	4
ภาพที่ 2.1 โครงสร้างองค์กรของสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด .....	19

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความสำคัญและความเป็นมาของปัญหา

สหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย เป็นสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้น โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกดำเนินการร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขปัญหาความเดือดร้อน โดยมีการบริหาร 2 ส่วน คือ ด้านบริหารที่ประกอบด้วยสมาชิกและคณะกรรมการดำเนินการ ซึ่งเลือกจากที่ประชุมใหญ่ของสมาชิก และด้านการจัดการที่ประกอบด้วยผู้จัดการและฝ่ายต่างๆ โดยมีผู้จัดการเป็นผู้บริหารกิจการของสหกรณ์ภายใต้การกำกับควบคุมของคณะกรรมการดำเนินการ นอกจากนี้แล้วบุคคลที่มีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินการของสหกรณ์ คือ ผู้ตรวจสอบกิจการ ซึ่งได้รับการเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ให้เป็นผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ ทั้งทางด้านการเงิน และการบัญชี ตลอดจนถึงการดำเนินธุรกิจต่างๆของสหกรณ์ พร้อมทั้งให้คำแนะนำทางธุรกิจแก่สหกรณ์

สหกรณ์ คือ องค์กรนิติบุคคลที่สมาชิกสมัครใจร่วมกันดำเนินการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม โดยการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ภายใต้อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ ขบวนการสหกรณ์ประกอบด้วยบุคคลหลากหลายอาชีพ ทั้งภาคการเกษตรและนอกภาคการเกษตร สหกรณ์ประเภทภาคการเกษตรเป็นหนึ่งในเจ็ดประเภทของสหกรณ์ในประเทศไทย มีเป้าหมายที่สำคัญ เพื่อยกระดับมาตรฐานความเป็นอยู่ของสมาชิกของสหกรณ์ โดยจะมุ่งเน้นการระดมเงินออมและการให้กู้แก่สมาชิกรวมไปถึงการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และการรวบรวมผลผลิต เพื่อแก้ปัญหาของสมาชิกสหกรณ์เป็นหลัก จากการที่เป็นองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร จึงมีการคืนกำไรให้กับมวลสมาชิก

สหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด เป็นสถาบันการเงินประเภทหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญมากต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน บทบาทของสหกรณ์สหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด ประกอบด้วย การส่งเสริมการออมทรัพย์ของสมาชิกทั้งในรูปแบบการถือหุ้นรายปี และการฝากเงิน การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และการรวบรวมผลผลิต ตามความเหมาะสมกับความสามารถในการออมของสมาชิกแต่ละคน นอกจากนี้สหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด มีการให้บริการสินเชื่อเพื่อการเกษตรและเพื่อการอื่นๆแก่สมาชิก ซึ่งเป็นการส่งเสริมช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างมวลสมาชิกในด้านการออมและการได้รับสินเชื่อ โดยที่สมาชิกจะได้รับความเป็นธรรมใน



ด้านอัตราดอกเบี้ยเงินฝาก อัตราดอกเบี้ยเงินกู้และอัตราดอกเบี้ยปันผลตามหุ้น มีการช่วยเหลือสมาชิก เช่น จัดให้มีเงินทุน สาธารณประโยชน์เพื่อช่วยเหลือสมาชิก ในด้านสวัสดิการสมาชิกต่าง ๆ เป็นต้น เพื่อเป็นการเสริมสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจและทางการเงินพร้อมทั้งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของสมาชิก ในด้านการบริการสินเชื่อ สมาชิกจะได้รับความสะดวกและรวดเร็ว สถาบันการเงินแบบหนึ่ง ที่มีสมาชิกมีฐานะเป็นทั้งเจ้าของและลูกค้าสหกรณ์ ยึดหลักการช่วยเหลือตนเองด้วยการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้เสรีภาพในการเข้า - ออกจากสมาชิกภาพ ใช้แนวทางตามระบบประชาธิปไตยในการดำเนินกิจการ แบ่งปันผลประโยชน์แก่สมาชิกอย่างเที่ยงธรรม

สหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด ได้จดทะเบียนจัดตั้งตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ เมื่อวันที่ 18 กันยายน พ.ศ. 2517 โดยได้เริ่มประกอบธุรกิจตั้งแต่วันที่ 9 ตุลาคม พ.ศ. 2517 เป็นต้นมา มีสมาชิก ณ วันที่ของจดทะเบียนจำนวน 215 คน เมื่อปี 2545 สหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด ได้ควบกับสหกรณ์กองทุนสวนยางกะโรม จำกัด จดทะเบียนโดยใช้ชื่อใหม่ในนามสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด เมื่อวันที่ 24 มิถุนายน พ.ศ. 2545 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ และสังคมของบรรดาสมาชิกให้รู้จักการประหยัด รู้จักการอดออมเพื่อจะได้มีฐานะทางเศรษฐกิจที่ดีขึ้น สหกรณ์มีการดำเนินธุรกิจมีความเจริญก้าวหน้าขึ้นเป็นลำดับ ในปี 2549 สหกรณ์มีจำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้นเป็น 1,102 คน มีทุนของสหกรณ์ 19,495,958.08 บาท และกำไรสุทธิ 1,064,267.77 บาท และสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด ได้รับเลือกให้เป็นสหกรณ์ดีเด่นระดับภาคในปี พ.ศ. 2548 และเป็นสหกรณ์ต้นแบบของจังหวัดนครศรีธรรมราช

แต่อย่างไรก็ตาม ในระหว่างปีบัญชี 2545-2549 สหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด มีผลกำไรสุทธิลดลงและเพิ่มขึ้นปีเว้นปี โดยในปี 2545 มีกำไรสุทธิ 568,000 บาท เพิ่มขึ้น 1,553,000 บาท ในปี 2546 และลดลงเหลือ 886,000 บาท ในปี 2547 ต่อมา เพิ่มขึ้น 1,599,000 บาท ในปี 2548 และลดลงเหลือ 1,064,000 บาท ในปี 2549 ในขณะที่รายได้รวมมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปีจากปี 2545 มีรายได้รวม 4,982,000 บาท เพิ่มขึ้น 34,622,000 บาท ในปี 2549 ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร ลานสกา จำกัด เพื่อจะได้นำข้อมูลมาปรับปรุงการดำเนินงานของสหกรณ์ให้มีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง

## 2. วัตถุประสงค์การศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด

2.2 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน จำแนกตามระดับการศึกษาของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด

## 3. ขอบเขตการศึกษา

### 3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด 7 ด้าน ได้แก่

- 1) ด้านการเงิน
- 2) ด้านลูกค้า/สมาชิก
- 3) ด้านกระบวนการภายใน
- 4) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา
- 5) ด้านสิ่งแวดล้อมเศรษฐกิจและคู่แข่ง
- 6) ด้านสิ่งแวดล้อมทางสังคม
- 7) ด้านกลยุทธ์ทางการตลาด

### 3.2 ขอบเขตด้านประชากรที่ศึกษาแบ่ง 6 กลุ่มได้แก่

- 1) คณะกรรมการดำเนินการ
- 2) ฝ่ายจัดการ
- 3) ผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์
- 4) ประธานและเลขานุการกลุ่ม
- 5) เจ้าหน้าที่บริหารงานส่งเสริมสหกรณ์
- 6) ผู้สอบบัญชี

### 3.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ ตั้งแต่วันที่ 1-31 มีนาคม 2551

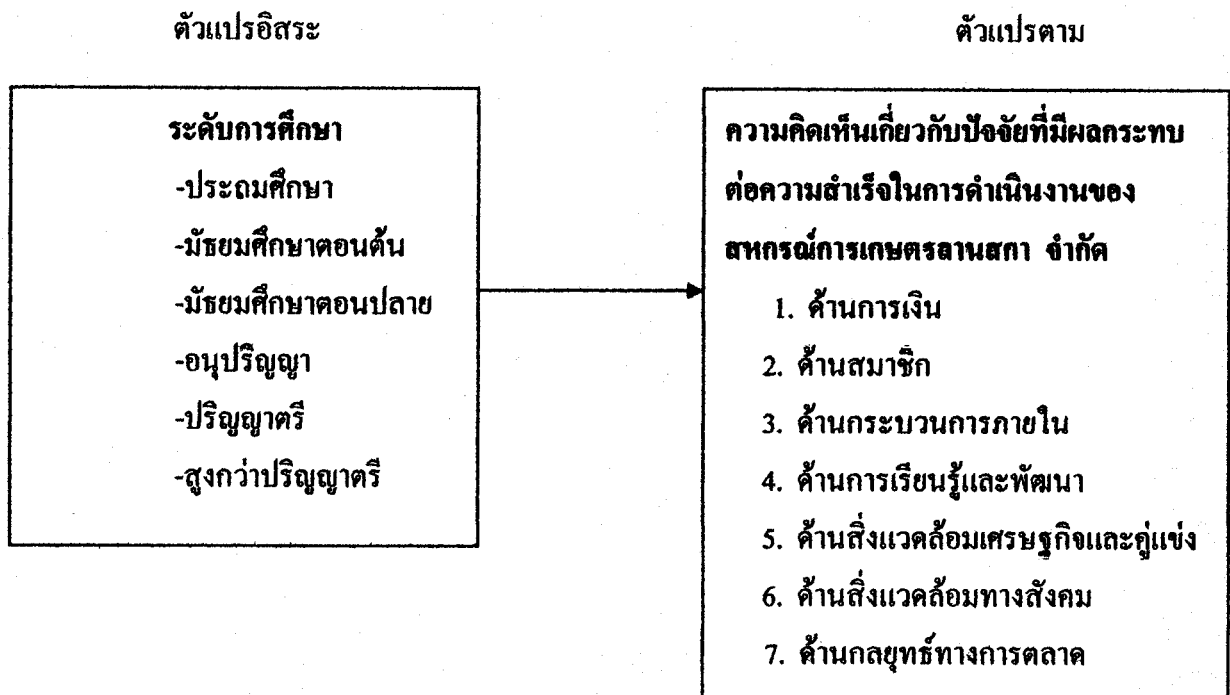
#### 4. กรอบแนวคิดการศึกษา

กรอบแนวคิดของการศึกษาในเรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด ผู้ศึกษาได้กำหนดตัวแปรออกเป็น 2 ประเภทคือ

4.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ระดับการศึกษา ของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ จำแนกเป็น

- ประถมศึกษา
- มัธยมศึกษาตอนต้น
- มัธยมศึกษาตอนปลาย
- อนุปริญญา
- ปริญญาตรี
- สูงกว่าปริญญาตรี

4.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

## 5. สมมติฐานการศึกษา

บุคคลที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัดแตกต่างกัน

## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 ความคิดเห็น หมายถึง การแสดงความคิดเห็นของ คณะกรรมการดำเนินการฝ่ายจัดการ ผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ ประธานและเลขานุการกลุ่ม เจ้าหน้าที่บริหารงานส่งเสริมสหกรณ์ และผู้สอบบัญชีสหกรณ์ ต่อปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร ลานสกา จำกัด

6.2 สหกรณ์ หมายถึง สหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัดที่จัดตั้งขึ้นในกลุ่มผู้มีอาชีพทางการเกษตร รวมตัวกันจัดตั้ง และจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลต่อนายทะเบียนสหกรณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกดำเนินกิจกรรมร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิกและช่วยยกฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิก

6.3 คณะกรรมการดำเนินการ หมายถึง คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด ซึ่งเป็นฝ่ายบริหารของสหกรณ์ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 50 ในที่นี้คณะกรรมการดำเนินการ ประกอบด้วย ประธานกรรมการหนึ่งคน และกรรมการอื่นอีกสิบสี่คน ซึ่งที่ประชุมใหญ่เลือกตั้งจากสมาชิก มีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละสองปีนับแต่วันเลือกตั้ง

6.4 ฝ่ายจัดการ หมายถึง เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ที่จัดจ้างเข้ามาปฏิบัติงานโดยทำสัญญาจ้าง พร้อมหลักประกันการทำงาน ได้แก่ ผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ เจ้าหน้าที่บัญชี เจ้าหน้าที่สินเชื่อ และเจ้าหน้าที่การตลาด

6.5 ผู้ตรวจสอบกิจการ หมายถึง สมาชิกหรือบุคคลภายนอกที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และได้รับการเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ ให้เป็นผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ สำหรับปีบัญชี 2548

6.6 ประธานและเลขานุการกลุ่ม หมายถึง ประธานและเลขานุการกลุ่มของสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด

6.7 เจ้าหน้าที่บริหารงานส่งเสริมสหกรณ์ หมายถึง เจ้าหน้าที่บริหารงานส่งเสริมสหกรณ์ สำนักงานสหกรณ์จังหวัดนครศรีธรรมราช

6.8 ผู้สอบบัญชีสหกรณ์ หมายถึง ผู้สอบบัญชีสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด  
สังกัดสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์จังหวัดนครศรีธรรมราช

6.9 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จ หมายถึง ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จ  
ในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร ลานสกา จำกัด โดยพิจารณา 7 ด้านคือ ด้านการเงิน  
ด้านลูกค้า/สมาชิก ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ด้านสิ่งแวดล้อมเศรษฐกิจ  
และคู่แข่ง ด้านสิ่งแวดล้อมทางสังคม และด้านกลยุทธ์ทางการตลาดจาก

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ผู้ศึกษาจะได้ใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาปรับปรุงการทำงานสหกรณ์การเกษตร  
ลานสกา จำกัด

7.2 เพื่อให้คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิกของสหกรณ์การเกษตร  
ลานสกา จำกัด ทราบถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์  
การเกษตรลานสกา จำกัด และใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการพัฒนาสหกรณ์

7.3 เพื่อให้สำนักงานสหกรณ์จังหวัดนครศรีธรรมราช ใช้เป็นแนวทางการพัฒนา  
สหกรณ์ให้มีความเจริญก้าวหน้าต่อไป

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด ผู้ศึกษาได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการสังเคราะห์กรอบแนวคิด และอภิปรายผลการศึกษา ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์
2. แนวคิดการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์
3. แนวคิดการประเมินผลสำเร็จของธุรกิจ
4. บริบทของสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์

องค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ (The International Co-operative Alliance:I.C.A.) ออกแถลงการณ์ว่าด้วยเอกลักษณ์ของสหกรณ์มีรายละเอียดดังนี้

คำนิยาม (Definition) ของสหกรณ์ คือ เป็นองค์การอิสระของบุคคล ซึ่งรวมกันด้วยความสมัครใจ เพื่อสนองความต้องการและจุดมุ่งหมายร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม โดยการดำเนินวิสาหกิจ ที่เป็นเจ้าของร่วมกัน และควบคุมตามแนวทางประชาธิปไตย

ค่านิยม (Values) ของสหกรณ์ คือ สหกรณ์อยู่บนพื้นฐานค่านิยมของการพึ่งพา และรับผิดชอบตนเอง ประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรม และความสามัคคี สมาชิกสหกรณ์ตั้งมั่นอยู่ในค่านิยมของจริยธรรมแห่งความซื่อสัตย์ เปิดเผย รับผิดชอบต่อสังคม และเอื้ออาทรต่อผู้อื่นตามแบบแผนที่สืบทอดมาจากผู้ริเริ่มสหกรณ์

หลักการ (Principle) ของสหกรณ์ เพื่อช่วยเป็นแนวทางสำหรับสหกรณ์ทั้งหลายในการนำค่านิยมของสหกรณ์สู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย

หลักการที่ 1 การเปิดรับสมาชิกทั่วไปและด้วยความสมัครใจ  
(Voluntary and open Membership)

หลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย  
(Democratic Member Control)

หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจโดยสมาชิก

(Member Economic Participation)

หลักการที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ

(Autonomy and Independence)

หลักการที่ 5 การศึกษาการฝึกอบรมและข่าวสาร

(Education, Training and Information)

หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์

(Co-operation among Co-operative)

หลักการที่ 7 ความเอื้ออาทรต่อชุมชน

(Concern for Community)

พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ให้ความหมายของสหกรณ์ว่า คณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการ เพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมโดยช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัตินี้

นรินทร์พร จุลมนต์(2538)ให้ความหมายของสหกรณ์ว่า การกระทำร่วมกัน หรือการร่วมมือกัน โดยจะต้องประกอบด้วยลักษณะเฉพาะที่สำคัญคือ

1. สหกรณ์ คือ ธุรกิจรูปหนึ่ง ที่มีการประกอบธุรกิจเช่นเดียวกับธุรกิจอื่นๆ โดยใช้ปัจจัย คือ คน เงิน ทรัพยากร และการจัดการ

2. เกิดขึ้นจากการรวมคน และร่วมทุนด้วยความสมัครใจ เพื่อร่วมกันช่วยแก้ไข ปัญหาทางเศรษฐกิจ และสังคม

3. มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจที่แน่นอน เพื่อช่วยเหลือตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

4. มีการจดทะเบียนถูกต้องตามกฎหมาย โดยมีฐานะเป็นนิติบุคคล

5. สมาชิกทุกคนมีสิทธิเสมอภาคเท่าเทียมกัน

6. มีกฎหมายสหกรณ์ และข้อบังคับสหกรณ์ เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจ กล่าวโดยสรุปแล้ว สหกรณ์คือธุรกิจรูปหนึ่ง ที่เกิดจากการรวมคน เพื่อให้เกิดพลัง พร้อมทั้งการนำพลังที่เกิดขึ้นทั้งหมดไปใช้ในการแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิก โดยวิธีที่ถูกต้องตามกฎหมาย เพื่อช่วยเหลือตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

Alexander Fraser Laid Law (1962) อ้างถึงใน บุญมี จันทรวงศ์ (2543:19) อธิบายว่า สหกรณ์ทุกรูปแบบมีลักษณะสำคัญที่เด่นชัดดังนี้

1. สหกรณ์ประกอบด้วยกลุ่มคนร่วมมือกันทำกิจกรรมบางอย่าง ซึ่งถ้าหากต่างคนต่างทำแล้วจะไม่สามารถทำกิจการนั้นได้ดีเท่าที่ควร

2. สหกรณ์มีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้บริการบางอย่างที่จำเป็นหรือต้องการในชีวิตของประชาชน

3. การดำเนินงานของสหกรณ์ ยึดหลักการช่วยเหลือตนเอง กล่าวคือ ประชาชนรวมกันเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์ เพื่อแก้ปัญหาของตนเอง

4. การทำธุรกิจของสหกรณ์ เกิดจากแรงจูงใจที่จะให้บริการ มิใช่เพื่อความมุ่งหมายในการหากำไร

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2544) ให้ความหมายของสหกรณ์ในลักษณะต่างๆคือ  
วิธีการสหกรณ์ (Co-operative Methods) คือการร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมโดยใช้หลักการสหกรณ์

อุดมการณ์สหกรณ์ (Co-operative Ideology) คือความเชื่อมั่นร่วมกันที่ว่าวิธีการสหกรณ์จะนำไปสู่การกินคือผู้ดี มีความเป็นธรรม และสันติสุขในสังคม

หลักการสหกรณ์ (Co-operative Principles) คือคำแนะนำหรือกฎทั่วไป สำหรับสหกรณ์ในการนำคุณค่าของสหกรณ์ไปสู่การปฏิบัติ หรืออีกนัยหนึ่ง คือ แนวทางในการทำให้คุณค่าของสหกรณ์ซึ่งเป็นนามธรรมบังเกิดผลเป็นรูปธรรมในทางปฏิบัติ

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2545) ได้กำหนดมาตรฐานสหกรณ์ออกเป็น 2 ระดับ คือระดับได้มาตรฐาน และระดับต่ำกว่ามาตรฐาน โดยมีตัวชี้วัดระดับมาตรฐานสหกรณ์ประกอบด้วย

1. ผลการดำเนินงานสามปีบัญชีย้อนหลัง สหกรณ์กำไรต่อเนื่อง เว้นแต่ปีใดมีอุบัติเหตุหรือภัยธรรมชาติ จนเกิดความเสียหายต่อสมาชิกสหกรณ์โดยรวม ให้ตัดปีนั้นออก

2. ในรอบสามปีบัญชีย้อนหลัง ไม่มีการกระทำอันถือได้ว่าทุจริตต่อสหกรณ์

3. ในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์ได้จัดทำงบการเงินแล้วเสร็จและสามารถส่งให้ผู้ตรวจบัญชีได้ตามเวลาที่กฎหมายกำหนด

4. ในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์ต้องมีสมาชิกไม่น้อยกว่าร้อยละห้าของสมาชิกทั้งหมดร่วมทำกิจกรรม หรือทำธุรกิจสหกรณ์ โดยคำนวณจากจำนวนสมาชิกที่มีสิทธิ์จะได้รับเงินเฉลี่ยคืน

5. สหกรณ์ต้องมีจำนวนสมาชิกทั้งหมดไม่น้อยกว่าหนึ่งร้อยคน เว้นแต่สหกรณ์ที่โดยสภาพหรือกิจกรรมที่ดำเนินการไม่อาจมีสมาชิกถึงหนึ่งร้อยคน ให้มีสมาชิกไม่น้อยกว่าห้าสิบคน โดยไม่นับรวมสมาชิกสมทบ



6. ต้องจัดจ้างเจ้าหน้าที่สหกรณ์ปฏิบัติงานประจำรับผิดชอบดำเนินการ และธุรกิจของสหกรณ์ หากยังไม่มีการจัดจ้าง ต้องมีบุคคลอื่น เช่น กรรมการ สมาชิกที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ประจำ

7. ในรอบปีบัญชีย้อนหลังสามปี สหกรณ์ต้องมีการจัดสรรกำไรสุทธิเป็นทุน เพื่อสวัสดิการสมาชิกหรือทุนสาธารณประโยชน์อย่างน้อยหนึ่งครั้ง

8. ในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์ต้องไม่กระทำการใด อันเป็นการจงใจฝ่าฝืนกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง ของนายทะเบียน สหกรณ์ใดมีผลดำเนินการไม่ต่ำกว่าเกณฑ์ชีวิตมาตรฐานสหกรณ์ตามที่กำหนด ตั้งแต่ 1-8 ทุกข้อ สหกรณ์นั้นจัดเป็นสหกรณ์ระดับได้มาตรฐาน ส่วนสหกรณ์ใดมีผลการดำเนินงานต่ำกว่าเกณฑ์ชีวิตมาตรฐานสหกรณ์ ตามที่ได้กำหนดตั้งแต่ข้อ 1-8 แม้เพียงข้อเดียว สหกรณ์นั้นเป็นสหกรณ์ระดับต่ำกว่ามาตรฐาน ทั้งนี้การวัดมาตรฐานสหกรณ์จะจัดทำทุกสหกรณ์ปีละหนึ่งครั้ง

## 2. แนวคิดการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารเพื่อให้บรรลุภารกิจ (Mission) ขององค์การ โดยสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์การ(Stakeholder) ซึ่งนับเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจและกำหนดนโยบายขององค์การ(Higgins and Vincze,1993)

Duncan , Ginter และ Swayne (1992) ให้คำจำกัดความว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นปรัชญาของการบริหารองค์การที่มุ่งเน้นความสำคัญของสถานะแวดล้อมภายนอกองค์การ และพยายามเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์เข้ากับการตัดสินใจดำเนินการ การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารเพื่อสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นกับองค์การ โดยพยายามสร้างความเหมาะสม และเข้ากันได้ระหว่างสถานะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์การ

Robbins และ Coulter (2002) ให้คำจำกัดความของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึงกลุ่มของการตัดสินใจและการดำเนินการเพื่อชี้บ่งผลการดำเนินงานในระยะยาวขององค์การ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (การบริหารเชิงกลยุทธ์ และกรณีศึกษา 2542: 19- 23) ได้ให้ความหมายไว้ 3 ความหมาย ดังนี้

ความหมายที่หนึ่ง “การบริหารเชิงกลยุทธ์” (strategic management) เป็นกระบวนการซึ่งรวมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน 3 ประการคือ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์และการควบคุม โดยทั่วไปการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เป็น

งานที่ต้องทำไว้ล่วงหน้า และต้องมีการพัฒนา จึงจะเป็นการพัฒนาที่เหมาะสม การกำหนดกลยุทธ์ เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงงานที่ทำไว้ล่วงหน้าให้เป็นแผนซึ่งได้ผลลัพธ์คือ กลยุทธ์ที่กำหนด ส่วนการปฏิบัติตามกลยุทธ์ เป็นกระบวนการกำหนดแผนการปฏิบัติ การมองเห็นความเป็นไปได้ ของกลยุทธ์ที่กำหนดไว้เป็นจริง

ความหมายที่สอง กระบวนการบริหารกลยุทธ์ หมายถึง ขั้นตอนการบริหารเพื่อให้ บรรลุภารกิจ (Mission) ขององค์การโดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์การให้เหมาะสมกับ สภาพแวดล้อม โดยเฉพาะผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์การ ซึ่งเป็นปัจจัยในสถานการณ์ สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจ และกำหนดนโยบายขององค์การ ประกอบด้วย ลูกค้า พนักงาน ชุมชนในท้องถิ่น และผู้ถือหุ้น การบริหารเชิงกลยุทธ์มีหลักเกณฑ์และขั้นตอนที่สำคัญ 5 ประการ ซึ่งสรุปได้ดังนี้คือ 1) ปัจจัยที่มีอิทธิพล 4 ประการ ซึ่งกำหนดวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ 2) การพิจารณา SWOT 3) การพิจารณาวัตถุประสงค์ 4) การนำเสนอทางเลือกเชิงกลยุทธ์ และ 5) การประเมินทางเลือกและการตัดสินใจ

ความหมายที่สาม “การบริหารเชิงกลยุทธ์” เป็นศาสตร์และศิลป์ในการกำหนด 1) กลยุทธ์ 2) การปฏิบัติการตามยุทธ์ 3) การประเมินผลกลยุทธ์ ในการบริหารเชิงกลยุทธ์จะมุ่ง ที่ประสมประสาน การจัดการ การตลาด การเงิน การบัญชี การผลิต การดำเนินงาน การวิจัย และการพัฒนาระบบข้อมูลคอมพิวเตอร์ เพื่อให้บรรลุความสำเร็จขององค์กร การบริหารเชิงกลยุทธ์อาจเรียกว่า นโยบายธุรกิจ

กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ เดิมใช้ในความหมายที่เกี่ยวข้องกับการสงคราม มาจากภาษา กรีกว่า “Strategos” หมายถึง การบัญชาการกองทัพ (Generalship) โดยมีจุดมุ่งหมายที่ต้องการ พิชิตศัตรูและมาจากภาษาอังกฤษว่า “Strategy” ซึ่งมีการใช้เป็นครั้งแรกในวงการทหารและการทำ สงครามหมายถึงศิลปะในการวางแผนยุทธศาสตร์และการบัญชาการรบเพื่อเอาชนะศัตรู ในการใช้ แผนกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์เพื่อการทำสงคราม ได้มีการนิยามคำต่างๆขึ้นมา ได้แก่ วัตถุประสงค์ พันธกิจหรือภารกิจ จุดแข็ง จุดอ่อน เป็นต้น

กลยุทธ์และการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้ถูกนำมาใช้ในภาคธุรกิจเป็นครั้งแรกเมื่อประมาณ 60 กว่าปีที่ผ่านมา โดยในทศวรรษที่ 1940 Von Neumann และ Morgenstern ได้นำคำว่า กลยุทธ์เข้ามาประยุกต์ใช้ในเชิงธุรกิจเป็นครั้งแรกในงานเขียนเรื่อง Theory of Games ของบุคคลทั้งสอง โดยในระยะเริ่มแรก การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์

ทศนิยม ตังบุญเกษม (2550) กล่าวว่ากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยงาน สำคัญ 5 ประการ คือ

ขั้นที่ 1 กำหนดวิสัยทัศน์ (vision) และพันธกิจ (mission) ขององค์กร วิสัยทัศน์ หมายถึงข้อความที่บ่งบอกถึงทิศทางที่องค์กรมุ่งไปสู่ในอนาคต ผู้นำองค์กรจะต้องกำหนดคนในใจว่าอนาคตขององค์กรที่พึงปรารถนา ใฝ่ฝันและมีความเป็นไปได้นั้นจะมีลักษณะเช่นใด ภาพในใจนี้อาจจะชัดเจนหรือไม่ก็ตามแต่จะเป็นภาพที่ชี้ถึงอนาคตที่ต้องการจะเดินไปให้ถึง เป็นสภาพอนาคตที่ดีกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เช่นเครือเจริญโภคภัณฑ์อาหาร กำหนดวิสัยทัศน์ว่า “จะเป็นครัวของโลก” พันธกิจ คือเหตุผลของการมีอยู่ขององค์กรนั้นๆ พันธกิจเป็นสิ่งสะท้อนถึงคุณค่า ความตั้งใจและความมุ่งมั่นขององค์กรที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งกำหนดเป้าหมายขององค์กร และแผนต่างๆ เช่น ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ให้บริการทางการเงินครบวงจรโดยเฉพาะด้านที่อยู่อาศัย โดยคำนึงถึงนโยบายของรัฐประโยชน์ของสังคมและคุณภาพชีวิตของประชาชน

ขั้นที่ 2 กำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ต้องเปลี่ยนวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้ในขั้นที่หนึ่งให้เป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เป้าหมายนี้เป็นการระบุว่าองค์กรต้องการอะไรในอนาคต ต้องเป็นเป้าโดยรวมขององค์กร ไม่ใช่แผนกหรือส่วนงาน เช่น บริษัท ซีพีเซเวนอีเลฟเว่น ตั้งเป้าหมายจะขยายสาขาให้ได้ 3,000 สาขาภายใน 2 ปีข้างหน้า

ขั้นที่ 3 กำหนดกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์ คือ การปฏิบัติที่จะนำให้องค์การไปสู่จุดที่ต้องการจากจุดที่เป็นอยู่ ณ ปัจจุบันภายใต้โอกาส อุปสรรค จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร เช่น ไร่ไร่ตั้งเป้าหมายว่าจะชนะมาภายใน 4 ปี กลยุทธ์หนึ่งที่ไร่ไร่อาจจะกำหนดคือการพยายามออกกะหมี่รสชาติใหม่ๆ และขยายช่องทางการจัดจำหน่ายให้ครอบคลุมทุกช่องทางรวมทั้งขยายตลาดในต่างประเทศด้วย

ขั้นที่ 4 นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นขั้นที่นำเอากลยุทธ์ที่กำหนดไว้แล้วมาเปลี่ยนเป็นแผนปฏิบัติการ ในขั้นนี้จำเป็นจะต้องรวมเอาหน้าที่ต่างๆ ทางการบริหารเข้ามาไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การจัดองค์กร การนำและบังคับบัญชา และการควบคุม เช่นจะต้องกำหนดว่าจะต้องทำกิจกรรมอะไรในรายละเอียด จะต้องจ้างพนักงานเข้ามาเท่าไร จะต้องใช้งบประมาณขนาดไหน ใครจะเป็นผู้ดำเนินการ และวัดผลความสำเร็จของงานอย่างไร

ขั้นที่ 5 ประเมินผลขั้นนี้อาจจะเรียกว่าการควบคุมเชิงกลยุทธ์ ซึ่งหมายถึงกระบวนการในการประเมินความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามกลยุทธ์และการปรับปรุงแก้ไขในกรณีที่มีความเบี่ยงเบนไปจากแผนที่วางไว้ ทั้งนี้เพื่อสร้างความแน่ใจว่าการใช้ทรัพยากร ตลอดจนการปฏิบัติงานของพนักงานของทั้งองค์กรจะไปในทิศทางที่กำหนดไว้ การควบคุมและประเมินผลนี้จะต้องเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ด้วยเหตุที่โอกาสและอุปสรรคที่เกิดจากสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เช่น คู่แข่งแนะนำสินค้าตัวใหม่ เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลง แนวโน้มใหม่ๆ ทางสังคมเปลี่ยนไป ลูกค้านี้มีความต้องการใหม่ๆ ดังนั้นการบริหารกลยุทธ์จึงเป็นกระบวนการที่ไม่

หยุดนิ่ง (ongoing process) จะต้องมีการควบคุมตรวจสอบ ปรับปรุงและแก้ไขอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรสามารถรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันไว้ได้เสมอ

### 3. แนวคิดการประเมินผลสำเร็จของธุรกิจ

พสุ เดชะรินทร์ นำเรื่องของเครื่องมือวัดและประเมินผลที่เรียกกันย่อว่า BSC มาเผยแพร่ในประเทศไทย พสุ เดชะรินทร์ (2545: 21) ได้กล่าวว่าแนวคิดเริ่มต้นมาจากบุคคล 2 ท่าน คือ Professor Robert Kaplan อาจารย์จากมหาวิทยาลัย Harvard และ Dr. David Norton ที่ปรึกษาด้านการจัดการ โดยทั้ง 2 ท่าน ได้มีการศึกษาถึงการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ ในอเมริกาและพบว่าองค์กรส่วนใหญ่นิยมใช้ตัวชี้วัดด้านการเงินเป็นหลัก ซึ่งมุมมองที่แคบจึงได้เสนอตัวชี้วัดในสี่มุมมองได้แก่มุมมองทางด้านการเงิน (Financial perspectives) มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspectives) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal process perspectives) และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning Growth perspectives) โดยตีพิมพ์ครั้งแรกในวารสาร Harvard Business Review ใน ค.ศ. 1992 ทำให้แนวคิดดังกล่าวเผยแพร่และถูกนำไปใช้ในองค์กรต่างๆ ทั่วโลก

พสุ เดชะรินทร์ (2545: 4) ได้แปลความหมายของ BSC ที่ Kaplan และ Norton ให้ไว้ว่า BSC เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (measurement) ที่จะนำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and Focused)

พสุ เดชะรินทร์ (2545: 9-10) กล่าวว่าในปัจจุบัน BSC มีความสำคัญและเป็นที่สนใจของหน่วยงานต่างๆ เนื่องจากโลกกำลังอยู่ในภาวะของการแข่งขัน หน่วยงานต่างๆ ได้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์และการประเมินผล องค์กรรัฐบาลของประเทศต่างๆ ได้เริ่มมองเห็นการดำเนินงานของหน่วยงานราชการต่างๆ การทำแบบธุรกิจเอกชน โดยเฉพาะการเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงานและการจัดสรรงบประมาณ นอกจากนี้องค์กรธุรกิจโดยทั่วไปก็ได้เริ่มหันมาให้ความสนใจกับเครื่องมือและเทคนิคต่างๆ ในการประเมินผลองค์กรเนื่องจากภาวะที่รุนแรงและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา ทำให้องค์กรธุรกิจต้องมีเครื่องมือที่ช่วยในการตรวจสอบและติดตามการดำเนินงานของตนเองตลอดเวลา

พสุ เศรษฐินทร์ (2545: 22-23) ได้อธิบาย ในแต่ละมุมมองประกอบด้วย

1. Objectives คือ วัตถุประสงค์ที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการจะบรรลุในด้านการเงิน  
ลูกค้า กระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา

2. Key Performance Indicators : KPI คือ ตัวชี้วัด ยกตัวอย่างเช่น

ด้านการเงิน	- การเพิ่มขึ้นของรายได้
ด้านลูกค้า	- จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น หรือหายไป
ด้านกระบวนการภายใน	- กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ จำนวนของเสียที่เกิดจากการผลิต
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	- จำนวนและชั่วโมงที่อบรมพนักงาน ความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น

3. Target หรือเป้าหมาย หรือตัวเลขที่องค์กรต้องการบรรลุผล

ด้านการเงิน	- การเพิ่มขึ้นของรายได้ร้อยละ 20 ต่อปี
ด้านลูกค้า	- ลูกค้าเก่าที่หายไปต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี
ด้านกระบวนการภายใน	- ของเสียหายจากการผลิตต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี
ด้านการพัฒนาและเรียนรู้	- จำนวนชั่วโมงในการอบรมเท่ากับ 10 วันต่อคนต่อปี

4. Initiative คือ แผนงาน โครงการหรือกิจกรรมที่องค์กรจะจัดทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำเป็นแผนงาน โครงการหรือกิจกรรม เบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

#### เครื่องมือการจัดการ BSC กับการพัฒนาสหกรณ์

ปัญหาสำคัญประการหนึ่งของการบริหารงานสหกรณ์ คือ ปัญหาประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ซึ่งหากเปรียบเทียบกับภาคเอกชนแล้ว สหกรณ์โดยทั่วไปยังถือว่ามีประสิทธิภาพต่ำ ทำให้ขีดความสามารถในการแข่งขัน ลดลงสาเหตุที่สำคัญได้แก่ระบบการบริหารจัดการยังไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป การใช้เทคนิคเครื่องมือการจัดการใหม่ๆ ยังไม่นิยมกันมากนัก นอกจากนั้นวัฒนธรรมองค์กร ที่มีระบบการตัดสินใจที่มีขั้นตอนมาก ต้องฟังเสียงคนจำนวนมาก จึงทำให้ล่าช้า ไม่ทันกาล มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร ดังนั้นสหกรณ์จะต้องแสวงหา เครื่องมือการจัดการ เพื่อช่วยในการพัฒนาระบบการทำงาน และ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ต่อไป

Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือหนึ่งที่ช่วยการจัดการองค์กร เป็นเทคนิคช่วยในการประเมินผล และวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรซึ่งแต่เดิม การประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรมักเน้นการวัดผลการปฏิบัติงานด้านการเงินเพียงด้านเดียว แต่ BSC จะช่วยเพิ่ม

มุมมองด้านอื่นเพิ่มขึ้น เป็นต้นว่า มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้ และการพัฒนาขององค์กร และนอกจากนั้น BSC ยังเป็นเครื่องมือที่สามารถช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติได้ เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

BSC เป็นเครื่องมือด้านการจัดการที่ได้รับการพัฒนาขึ้น โดยนักวิชาการชาวอเมริกัน 2 ท่าน คือ ศาสตราจารย์โรเบิร์ต แคปแลน (Robert Kaplan) แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์เวิร์ด สหรัฐอเมริกา และ ดร.เดวิด นอร์ตัน (Dr. David Norton) ที่ปรึกษาด้านการจัดการและได้ตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานในนิตยสาร “ฮาร์เวิร์ด บิซเนสรีวิว” เมื่อปี ค.ศ.1992 (2535) และทำให้แนวคิดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้ BSC ได้รับความนิยมน้อยแต่หลายครั้งนับมา โดยแนวคิดประเด็นหลักๆ ที่นักวิชาการผู้พัฒนา BSC ได้เสนอไว้ คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้มุมมองใหม่ในการประเมินผลองค์กรซึ่งประกอบด้วยมุมมอง 4 ด้าน และมุมมองแต่ละด้าน จะมีตัวชี้วัดที่สำคัญ หรือ Key Performance Indicators (KPIs) เป็นชุด ที่มีความสัมพันธ์กัน ตัวอย่าง คือ

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นมุมมองที่มีความสำคัญที่จะบอกถึงผลประกอบการขององค์กรได้ ว่าเป็นอย่างไร ? มุมมองด้านการเงินมีตัวอย่างของตัวชี้วัด หรือ KPIs เช่น การเพิ่มขึ้นของกำไร การเพิ่มขึ้นของรายได้ หรือยอดขายและการลดลงของต้นทุน เป็นต้น

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามว่าลูกค้ามองเราอย่างไร ? มีตัวอย่างตัวชี้วัด KPIs เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ส่วนแบ่งตลาด การรักษาลูกค้าเก่า การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ และกำไรต่อลูกค้า เป็นต้น

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) เป็นมุมมองที่สะท้อนถึงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการจัดการองค์กรสามารถนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการได้ มีตัวอย่างตัวชี้วัด KPIs เช่น ผลผลิตภาพ (Productivity) หรือประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร กระบวนการขนส่งภายใน การเก็บรักษา และวงจรเวลา (Cycle Time) เป็นต้น

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เป็นมุมมองที่ผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร มีตัวอย่างตัวชี้วัด เช่น ความพึงพอใจของพนักงานทัศนคติของพนักงาน และอัตราการเข้าออกของพนักงาน เป็นต้น

BSC ยังเป็นเครื่องมือในการสื่อสารกลยุทธ์ของคนทั้งองค์กร เพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคลากรและต่อมา ได้มีการพัฒนา BSC ให้เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และทำให้บุคลากรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากขึ้น BSC ทำให้เกิดความสมดุลการดำเนินงานด้านต่างๆ ในองค์กรมากขึ้น

การจัดทำ BSC มีขั้นตอนที่สำคัญ ประกอบด้วย

1. **ขั้นการวิเคราะห์องค์กร** เพื่อให้รู้สถานะพื้นฐานขององค์กร ซึ่งอาจใช้เทคนิคที่เรียกว่า SWOT Analysis ก็ได้ คือ การวิเคราะห์หา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค
2. **ขั้นการพัฒนาวิสัยทัศน์ (Vision) ผู้นำ หรือผู้บริหารองค์กร**มีส่วนสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งวิสัยทัศน์ขององค์กรมีความสัมพันธ์กับ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของผู้บริหาร
3. **ขั้นการกำหนดมุมมอง(Perspective)** การกำหนดมุมมองการประเมินผลองค์กร และการสร้างตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กร มีความสำคัญ และอาจจะแตกต่างกันไปตามลักษณะของกิจการ
4. **ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) และวัตถุประสงค์ (Objective) ในมุมมองต่างๆ** เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์องค์กร โดยมีมุมมองหลักต่างๆ ของ BSC ดังกล่าวคือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา
5. **ขั้นการจัดทำแผนกลยุทธ์** เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ด้านต่างๆ ในลักษณะของเหตุและผล (Cause and Effect Relationship) เพื่อสร้างเป็นแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map)
6. **ขั้นการกำหนดตัวชี้วัด KPIs และเป้าหมาย (Target) สำหรับแต่ละมุมมอง** และเรียงลำดับความสำคัญ
7. **ขั้นการจัดทำแผนปฏิบัติงาน (Action Plan)**

สำหรับการนำ BSC ไปปฏิบัติบางองค์กรอาจจะใช้ BSC เป็นเครื่องมือในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานเท่านั้น แต่บางองค์กรก็สามารถนำ BSC ไปประยุกต์ใช้ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้ ซึ่ง Kaplan and Norton ได้ให้ความหมายของ Balanced Scorecard ไว้ว่าเป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการประเมินและการวัดช่วยให้องค์กรเกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

การนำ BSC มาใช้ในการพัฒนาองค์กรภาคเอกชนของไทยมีตัวอย่างที่ได้รับความสำเร็จในหลายบริษัท อาทิเช่น บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด บริษัทแอดวานด์ อินโฟ เซอร์วิส จำกัด ธนาคารกสิกรไทย จำกัด และบริษัทซีพี เซเว่น อีเลฟเว่น จำกัด เป็นต้น ในการนำ BSC มาใช้ในการพัฒนาองค์กรสหกรณ์ เป็นสิ่งที่น่าสนใจมาก เพราะสามารถที่จะเรียนรู้และรับการถ่ายทอดประสบการณ์ได้ง่ายขึ้น เพราะมีผู้รู้ ที่มีประสบการณ์ในการจัดทำ BSC ในภาคเอกชนไทยมากขึ้น และโดยวิธีการทางเทคนิค และสาระสำคัญของเครื่องมือการจัดการชนิดนี้ สหกรณ์ที่สนใจ อาจรวมกันหรือร่วมกันเพื่อศึกษาและเรียนรู้ร่วมกันก่อน เพื่อลดต้นทุนในการเรียนรู้ และจากนั้นอาจจะ

หาที่ปรึกษาเพื่อวางแผน และจัดทำ BSC ในสหกรณ์ ซึ่งถ้าร่วมมือกันทำแล้วจะเป็นผลดีในการดำเนินการ จะได้เรียนรู้ร่วมกัน และสามารถสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ และการดำเนินธุรกิจ หรือ ธุรกรรมต่างๆ ร่วมกันได้ในอนาคตเริ่มต้นเสียแต่วันนี้ เป็นผลดีแน่ๆ ในวันข้างหน้า

วีระเดช เชื้อนาม (2547: 9) กล่าวว่าคุณค่าหรือประโยชน์ที่ได้รับจาก BSC นั้น อยู่ที่การนำไปประยุกต์ใช้ บางบริษัทนำไปใช้เพื่อต้องการทราบว่า บริษัทอยู่ในสถานการณ์ใดบ้างก็นำไปใช้เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารกำหนดเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ แนวทางไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของเป้าหมายตลอดจน ติดตาม ตรวจสอบ ควบคุมกลยุทธ์กิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์

Balanced Scorecard มีความสำคัญดังนี้ (สิทธิศักดิ์ พดกษป์ติกุล , 2546: 11-12)

1. เพื่อให้เกิดความสมดุลในการบริหารจัดการและการวัดผลงานให้กว้างขวางมากขึ้น โดยใช้มุมมอง 4 ด้าน คือด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

2. เพื่อให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ โดยออกแบบวิธีการในการถ่ายทอดทิศทางขององค์กรจากพันธกิจ ค่านิยม วิสัยทัศน์ ลงสู่การปฏิบัติอย่างเป็นขั้นตอน ดังนี้

- 2.1 มีการกำหนดทิศทางองค์กรในรูปของพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยมและกลยุทธ์
- 2.2 มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์
- 2.3 มีการจัดทำบัตรคะแนน(Scorecard) และถ่ายทอดลงสู่ระดับปฏิบัติเป็นลำดับชั้น
- 2.4 มีการวัดผลและรายงานผล
- 2.5 มีการนำผลมาใช้ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

3. เพื่อให้การถ่ายทอดวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์จากระดับองค์กรลงสู่ระดับปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการถ่ายทอดบัตรคะแนนลงไปเป็นลำดับชั้น

สิทธิศักดิ์ พดกษป์ติกุล (2546: 15) กล่าวว่า Balanced Scorecard มีรูปแบบและวิธีการที่ช่วยให้การถ่ายทอดทิศทางขององค์กร กลยุทธ์การปฏิบัติเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือสื่อสารที่ดีในการสื่อสาร ทั้งกลยุทธ์และผลงานสู่พนักงานทุกระดับ อันจะนำไปสู่การพัฒนาผลงานต่อเนื่องต่อไป

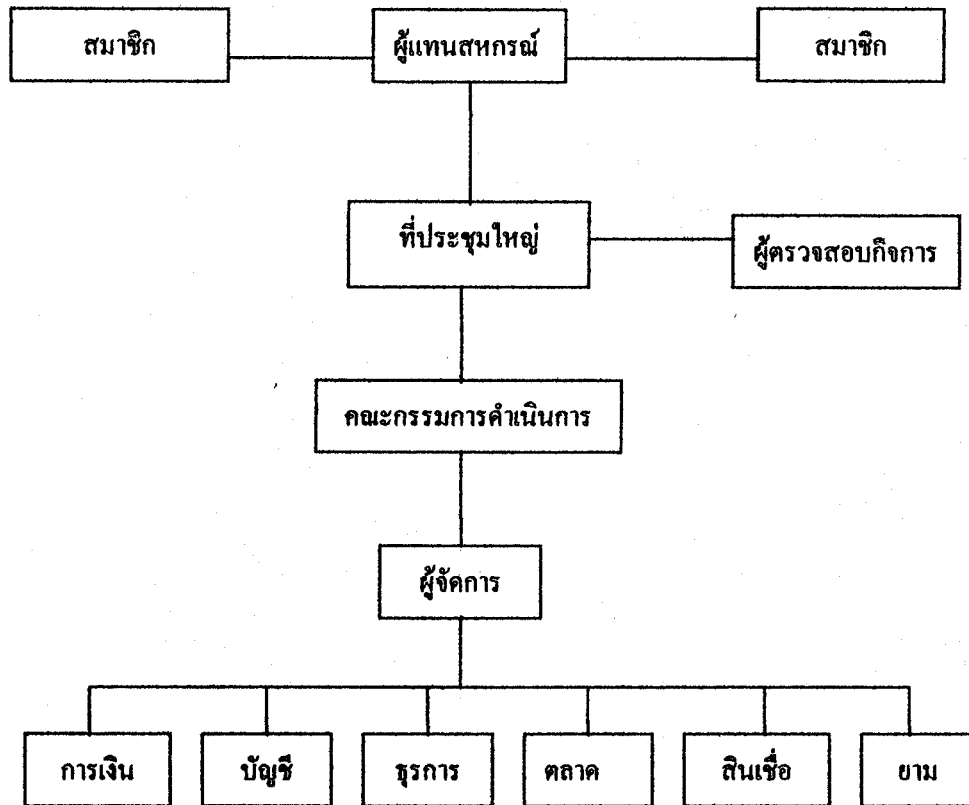


#### 4. บริบทของสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด

สถานที่ตั้งสหกรณ์ 95 หมู่ที่ 4 ตำบลท่าดี อำเภอลานสกา จังหวัดนครศรีธรรมราช ประวัติความเป็นมาโดยที่กรมสหกรณ์ที่ดินมีนโยบายที่จะช่วยเหลือเกษตรกรที่อยู่ในบริเวณ ซึ่งได้รับน้ำจากโครงการชลประทานเสาชง ซึ่งอยู่ในท้องที่อำเภอเมือง และอำเภอลานสกา จังหวัดนครศรีธรรมราช เพื่อหาช่องทางที่จะปรับปรุงและส่งเสริมอาชีพของราษฎรด้วยวิธีสหกรณ์ หน่วยสหกรณ์ที่ดินนครศรีธรรมราช ได้ทำการสำรวจภาวะเศรษฐกิจและเผยแพร่หลักและวิธีการสหกรณ์แก่ราษฎรในหมู่บ้านต่างๆซึ่งอยู่ในท้องที่บริเวณโครงการชลประทานเสาชง ตั้งแต่วันที่ 20 มีนาคม 2514 เป็นต้นมา ซึ่งราษฎรได้เข้าใจหลัก วิธีการสหกรณ์ จึงประสงค์จะจัดตั้งเป็น สหกรณ์ป่ารุ้งคืน

ต่อมารัฐบาลได้มีนโยบายให้มีการจัดตั้งสหกรณ์การเกษตรในแต่ละหน่วยและได้ประกาศราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 25 ธันวาคม 2516 รับจดทะเบียนประเภทสหกรณ์การเกษตร ในท้องที่อำเภอลานสกา มีสมาชิก 215 คน โดยนายทะเบียนรับจดทะเบียนเป็นสหกรณ์ การเกษตรชนิดจำกัด โดยใช้ชื่อว่า "สหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด" ตั้งแต่วันที่ 18 กันยายน 2517 เลขทะเบียน กสก. 66/2517 และเมื่อปีพ.ศ.2545 สหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด ได้ควบ กับสหกรณ์กองทุนสวนยางกะโรม จำกัด จดทะเบียนโดยใช้ชื่อใหม่นาม "สหกรณ์การเกษตร ลานสกา จำกัด" เมื่อวันที่ 24 มิถุนายน พ.ศ.2545 เลขทะเบียนสหกรณ์ที่ ก.025545 มีสมาชิก จำนวน 916 คน ในปีพ.ศ.2548 สหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด ได้รับคัดเลือกเป็นสหกรณ์ ดีเด่นระดับภาค และเป็นสหกรณ์ต้นแบบของจังหวัดนครศรีธรรมราช

การดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด ปัจจุบันสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด มีการดำเนินธุรกิจหลายประเภท ได้แก่ ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลผลิต มีโครงสร้างองค์กรดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 โครงสร้างองค์กรของสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด  
ที่มา : สหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด

โครงสร้างองค์กรของสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด ประกอบด้วยที่ประชุมใหญ่ ผู้แทนสมาชิกซึ่งคัดเลือกมาจากสมาชิกโดยใช้เกณฑ์ร้อยละ 5 กล่าวคือ ผู้แทนสมาชิก 1 คนต่อสมาชิก 5 คน ในที่ประชุมใหญ่ผู้แทนสมาชิกมีอำนาจสูงสุดทุกคนเป็นเจ้าของสหกรณ์โดยเท่าเทียมกัน มีสิทธิ์ควบคุมสหกรณ์ตามหลักประชาธิปไตย คือทุกคนมีสิทธิ์ออกเสียงในที่ประชุมใหญ่ได้คนละหนึ่งเสียง และจะมอบให้ผู้อื่นออกเสียงแทนไม่ได้

ในที่ประชุมใหญ่ผู้แทนสมาชิกจะทำการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการจำนวน 15 คน ซึ่งประกอบด้วยประธานกรรมการดำเนินการ รองประธานกรรมการดำเนินการ เลขานุการ เหรัญญิก และคณะกรรมการ 11 คนและเลือกผู้ตรวจสอบกิจการ 2 คน คณะกรรมการดำเนินการทำหน้าที่จัดจ้างผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ ซึ่งในปัจจุบันสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด (31 ธันวาคม 2549) มีจำนวนเจ้าหน้าที่และลูกจ้างทั้งหมด 12 คน ประกอบด้วย ผู้จัดการ 1 คน ผู้ช่วยผู้จัดการ(การเงิน) 1 คน เจ้าหน้าที่บัญชี 1 คน เจ้าหน้าที่ธุรการ 1 คน เจ้าหน้าที่สินเชื่อ 2 คน เจ้าหน้าที่ตลาด 1 คน ลูกจ้าง 4 คน ยาม 1 คน เพื่อทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งทำการอื่นภายใต้นโยบาย ที่คณะกรรมการดำเนินการกำหนดไว้

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด ส่วนใหญ่เป็นการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย มีดังนี้

กาญจนา งานสุจริต (2539) ได้ศึกษาการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ โดยศึกษาถึงโครงสร้างและการดำเนินงาน ตลอดจนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน จากการศึกษาพบว่าลักษณะของพนักงานและสมาชิกด้านความรู้ ความเข้าใจในหลักการสหกรณ์ ความรู้สึกผูกพันต่อสหกรณ์ ความชัดเจนและการยอมรับบทบาทของตน ตลอดจนถึงนโยบายการบริหารของสหกรณ์ฯ ด้านการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การจัดหาและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ การปรับตัวและการริเริ่มสิ่งใหม่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์

นันทะชัย โนนพุดชา (2545) ได้ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็ของสหกรณ์ที่เป็นสมาชิกชมรมสหกรณ์โคนมจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ - เพชรบุรี เพื่อให้ทราบถึงลักษณะการดำเนินงานสภาพพื้นฐานทางสังคมและเศรษฐกิจของสมาชิกและคณะกรรมการ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็และปัญหาอุปสรรค ในการดำเนินงานของสหกรณ์ที่เป็นสมาชิกของชมรมสหกรณ์โคนมจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ - เพชรบุรี จากการศึกษาพบว่าสหกรณ์ทุกแห่งดำเนินธุรกิจมีกำไร และสามารถปิดบัญชีได้เป็นปัจจุบัน สมาชิกและคณะกรรมการมีความรู้ความเข้าใจในหลักการสหกรณ์ มีความพึงพอใจการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการ และการมีส่วนร่วมในการเข้าร่วมประชุมอยู่ในระดับมาก สำหรับปัญหา อุปสรรค พบว่า สมาชิกและคณะกรรมการมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง โดยระดับการศึกษาจะเกี่ยวข้องกับความรู้ความเข้าใจในหลักการสหกรณ์ และสถานภาพการสมรสจะเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจด้านบริการ

ธานี พิทักษ์ผล (2536) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์กับผลการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ในภาคการเกษตรของไทย เพื่อให้ทราบภาพรวมด้านเศรษฐกิจบางประการของสมาชิก การมีส่วนร่วมของสมาชิกในด้านการบริหารงานสหกรณ์ และการทำธุรกิจกับสหกรณ์ รวมทั้งผลการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ในภาคการเกษตรของไทย จากการศึกษาพบว่า ตัวแปรด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิกที่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ภาคการเกษตรของไทย ได้แก่ การเข้าร่วมประชุมใหญ่ของสมาชิก การเข้าร่วมประชุมกลุ่มของสมาชิก การมีส่วนร่วมของสมาชิกในการฝากเงินกับสหกรณ์ การทำธุรกิจสินเชื่อกับสหกรณ์ การทำธุรกิจซื้อกับสหกรณ์และการชำระหนี้ของสมาชิกให้แก่สหกรณ์

ปริญญา อุทศน์ (2545) ได้ศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด วัตถุประสงค์ของการศึกษานี้ มุ่งที่จะนำแนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด โดยการศึกษานี้มุ่งที่การวางแผนกลยุทธ์ 3 วิธี คือ 1) การวางแผนกลยุทธ์แบบการมีส่วนร่วม โดยการจัดทำอภิปรายกลุ่มย่อย(Focus group discussion) ผลการศึกษาปรากฏว่า แผนกลยุทธ์สำหรับสหกรณ์สหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด คือ สหกรณ์ควรส่งเสริมให้สมาชิกมีความรู้และความเข้าใจในกระบวนการสหกรณ์ ตลอดจนเทคโนโลยีทางการผลิต และข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการตลาด เพื่อเสริมสร้างให้สหกรณ์มีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ สามารถแข่งขันได้ในระบบการค้าเสรี วิธีที่ 2) การวางแผนกลยุทธ์แบบการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัย(Factor analysis) และเทคนิคการวิเคราะห์ค่าโนนิคอล(Canonical analysis) ผลการศึกษาที่ได้ คือ ๗ สถานการณ์ปัจจุบันของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด สหกรณ์ต้องใช้กลยุทธ์สำหรับการดำเนินการที่เน้นไปในทางแก้ไขจุดอ่อนที่

เกิดขึ้นจากภายในและใช้โอกาสที่มีจากภายนอก อันได้แก่ สหกรณ์ควรใช้โอกาสที่รัฐบาลกำลังให้การสนับสนุนและประชาชนหันมาค้ำนิมนกันมากขึ้นมาใช้ในการดำเนินกิจการ และสหกรณ์ต้องพยายามแก้ไขในเรื่องของการขาดสภาพคล่องทางการเงินและโครงสร้างการบริหารที่ขาดความคล่องตัว และวิธีที่ 3) การวางแผนกลยุทธ์แบบการประเมินหาตำแหน่งกลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติ โดยใช้วิธีการแบบ SPACE matrix [Strategic Position and Action Evaluation matrix] ซึ่งผลการศึกษาพบว่า สหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด ต้องใช้ “กลยุทธ์การตั้งรับ” ในการดำเนินกิจการ ซึ่งประกอบไปด้วย (1) กลยุทธ์การตัดทอน คือ สหกรณ์ควรตัดทอนธุรกิจบางอย่างออก เพื่อเป็นการเพิ่มสภาพคล่องทางการเงิน (2) กลยุทธ์การกระจายธุรกิจออกจากศูนย์กลาง คือ สมาชิกต้องร่วมกันเป็นผู้ซื้อและผู้ขาย เพื่อเป็นการสร้างอำนาจในการต่อรองทางการตลาด หรือสหกรณ์ต้องดำเนินกิจการตามหลักและวิธีการสหกรณ์อย่างเคร่งครัด (3) กลยุทธ์การไม่ลงทุนเพิ่ม คือ ในขณะนี้สหกรณ์ยังไม่สมควรที่จะลงทุนหรือขยายกิจการเพิ่ม ควรนำทรัพยากรที่มีมาพัฒนาธุรกิจเดิมให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพเสียก่อน และ (4) กลยุทธ์การเลิกดำเนินการ กล่าวคือ หากสหกรณ์พยายามแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างถึงที่สุดแล้ว ทุกอย่างยังไม่ดีขึ้น ก็ควรหยุดดำเนินการ ซึ่งอาจทำได้โดยการนำธุรกิจของสหกรณ์ของตนไปรวมกับธุรกิจของสหกรณ์อื่น เพื่อเป็นการสร้างเครือข่ายธุรกิจ และเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน แต่ ณ สถานการณ์ในขณะนี้ของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด สหกรณ์ไม่ควรลงทุนเพิ่ม ควรนำทรัพยากรที่มีอยู่มาพัฒนาธุรกิจเดิมให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพเสียก่อน และต้องพยายามสร้างเครือข่ายในการดำเนินธุรกิจ เพื่อลดต้นทุนในการดำเนินกิจการ

โดยสรุปแล้วพบว่าผลการศึกษาเชิงกลยุทธ์ทั้ง 3 วิธีการ ไม่มีความแตกต่างกันมากนัก และส่วนใหญ่จะมีความสอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งอย่างไรก็ตามการนำเอาหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้สำหรับงานสหกรณ์ ก็ควรจะมีการนำหลายๆ วิธีการมาผสมผสานกันเพื่อให้การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

รชนก อลงกรณ์โชติกุล (2547) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรสีคิ้ว จำกัด ผลการศึกษาการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรสีคิ้ว จำกัด ตั้งแต่ปีทางบัญชี 2535-2545 พบว่าสหกรณ์มีรายได้ รายจ่าย และผลกำไรสุทธิโดยเฉลี่ยปีละ 89.43, 84.36 และ 5.05 ล้านบาทตามลำดับ สหกรณ์มีอัตราเงินทุนหมุนเวียน และอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนเฉลี่ยเท่ากับ 1.54 และ 1.60 เท่าตามลำดับ ส่วนอัตรากำไรขั้นต้น อัตรากำไรจ่ายในการขายและบริการ และอัตรากำไรสุทธิเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 12.94, 87.06 และ 6.84 ตามลำดับ ผลการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่าสหกรณ์มีฐานะทางการเงินอยู่ในเกณฑ์ใช้ได้ แต่มีปัญหาใน

เรื่องการเรียกเก็บเงินจากลูกหนี้เงินกู้ และทุนในการดำเนินงานส่วนใหญ่มาจากทุนภายนอกมากกว่าทุนของสหกรณ์ ทำให้ต้องรับภาระในรูปอัตราดอกเบี้ยเพิ่มขึ้น

วิมล เลิศสำราญ (2545) ได้ศึกษาแนวทางในการพัฒนาสหกรณ์การเกษตร โดยศึกษาถึงโครงสร้างของสหกรณ์การเกษตร องค์ประกอบของโครงสร้างและประสิทธิผลในการดำเนินงานของสหกรณ์ พบว่า มีปัญหาในการพัฒนาสหกรณ์การเกษตร 2 ประการคือ ประการแรกปัญหาในเชิงโครงสร้าง ซึ่งเป็นปัญหาที่เกิดจากโครงสร้างของสหกรณ์ ที่เป็นโครงสร้างองค์กรขนาดเล็ก ไม่เอื้ออำนวยต่อการขยายตัวขององค์กรในอนาคต ประกอบกับการดำเนินงานของสหกรณ์ดังกล่าว ถูกกำหนดโดยกฎหมาย ข้อบังคับและระเบียบต่าง ซึ่งบางข้อบางมาตราไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน ประการที่สอง ปัญหาเชิงนโยบาย เป็นปัญหาที่เกิดจากแนวนโยบายของรัฐ ในการส่งเสริมให้มีสถาบันการเกษตรหลายสถาบัน ก่อให้เกิดปัญหาตามมาหลายประการ เช่น ความแตกต่าง ความสามัคคีในบรรดาเกษตรกร ความซ้ำซ้อนของลักษณะงานบางส่วนที่เกี่ยวข้อง การขาดแคลนบริการ หรือความช่วยเหลือบางด้านของสถาบันเกษตรกร ซึ่งปัญหาทั้ง 2 ประการนี้มี ภาครัฐ เข้าไปเกี่ยวข้องด้วยทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม ดังนั้นแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวจึงควรเป็นบทบาทของภาครัฐที่จะแก้ไขปัญหาดังกล่าว

ศิริกาญจน์ วิทยาทพิพากร (2539) ได้ศึกษาประสิทธิภาพการบริหารธุรกิจของสหกรณ์การเกษตร เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารธุรกิจ ได้แก่ ด้านบุคลากรที่ประกอบด้วยสมาชิก คณะกรรมการ พนักงานสหกรณ์ และเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ด้านบริหารและจัดการที่มีประสิทธิภาพ ที่จำเป็นต้องมีระบบการควบคุมภายในที่ดี ซึ่งประกอบด้วยการควบคุมภายในด้านการบริหาร และการควบคุมภายในด้านบัญชี ด้านเงินทุน สำหรับใช้หมุนเวียนภายในสหกรณ์ ซึ่งได้จากการระดมในหมู่สมาชิกด้วยตนเอง และการกู้ยืมจากแหล่งภายนอก ได้แก่สถาบันการเงินและแหล่งเงินกู้ต่างๆ

สัทธา เลื่อมใสสุข (2546) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์โคนมในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ พบว่า การกำหนดนโยบายของสหกรณ์โคนมมีระดับของการปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก การจัดโครงสร้างองค์กรของสหกรณ์โคนม มีระดับของการปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก การบริหารงานบุคคลมีระดับการปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก การจัดการด้านการเงินมีระดับของการปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก การควบคุมภายในมีระดับของการปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง การให้ความร่วมมือของสมาชิกมีระดับของการปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ขนาดและประเภทของธุรกิจมีระดับของการปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก การสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกมีระดับของการปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง นโยบายของรัฐมี

ระดับของการปฏิบัติการโดยการรวมอยู่ในระดับมาก ลำดับความสำคัญของการดำเนินงานของ สหกรณ์ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของ สหกรณ์โคนม โดยวัดจากระดับของการปฏิบัติ คือ การกำหนดนโยบายและการจัดโครงสร้างองค์กรของสหกรณ์โคนม มีความสำคัญมากที่สุด รองลงมาคือ นโยบายของรัฐ การจัดการด้านการเงิน ขนาดและประเภทธุรกิจ การบริหารงาน มุคคต การให้ความร่วมมือของสมาชิก การควบคุมภายใน และการสนับสนุนจากหน่วยงาน ภายนอกตามลำดับ

สมชาย อินทร์เสื่อ (2540) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์ต่อการ ดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรศรีเสลี่ยม จำกัด อำเภอทุ่งเสลี่ยม จังหวัดสุโขทัย โดยศึกษาถึง การมีส่วนร่วมของสมาชิกต่อการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรศรีเสลี่ยม จำกัด ในการทำ ธุรกิจด้านการให้สินเชื่อ ธุรกิจการซื้อ ธุรกิจการขาย การเข้าร่วมประชุมและอื่นๆ จากการศึกษา พบว่า สมาชิกให้ระดับคะแนนการมีส่วนร่วมต่อการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์อยู่ในระดับน้อย เรียงตามลำดับ ค่าเฉลี่ยรวม คือ การมีส่วนร่วมต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ด้านธุรกิจสินเชื่อ ด้านธุรกิจการซื้อ ด้านธุรกิจการขาย ด้านการเข้าร่วมประชุมและอื่นๆ

ศิริลักษณ์ พร้อมเพราะ (2541) ได้ศึกษาบทบาทสหกรณ์ในการพัฒนาเศรษฐกิจของ ประเทศเพื่อให้ทราบถึงบทบาทของสหกรณ์ในการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของ ประเทศ ตลอดจนปัญหา และแนวทางแก้ไขปัญหาในการพัฒนาขบวนการสหกรณ์ไทย ทั้งที่เป็น ปัญหาภายในของขบวนการสหกรณ์ ที่ประกอบด้วย ปัญหาสถาบันสูงสุดของกระบวนการ สหกรณ์ไม่เข้มแข็ง บุคลากรของสหกรณ์ขาดความรู้ความสามารถในการดำเนินงานของสหกรณ์ เงินทุนของสหกรณ์ไม่เพียงพอในการดำเนินงานการจัดการบริหารภายในขบวนการสหกรณ์ สหกรณ์มีข้อบกพร่องทางการเงินการบัญชีและสหกรณ์ดำเนินงานขาดทุน สำหรับปัญหาภายนอก ขบวนการสหกรณ์ ประกอบด้วยปัญหาด้านรัฐบาล ด้านหน่วยงานผู้กำหนดนโยบายด้านส่งเสริม และพัฒนาสหกรณ์ และผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านสถาบันการเงินผู้ให้กู้ยืม และด้านกฎหมาย ของสหกรณ์

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ที่มุ่งศึกษาถึงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด ผู้ศึกษาได้ดำเนินการศึกษาดังนี้

### 1. ประชากรที่ศึกษา

ประชากร (Population) ประกอบด้วย

1) คณะกรรมการดำเนินการ	จำนวน	15	คน
2) ฝ่ายจัดการ	จำนวน	8	คน
3) ผู้ตรวจสอบกิจการ	จำนวน	2	คน
4) ประธานและเลขานุการกลุ่ม	จำนวน	43	คน
5) เจ้าหน้าที่บริหารงานส่งเสริมสหกรณ์	จำนวน	2	คน
6) ผู้สอบบัญชี	จำนวน	2	คน

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือแบบสอบถาม ผู้ศึกษาได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

#### 2.1 การสร้างแบบสอบถาม

2.1.1 ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์การศึกษาแล้วสร้างแบบสอบถามขึ้นมา

2.1.2 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นโดยคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญไปทดลองใช้กับกลุ่มประชากรของสหกรณ์การเกษตรอื่นในจังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวน 30 ราย แล้วนำผลมา หาค่าความเชื่อถือได้ (Reliability) พบว่าแบบสอบถามมีค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.88 ดังนั้นจึงนำแบบสอบถามนี้ไปใช้ได้



## 2.2 ลักษณะของแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ความเกี่ยวข้องกับสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด และ ระยะเวลาที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัดตามกรอบแนวคิดที่กำหนดไว้โดยมีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่าแบบลิเคิร์ต (Likert Rating Scales) ซึ่งกำหนดคะแนนเป็น 5, 4, 3, 2 และ 1 ดังนี้

มากที่สุด	=	5	คะแนน
มาก	=	4	คะแนน
ปานกลาง	=	3	คะแนน
น้อย	=	2	คะแนน
น้อยที่สุด	=	1	คะแนน

## 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ และทุติยภูมิดังนี้

3.1 ข้อมูลทุติยภูมิ ผู้ศึกษารวบรวมข้อมูล จากรายงานประจำปี ของสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด ระหว่างปี 2545-2549

3.2 ข้อมูลปฐมภูมิ ได้จากการสำรวจภาคสนามด้วยการที่ผู้ศึกษาสร้างแบบสอบถามขึ้น แล้วส่งแบบสอบถามให้ผู้เกี่ยวข้องกับสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ ผู้ตรวจสอบกิจการ ประธานและเลขานุการกลุ่ม เจ้าหน้าที่บริหารงานส่งเสริมสหกรณ์ สำนักงานสหกรณ์จังหวัดนครศรีธรรมราช และผู้สอบบัญชี สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์จังหวัดนครศรีธรรมราช คอบและส่งกลับมาให้ผู้ศึกษาเพื่อทำการวิเคราะห์และแปลความหมายก่อนที่จะรายงานผลการศึกษาคือไป

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลจริงจากรายงานประจำปี เพื่อ  
ดูแนวโน้ม การเปลี่ยนแปลงในรอบ 5 ปี ระหว่างปีบัญชี 2545-2549

2. การวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิ ผู้ศึกษานำข้อมูลจากแบบสอบถาม มาตรฐานสอบความ  
ถูกต้องสมบูรณ์ และนำไปประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ สถิติเชิงพรรณนา ซึ่งเป็นการหาค่าทาง  
สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

(1) ข้อมูลส่วนบุคคล สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าความถี่และร้อยละ

(2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของ  
สหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด จำแนกเป็นรายด้าน สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบน  
มาตรฐาน โดยมีเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	ความหมาย
4.21-5.00	มีผลกระทบมากที่สุด
3.41-4.20	มีผลกระทบมาก
2.61-3.40	มีผลกระทบปานกลาง
1.81-2.60	มีผลกระทบน้อย
1.00-1.80	มีผลกระทบน้อยที่สุด

## บทที่ 4 ผลการศึกษา

ในการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด ผู้ศึกษาจะได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ขั้นตอนดังนี้คือ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิ

### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ

ตารางที่ 4.1 สรุปผลกำไรขาดทุนในการดำเนินธุรกิจประจำปี 2545-2549 ของสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด

(หน่วย : พันบาท)

รายการ	ปี				
	2545	2546	2547	2548	2549
ขายสินค้า/บริการ	4,568	14,974	15,841	28,151	33,690
รายได้อื่นๆ	60	307	114	119	814
รายได้ธุรกิจ	353	578	460	693	850
<b>รวม</b>	<b>4,982</b>	<b>15,860</b>	<b>16,416</b>	<b>28,946</b>	<b>34,622</b>
<b>ค่าใช้จ่าย</b>					
ต้นทุนขาย/บริการ	2,445	11,236	12,195	23,693	29,341
ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	533	431	568	730	1,101
ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	1,434	2,639	2,765	2,940	3,115
<b>รวม</b>	<b>4,413</b>	<b>14,307</b>	<b>15,529</b>	<b>27,364</b>	<b>33,558</b>
<b>กำไร - ขาดทุนสุทธิ</b>	<b>568</b>	<b>1,553</b>	<b>886</b>	<b>1,599</b>	<b>1,064</b>

จากตารางที่ 4.1 แสดงให้เห็นว่าผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด โดยในรอบปีบัญชี 2545 – 2549 มีผลกำไรสุทธิ ในปี 2545 น้อยลง เนื่องจากสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด ได้จดทะเบียนควบกับสหกรณ์กองทุนสวนยางกะโรม จำกัด เมื่อวันที่ 24 มิถุนายน 2545 หลังจากนั้นผลกำไรสุทธิแต่ละปีขึ้นๆลงๆในปีระหว่าง 2547-2549 โดยปี 2548 สหกรณ์มีผลกำไรสุทธิสูงสุด

ตารางที่ 4.2 รายละเอียดด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้ และพัฒนาของสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด ปีบัญชี 2545-2549

รายการ/ ปี	2545	2546	2547	2548	2549
<b>1. ด้านการเงิน</b>					
รายได้รวม (พันบาท)	4,982	15,860	16,416	28,946	34,622
ขายสินค้า/บริการ(พันบาท)	4,568	14,974	15,841	28,151	33,690
ค่าใช้จ่าย (พันบาท)	4,413	14,307	15,529	27,364	33,558
ต้นทุนขาย/บริการ (พันบาท)	2,445	11,236	12,195	23,693	29,341
สินทรัพย์รวม (พันบาท)	51,111	50,774	53,416	57,817	59,509
ทุนเรือนหุ้น (พันบาท)	10,033	10,457	11,393	12,158	13,457
ทุนสำรอง (พันบาท)	2,638	2,835	3,019	3,236	3,445
กำไรสุทธิประจำปี (พันบาท)	568	1,553	886	1,599	1,064
อัตราเงินปันผลตามหุ้น(ร้อยละ)	3	7	5	6	4.5
อัตราเงินเฉลี่ยคืนธุรกิจสินเชื่อ(ร้อยละ)	3	3	2	2	2
อัตราเงินเฉลี่ยคืนธุรกิจซื้อ(ร้อยละ)	2	1	0.8	1	1
อัตราเงินเฉลี่ยคืนธุรกิจขาย(ร้อยละ)	0	0	2	2	1

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

รายการ/ปี	2545	2546	2547	2548	2549
<b>2. ด้านลูกค้า/สมาชิก</b>					
จำนวนสมาชิก(คน)	916	957	999	1,051	1,102
จำนวนสมาชิกกู้เงิน(คน)	389	351	523	391	552
จำนวนสมาชิกซื้อสินค้า(คน)	325	350	424	364	327
จำนวนสมาชิกขายสินค้า(คน)	83	62	72	109	98
ปริมาณขายสินค้าเดิม(พันบาท)	550	754	1,854	1,919	1,648
ปริมาณสินค้าใหม่(พันบาท)	1,276	3,027	6,085	10,184	11,276
<b>3. ด้านกระบวนการภายใน</b>					
จำนวนสินค้าเสีย	0	0	0	0	0
จำนวนหนี้สูญ(ราย)	20	18	18	16	16
จำนวนลูกหนี้ที่คาดว่าจะสูญ(บาท)	261,651	104,600	385,570.59	407,319.98	406,360.29
จำนวนหนี้สูญที่เก็บไม่ได้แต่ละปี (บาท)	104,600	104,600	385,570.59	406,360.29	406,360.29
<b>4. ด้านการเรียนรู้และพัฒนา</b>					
จำนวนเจ้าหน้าที่ทั้งหมดที่ปฏิบัติงาน คงเหลืออยู่(คน)	8	8	8	8	8
จำนวนเจ้าหน้าที่ที่ได้รับการอบรม แต่ละปี(คน)	5	4	6	7	6
จำนวนเงินลงทุนในอุปกรณ์ คอมพิวเตอร์แต่ละปี(บาท)	32,000	16,000	5,950	40,500	4,000

จากตารางที่ 4.2 แสดงให้เห็นว่าผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัดในรอบปีบัญชี 2545 – 2549 พบว่าปี 2545 โดยภาพรวมต่ำกว่าปีอื่นๆ เนื่องจากมีการควบ สหกรณ์กองทุนสวนยางกะโรม จำกัด ในวันที่ 24 มิถุนายน 2545 ส่วนในปีระหว่าง 2546-2549 ผล การดำเนินงานด้าน ลูกค้า/สมาชิก สหกรณ์มีสมาชิกเพิ่มขึ้นตลอดระยะเวลา 5 ปี จาก 916 เป็น 1,102 คน ในปี 2549 จำนวนสมาชิกซื้อขายสินค้ากับสหกรณ์มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะในปี 2547-2548 และลดลงเล็กน้อยในปี 2549 ส่วนด้านกระบวนการภายในสหกรณ์มีลูกหนี้ที่คาดว่าจะ

สูญ และจำนวนหนี้สูญที่เก็บไม่ได้ในแต่ละปีมีแนวโน้มสูงขึ้น ทางด้านการเรียนรู้และพัฒนาพบว่า จำนวนเจ้าหน้าที่ทั้งหมดที่ปฏิบัติงานคงเหลืออยู่คงที่และได้รับการอบรมแต่ละปีไม่แน่นอน เนื่องจากโครงการบางโครงการไม่ตรงกับฝ่ายที่รับผิดชอบ

ตารางที่ 4.3 รายละเอียดคงบลของสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด ปีบัญชี 2545 – 2549

(หน่วย :พันบาท)

รายการ/ปี	2545	2546	2547	2548	2549
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>					
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	4,006	3,226	2,465	6,088	4,551
เงินฝากสหกรณ์อื่น	107	1,134	1,221	313	328
เงินให้กู้ยืมระยะสั้น-สุทธิ	-	-	-	27,637	26,153
ลูกหนี้ระยะสั้น-สุทธิ	21,430	26,584	28,116	579	1,933
ดอกเบี้ยเงินให้กู้ยืมรับ-สุทธิ	2,530	2,264	1,591	1,764	1,217
สินค้าคงเหลือ	550	754	1,854	1,919	1,648
วัสดุคงเหลือ	28	80	112	-	-
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	306	448	772	400	393
<b>รวมสินทรัพย์หมุนเวียน</b>	<b>28,960</b>	<b>34,493</b>	<b>36,133</b>	<b>38,700</b>	<b>36,225</b>
<b>สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>					
เงินลงทุนระยะยาว	250	320	325	435	375
เงินให้กู้ยืมระยะยาว	-	-	-	16,513	19,840
ลูกหนี้ระยะยาว	19,753	13,314	14,547	458	773
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์-สุทธิ	2,028	2,587	2,399	2,155	2,285
ค่าประกันไฟฟ้า	-	-	-	-	10,000
ทรัพย์สินอื่นๆ	118	58	-	-	-
<b>รวมทรัพย์สินไม่หมุนเวียน</b>	<b>22,149</b>	<b>16,279</b>	<b>27,271</b>	<b>19,114</b>	<b>23,284</b>
<b>รวมสินทรัพย์</b>	<b>51,111</b>	<b>50,774</b>	<b>53,416</b>	<b>57,817</b>	<b>59,509</b>

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

รายการ/ปี	(หน่วย : พันบาท)				
	2545	2546	2547	2548	2549
หนี้สินหมุนเวียน	-	-	-	-	-
เงินกู้ยืมระยะสั้น	4,700	1,000	1,000	700	3,000
เข้าหนี้การค้า	27	25	30	176	111
เงินรับฝาก	35,240	31,084	33,663	37,175	35,023
เงินบำรุงสันนิบาตสหกรณ์	13	-	-	-	-
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	618	303	321	604	826
<b>รวมหนี้สินหมุนเวียน</b>	<b>36,369</b>	<b>32,413</b>	<b>35,015</b>	<b>38,656</b>	<b>38,961</b>
หนี้สินไม่หมุนเวียน	-	-	-	-	-
หนี้สินระยะยาว	-	1,864	1,000	-	-
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	470	553	721	867	1,052
<b>รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน</b>	<b>470</b>	<b>1,869</b>	<b>1,721</b>	<b>867</b>	<b>1,052</b>
<b>รวมหนี้สิน</b>	<b>36,840</b>	<b>34,830</b>	<b>36,737</b>	<b>39,523</b>	<b>40,013</b>
<b>ทุนของสหกรณ์</b>					
ทุนเรือนหุ้น(มูลค่าหุ้นละ10บาท)					
หุ้นที่ชำระเต็มมูลค่าแล้ว	10,033	10,457	11,393	12,158	13,457
ทุนสำรอง	2,638	2,835	3,019	3,236	3,447
ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบ และอื่น	1,030	1,096	1,379	1,299	1,525
กำไรสุทธิประจำปี	568	1,553	886	1,599	1,064
<b>รวมทุนสหกรณ์</b>	<b>14,271</b>	<b>15,943</b>	<b>16,679</b>	<b>18,294</b>	<b>19,495</b>
<b>รวมหนี้สินและทุนของสหกรณ์</b>	<b>51,111</b>	<b>50,774</b>	<b>53,416</b>	<b>57,817</b>	<b>59,509</b>

ตารางที่ 4.3 พบว่าการลงทุนในสินทรัพย์และหนี้สินของสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด ระหว่างปี 2545-2549 สินทรัพย์รวมในแต่ละปีส่วนใหญ่เพิ่มขึ้นยกเว้นปี 2546 ลดลง โดยส่วนใหญ่เป็นลูกหนี้ระยะยาวที่ลดลง ส่วนหนี้สินรวมในแต่ละปีเพิ่มขึ้นยกเว้นปี 2546 ลดลง ทุนของสหกรณ์มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิ

### 2.1. ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.4 ข้อมูลส่วนบุคคล

	ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ	ชาย	48	66.7
	หญิง	2	33.3
	รวม	72	100
อายุ	ต่ำกว่า 30 ปี	3	4.2
	30 – 40 ปี	20	27.8
	41 – 50 ปี	21	29.2
	51 – 60 ปี	14	19.4
	61 ปีขึ้นไป	14	19.4
รวม	72	100	
ระดับการศึกษา	ประถมศึกษา	23	31.9
	มัธยมศึกษาตอนต้น	17	23.6
	มัธยมศึกษาตอนปลาย	16	22.2
	อนุปริญญา	5	6.9
	ปริญญาตรี	9	12.5
	สูงกว่าปริญญาตรี	2	2.8
รวม	72	100	



ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>รายได้เฉลี่ยต่อเดือน</b>		
ต่ำกว่า 10,000 บาท	47	65.3
ระหว่าง 10,001- 20,000 บาท	21	29.2
ระหว่าง 20,001- 30,000 บาท	3	4.2
ระหว่าง 30,001- 40,000 บาท	1	1.4
<b>รวม</b>	<b>72</b>	<b>100</b>
<b>ความเกี่ยวข้องกับสหกรณ์การเกษตรวานสกา จำกัด</b>		
คณะกรรมการดำเนินการ	15	20.8
ฝ่ายจัดการ	8	11.1
ผู้ตรวจสอบกิจการ	2	2.8
ประธานและเลขานุการกลุ่ม	43	59.7
เจ้าหน้าที่บริหารงานส่งเสริมสหกรณ์	2	2.8
ผู้สอบบัญชี	2	2.8
<b>รวม</b>	<b>72</b>	<b>100</b>
<b>ระยะเวลาที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์การเกษตรวานสกา จำกัด</b>		
ต่ำกว่า 10 ปี	19	26.4
ระหว่าง 10-20 ปี	24	33.3
ระหว่าง 21-30 ปี	14	19.4
มากกว่า 30 ปีขึ้นไป	15	20.8
<b>รวม</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.4 พบว่า

1) เพศ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีจำนวน 48 คน และเพศหญิง 24 คน คิดเป็นร้อยละ 66.7 และ 33.3 ตามลำดับ

2) อายุ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี และ 30-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.2 และ 27.8 ตามลำดับ

3) ระดับการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับประถมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 31.9 รองลงมาเป็นการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น คิดเป็นร้อยละ 23.6 โดยส่วนน้อยมีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 2.8

4) รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท รองลงมาคือ 10,001-20,000 บาท และอยู่ระหว่าง 20,001-30,000 บาท โดยมีรายได้ระหว่าง 30,001-40,000 บาท น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 65.3 29.2 4.2 และ 1.4 ตามลำดับ

5) ความเกี่ยวข้องกับสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นประธานและเลขานุการกลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 59.7 รองลงมาเป็นคณะกรรมการดำเนินการ คิดเป็นร้อยละ 20.8 ฝ่ายจัดการ คิดเป็นร้อยละ 11.1 นอกนั้นเป็นผู้ตรวจสอบกิจการ เจ้าหน้าที่บริหารงานส่งเสริมสหกรณ์ และผู้ตรวจสอบบัญชี อย่างละ คิดเป็นร้อยละ 2.8

6) ระยะเวลาที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด ระหว่าง 10-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.3 รองลงมาคือต่ำกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.4 ส่วนระยะเวลาระหว่าง 21-30 ปี มีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 19.4

2.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของ  
สหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด จำแนกเป็นรายด้าน

ด้านการเงิน

ตารางที่ 4.5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์  
การเกษตรลานสกา จำกัด ด้านการเงิน

N=72

ด้านการเงิน	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1. มีการวางแผนงานและปฏิบัติตามแผนงานในการระดมทุนของ สหกรณ์ เช่น การรับสมาชิกใหม่ การเพิ่มทุนเรือนหุ้น	4.09	0.84	มาก
2. มีการทำตารางเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับแผนการเงิน	3.81	0.81	มาก
3. มีการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีของสหกรณ์อย่างเหมาะสม	4.15	0.78	มาก
4. มีการจัดสรรทุนเพื่อการพัฒนากิจการสหกรณ์ศึกษาอบรม และ จัดสรรเป็นทุนสาธารณะประโยชน์อย่างเหมาะสม	3.98	0.88	มาก
5. มีการวิเคราะห์ฐานะทางการเงินสม่ำเสมอ	3.61	0.74	มาก
6. ลดต้นทุนมากขึ้นหรือลดค่าใช้จ่ายมากขึ้น	3.09	0.77	ปานกลาง
7. เพิ่มผลผลิตได้มากขึ้น	3.23	0.84	ปานกลาง
8. ขายสินค้ามากขึ้น	3.91	0.72	มาก
9. ปริมาณการให้เงินกู้มากขึ้น	4.22	0.08	มาก
โดยรวม	3.79	0.80	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านการเงิน  
โดยรวมมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด อยู่ในระดับ  
มาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.80) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มี  
ผลกระทบระดับมากมี 7 ข้อ มีผลกระทบระดับปานกลาง 2 ข้อ โดยข้อที่มีผลกระทบต่อ  
ความสำเร็จ 3 ลำดับแรก คือ ปริมาณการให้เงินกู้มากขึ้น (ค่าเฉลี่ย 4.22) มีการจัดสรรกำไรสุทธิ  
ประจำปีของสหกรณ์อย่างเหมาะสม (ค่าเฉลี่ย 4.15) และมีการวางแผนงานและปฏิบัติตามแผนงาน  
ในการระดมทุนของสหกรณ์ เช่น การรับสมาชิกใหม่ การเพิ่มทุนเรือนหุ้น (ค่าเฉลี่ย 4.09) ส่วนข้อ  
ที่มีผลกระทบต่ำสุด คือ ลดต้นทุนมากขึ้นหรือลดค่าใช้จ่ายมากขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.09)

### ด้านลูกค้าหรือสมาชิก

ตารางที่ 4.6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์  
การเกษตรลานสกา จำกัด ด้านลูกค้าหรือสมาชิก

N=72

ด้านลูกค้าหรือสมาชิก	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1. ลูกค้าหรือสมาชิกจงรักภักดีกับสหกรณ์	3.68	0.83	มาก
2. มีส่วนแบ่งทางการตลาดมากขึ้น	3.09	0.77	ปานกลาง
3. มีการหาลูกค้าหรือสมาชิกใหม่มากขึ้น	3.77	0.79	มาก
4. มีการจ่ายเงินปันผลในอัตราสูงขึ้น	4.01	0.84	มาก
5. สมาชิกให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมประชุมอย่างสม่ำเสมอ	3.30	0.83	ปานกลาง
6. สมาชิกใช้บริการธุรกิจสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ	3.50	0.75	มาก
7. สมาชิกเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆที่สหกรณ์จัดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ	3.27	0.73	ปานกลาง
โดยรวม	3.46	0.81	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านลูกค้าหรือสมาชิก โดยรวมมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.81) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีผลกระทบระดับมากมี 4 ข้อ มีผลกระทบระดับปานกลาง 3 ข้อ โดยข้อที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จ 3 ลำดับแรก คือ มีการจ่ายเงินปันผลในอัตราสูงขึ้น (ค่าเฉลี่ย 4.01) มีการหาลูกค้าหรือสมาชิกใหม่มากขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.77) และลูกค้าหรือสมาชิกจงรักภักดีกับสหกรณ์ (ค่าเฉลี่ย 3.68) ส่วนข้อที่มีผลกระทบต่ำสุด คือมีส่วนแบ่งทางการตลาดมากขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.09)

### ด้านกระบวนการภายใน

ตารางที่ 4.7 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์  
การเกษตรลานสกา จำกัด ด้านกระบวนการภายใน

N=72

ด้านกระบวนการภายใน	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1. สินค้ามีคุณภาพ	3.88	0.83	มาก
2. การดำเนินงานรวดเร็วและตรงเวลา	3.01	0.94	ปานกลาง
3. การกำกับกิจการที่ดี	3.66	0.87	มาก
4. มีการควบคุมภายในที่ดี	3.66	0.94	มาก
5. การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย	4.02	0.88	มาก
6. มีกระบวนการปรับปรุงที่มีประสิทธิภาพ	3.20	0.80	ปานกลาง
7. มีการมอบอำนาจให้ผู้จัดการจ่ายเงินกู้โดยกำหนดวงเงิน กู้ไม่เกิน 50,000 บาท เพื่อความสะดวกและรวดเร็ว	4.43	0.72	มากที่สุด
โดยรวม	3.69	0.85	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านกระบวนการภายใน โดยรวมมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.85) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีผลกระทบระดับมากที่สุดมี 1 ข้อ มีผลกระทบระดับมากมี 4 ข้อ มีผลกระทบระดับปานกลาง 2 ข้อ โดยข้อที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จ 3 ลำดับแรก คือ มีการมอบอำนาจให้ผู้จัดการจ่ายเงินกู้โดยกำหนดวงเงินกู้ไม่เกิน 50,000 บาท เพื่อความสะดวกและรวดเร็ว (ค่าเฉลี่ย 4.43) มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย (ค่าเฉลี่ย 4.02) และสินค้ามีคุณภาพ (ค่าเฉลี่ย 3.88) ส่วนข้อที่มีผลกระทบต่ำสุด คือ การดำเนินงานรวดเร็วและตรงเวลา (ค่าเฉลี่ย 3.01)

### ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ตารางที่ 4.8 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์  
การเกษตรลานสกา จำกัด ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

N=72

ด้านการเรียนรู้	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1. มีการวิจัยและพัฒนาสินค้าใหม่ ๆ	2.45	0.93	น้อย
2. มีการพัฒนารูปแบบการให้สินเชื่อแบบใหม่ๆเพื่อบริการสมาชิก	3.08	0.88	ปานกลาง
3. การพัฒนาทักษะการทำงานของเจ้าหน้าที่	3.23	0.83	ปานกลาง
4. มีการรักษาเจ้าหน้าที่ที่มีคุณภาพไว้	3.30	0.81	ปานกลาง
5. เจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน	3.33	0.75	ปานกลาง
6. เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ ได้แสดงความสามารถในการทำงาน	3.30	0.79	ปานกลาง
โดยรวม	3.11	0.83	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยรวมมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.11 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.83) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีผลกระทบระดับปานกลาง 5 ข้อ และมีผลกระทบระดับน้อย 1 ข้อ โดยข้อที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จ 3 ลำดับแรก คือ เจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 3.33) มีการรักษาเจ้าหน้าที่ที่มีคุณภาพไว้ และเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ ได้แสดงความสามารถในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 3.30) ส่วนข้อที่มีผลกระทบค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือมีการวิจัยและพัฒนาสินค้าใหม่ ๆ (ค่าเฉลี่ย 2.45)

### ด้านสิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจและคู่แข่ง

ตารางที่ 4.9 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์  
การเกษตรลานสกา จำกัด ด้านสิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจและคู่แข่ง

N=72

ด้านสิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจและคู่แข่ง	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1. คำนิยมการบริโภคของสมาชิกเพิ่มขึ้น	3.36	0.93	ปานกลาง
2. ภาวะเศรษฐกิจที่เจริญรุ่งเรือง	3.48	0.85	มาก
3. คู่แข่งไม่โคตเค้น	2.90	0.87	ปานกลาง
4. คู่แข่งมีน้อย	2.75	1.15	ปานกลาง
โดยรวม	3.12	0.96	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้าน สิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจและคู่แข่ง โดยรวมมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์ การเกษตรลานสกา จำกัด อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.12 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.96) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีผลกระทบระดับมากมี 1 ข้อ มีผลกระทบระดับ ปานกลาง 3 ข้อ โดยข้อที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จ ลำดับแรก คือ ภาวะเศรษฐกิจที่เจริญรุ่งเรือง (ค่าเฉลี่ย 3.48) ส่วนข้อที่มีผลกระทบต่ำสุด คือ คู่แข่งมีน้อย (ค่าเฉลี่ย 2.75)

#### ด้านสิ่งแวดล้อมทางสังคม

ตารางที่ 4.10 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของ สหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด ด้านสิ่งแวดล้อมทางสังคม

N=72

ด้านสิ่งแวดล้อมทางสังคม	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1. มีการจัดตั้งกลุ่มสตรีกลุ่มเยาวชนเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	2.94	0.96	ปานกลาง
2. ได้รับการสนับสนุนในด้านต่างๆจากชุมชนในท้องถิ่น	2.44	0.09	น้อย
3. ได้รับการสนับสนุนในด้านต่างๆจากภาคเอกชน เช่น บริษัท ห้างร้าน	2.69	0.91	ปานกลาง
4. ได้รับโอกาสให้เข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น	2.26	0.97	น้อย
5. ได้รับความช่วยเหลือจากเครือข่ายของสหกรณ์ เช่น ชุมชน สหกรณ์การเกษตรระดับชาติ ระดับภูมิภาค	2.48	1.07	น้อย
โดยรวม	2.56	0.96	น้อย

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้าน สิ่งแวดล้อม ทางสังคม มีโดยรวมผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด อยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.56 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.96) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีผลกระทบระดับปานกลางมี 2 ข้อ มีผลกระทบระดับน้อย 3 ข้อ โดยข้อที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จ 2 ลำดับแรก คือ มีการจัดตั้งกลุ่มสตรีกลุ่มเยาวชนเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (ค่าเฉลี่ย 2.94) และได้รับการสนับสนุนในด้านต่างๆจากภาคเอกชน เช่น บริษัท ห้างร้าน (ค่าเฉลี่ย 2.69) ส่วนข้อที่มีผลกระทบต่ำสุด คือ ได้รับโอกาสให้เข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนา ชุมชนท้องถิ่น (ค่าเฉลี่ย 2.26)

### ด้านกลยุทธ์ทางการตลาด

ตารางที่ 4.11 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของ  
สหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด ด้านกลยุทธ์ทางการตลาด

N=72

ด้านกลยุทธ์ทางการตลาด	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1. สินค้ามีหลากหลายชนิด	3.83	0.75	มาก
2. ราคาสินค้าเหมาะสม	3.38	0.84	ปานกลาง
3. อัตราดอกเบี้ยเงินรับฝากสูงกว่าท้องตลาด	4.29	0.70	มากที่สุด
4. อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ต่ำกว่าท้องตลาด	3.79	0.87	มาก
5. มีการกระจายช่องทางการให้เงินกู้ การรับเงินฝาก และการ จำหน่ายสินค้าหลายรูปแบบ	55	0.83	มาก
6. มีการส่งเสริมทางการตลาดหลายรูปแบบ	2.63	0.89	ปานกลาง
โดยรวม	3.58	0.81	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านกลยุทธ์ทางการตลาด โดยรวมมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.81) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีผลกระทบระดับมากที่สุดมี 1 ข้อ มีผลกระทบระดับมาก 3 ข้อ และมีผลกระทบระดับปานกลาง 1 ข้อ โดยข้อที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จ 3 ลำดับแรก คือ อัตราดอกเบี้ยเงินรับฝากสูงกว่าท้องตลาด (ค่าเฉลี่ย 4.29) สินค้ามีหลากหลายชนิด (ค่าเฉลี่ย 3.83) และอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ต่ำกว่าท้องตลาด (ค่าเฉลี่ย 3.79) ส่วนข้อที่มีผลกระทบต่ำสุด คือ มีการส่งเสริมทางการตลาดหลายรูปแบบ (ค่าเฉลี่ย 2.63)



2. 3 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการ  
ดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด จำแนกตามระดับการศึกษา  
ตารางที่ 4.12 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของ  
สหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด ด้านการเงิน จำแนกตามระดับการศึกษา

N=72

ระดับการศึกษา	จำนวน	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1.ประถมศึกษา	23	3.44	0.32	มาก
2.มัธยมศึกษาตอนต้น	17	3.23	0.29	ปานกลาง
3.มัธยมศึกษาตอนปลาย	16	3.47	0.53	มาก
4.อนุปริญญา	5	3.41	0.67	มาก
5.ปริญญาตรี	9	3.30	0.66	ปานกลาง
6.สูงกว่าปริญญาตรี	2	3.55	0.08	มาก

จากตารางที่ 4.12 เมื่อพิจารณาตามระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความ  
คิดเห็นแตกต่างกัน โดยผู้ที่จบการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรีเห็นว่าปัจจัยด้านการเงินมีผลกระทบต่อ  
ความสำเร็จ ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด(ค่าเฉลี่ย 3.55 ) ส่วนผู้ที่จบการศึกษาระดับ  
มัธยมศึกษาตอนต้นเห็นว่าปัจจัยด้านการเงินมีผลกระทบต่อความสำเร็จในระดับปานกลาง โดยมี  
ค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 3.23 )

ตารางที่ 4.13 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของ  
สหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด ด้านลูกค้าหรือสมาชิก จำแนกตามระดับ  
การศึกษา

N=72

ระดับการศึกษา	จำนวน	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1.ประถมศึกษา	23	3.23	0.42	ปานกลาง
2.มัธยมศึกษาตอนต้น	17	3.10	0.40	ปานกลาง
3.มัธยมศึกษาตอนปลาย	16	3.08	0.46	ปานกลาง
4.อนุปริญญา	5	3.05	0.75	ปานกลาง
5.ปริญญาตรี	9	2.94	0.42	ปานกลาง
6.สูงกว่าปริญญาตรี	2	2.87	0.45	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.13 เมื่อพิจารณาตามระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยผู้ที่จบการศึกษาทุกระดับเห็นว่าปัจจัยด้านลูกค้ำหรือสมาชิกมีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด ในระดับปานกลาง โดยผู้ที่จบการศึกษาระดับประถมศึกษาเห็นว่าปัจจัยด้านลูกค้ำหรือสมาชิกมีผลกระทบต่อความสำเร็จมากกว่ากลุ่มอื่นๆ (ค่าเฉลี่ย 3.23) ส่วนผู้ที่จบการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรีเห็นว่าปัจจัยด้านลูกค้ำหรือสมาชิกมีผลกระทบต่อความสำเร็จต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 2.87)

ตารางที่ 4.14 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด ด้านกระบวนการภายใน จำแนกตามระดับการศึกษา

N=72

ระดับการศึกษา	จำนวน	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1.ประถมศึกษา	23	3.30	0.42	ปานกลาง
2.มัธยมศึกษาตอนต้น	17	3.13	0.48	ปานกลาง
3.มัธยมศึกษาตอนปลาย	16	3.07	0.67	ปานกลาง
4.อนุปริญญา	5	3.14	0.58	ปานกลาง
5.ปริญญาตรี	9	2.97	0.71	ปานกลาง
6.สูงกว่าปริญญาตรี	2	3.31	0.72	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.14 เมื่อพิจารณาตามระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้ที่จบการศึกษาทุกระดับเห็นว่าปัจจัยด้านกระบวนการภายในมีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด ในระดับปานกลาง โดยผู้ที่จบการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรีเห็นว่าปัจจัยด้านกระบวนการภายใน มีผลกระทบต่อความสำเร็จมากกว่ากลุ่มอื่นๆ (ค่าเฉลี่ย 3.31) ส่วนผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีเห็นว่าปัจจัยด้านกระบวนการภายในมีผลกระทบต่อความสำเร็จ โดยมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 2.97)

ตารางที่ 4.15 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของ  
สหกรณ์การเกษตรรลนสกา จำกัด ด้านการเรียนรู้และพัฒนา จำแนกตามระดับ  
การศึกษา

N=72

ระดับการศึกษา	จำนวน	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1.ประถมศึกษา	23	2.80	0.51	ปานกลาง
2.มัธยมศึกษาตอนต้น	17	2.71	0.40	ปานกลาง
3.มัธยมศึกษาตอนปลาย	16	2.63	0.78	ปานกลาง
4.อนุปริญญา	5	2.39	0.58	น้อย
5.ปริญญาตรี	9	2.41	0.54	น้อย
6.สูงกว่าปริญญาตรี	2	2.60	0.96	น้อย

จากตารางที่ 4.15 เมื่อพิจารณาตามระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความ  
ความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยผู้ที่จบการศึกษาระดับประถมศึกษาเห็นว่าปัจจัยด้านการเรียนรู้และ  
พัฒนา มีผลกระทบต่อความสำเร็จในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.80) ส่วนผู้ที่จบการศึกษาระดับ  
อนุปริญญา เห็นว่าปัจจัยด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีผลกระทบต่อความสำเร็จในระดับน้อย  
(ค่าเฉลี่ย 2.39)

ตารางที่ 4.16 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของ  
สหกรณ์การเกษตรรลนสกา จำกัด ด้านสิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจและคู่แข่ง  
จำแนกตามระดับการศึกษา

N=72

ระดับการศึกษา	จำนวน	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1.ประถมศึกษา	23	2.71	0.97	ปานกลาง
2.มัธยมศึกษาตอนต้น	17	2.51	0.51	น้อย
3.มัธยมศึกษาตอนปลาย	16	2.69	0.49	ปานกลาง
4.อนุปริญญา	5	2.36	0.61	น้อย
5.ปริญญาตรี	9	2.52	0.52	น้อย
6.สูงกว่าปริญญาตรี	2	2.69	0.53	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.16 เมื่อพิจารณาตามระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยผู้ที่จบการศึกษาระดับประถมศึกษาเห็นว่าปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจและคู่แข่ง มีผลกระทบต่อความสำเร็จในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 2.71) ส่วนผู้ที่จบการศึกษาระดับอนุปริญญา เห็นว่าปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจและคู่แข่ง มีผลกระทบต่อความสำเร็จในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 2.36)

ตารางที่ 4.17 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของ สหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด ด้านสิ่งแวดล้อมทางสังคม จำแนกตามระดับการศึกษา

N=72

ระดับการศึกษา	จำนวน	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1.ประถมศึกษา	23	2.41	0.65	น้อย
2.มัธยมศึกษาตอนต้น	17	2.27	0.55	น้อย
3.มัธยมศึกษาตอนปลาย	16	2.45	0.74	น้อย
4.อนุปริญญา	5	1.88	0.53	น้อย
5.ปริญญาตรี	9	1.88	0.58	น้อย
6.สูงกว่าปริญญาตรี	2	1.38	0.42	น้อยที่สุด

จากตารางที่ 4.17 เมื่อพิจารณาตามระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยผู้ที่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายเห็นว่าปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมทางสังคม มีผลกระทบต่อความสำเร็จในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 2.45) ผู้ที่จบการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี เห็นว่าปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมทางสังคมมีผลกระทบต่อความสำเร็จในระดับน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 1.38)

ตารางที่ 4.18 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของ  
สหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด ด้านกลยุทธ์ทางการตลาด จำแนกตามระดับ  
การศึกษา

N=72

ระดับการศึกษา	จำนวน	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1.ประถมศึกษา	23	3.29	0.38	ปานกลาง
2.มัธยมศึกษาตอนต้น	17	3.34	0.39	ปานกลาง
3.มัธยมศึกษาตอนปลาย	16	3.18	0.56	ปานกลาง
4.อนุปริญญา	5	3.06	0.68	ปานกลาง
5.ปริญญาตรี	9	3.00	0.41	ปานกลาง
6.สูงกว่าปริญญาตรี	2	2.97	0.12	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.18 เมื่อพิจารณาตามระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้ที่จบการศึกษาทุกระดับเห็นว่าปัจจัยด้านกลยุทธ์ทางการตลาด มีผลกระทบต่อความสำเร็จในระดับปานกลาง โดยผู้ที่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นเห็นว่า ปัจจัยด้านกลยุทธ์ทางการตลาดมีผลกระทบต่อความสำเร็จมากกว่ากลุ่มอื่นๆ (ค่าเฉลี่ย 3.34) ส่วนผู้ที่จบการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี เห็นว่าปัจจัยด้านกลยุทธ์ทางการตลาด มีผลกระทบต่อความสำเร็จโดยมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 2.97)

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด เป็นการวิจัยเชิงปริมาณที่มุ่งศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด และเปรียบเทียบความคิดเห็นดังกล่าว โดยจำแนกตามระดับการศึกษาของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด โดยพิจารณาจากปัจจัย 7 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยด้านการเงิน ด้านลูกค้าหรือสมาชิก ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ด้านสิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจและคู่แข่ง ด้านสิ่งแวดล้อมทางสังคม และด้านกลยุทธ์ทางการตลาด ประชากรที่ศึกษประกอบด้วย คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ ผู้ตรวจสอบกิจการ ประธานและเลขานุการกลุ่ม เจ้าหน้าที่บริหารงานส่งเสริมสหกรณ์ ผู้สอบบัญชีสหกรณ์ รวมทั้งสิ้น 72 ราย เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา เป็นแบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.88 ซึ่งนับว่ามีความเชื่อถือได้สูง ผู้ศึกษาได้นำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรที่ได้กำหนดไว้ จำนวน 72 ราย ระหว่างเดือนมีนาคม 2551 การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สามารถสรุปผลการศึกษา อภิปรายผลและให้ข้อเสนอแนะได้ดังนี้

#### 1. สรุปผลการศึกษา

##### 1.1 สรุปผลการดำเนินงาน ปี 2545 – 2549

ผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด โดย ในรอบปีบัญชี 2545 – 2549 มีผลกำไรสุทธิทุกปี แต่ในปี 2545 มีผลกำไรสุทธิลดลง เนื่องจากสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด ได้จดทะเบียนควบกับสหกรณ์กองทุนสวนยางกะโรม จำกัด เมื่อวันที่ 24 มิถุนายน 2545 หลังจากนั้นผลกำไรสุทธิแต่ละปีขึ้นๆลงๆ ในปีระหว่าง 2547-2549 โดยปี 2548 สหกรณ์มีผลกำไรสุทธิสูงสุด

ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า/สมาชิก มีสมาชิกเพิ่มขึ้นตลอดระยะเวลา 5 ปี จำนวนสมาชิกกู้เงินมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ส่วนจำนวนสมาชิกซื้อ/ขายสินค้ากับสหกรณ์มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในปี 2545 – 2548 และลดลงเล็กน้อยในปี 2549 ส่วนด้านกระบวนการภายใน พบว่าจำนวนหนี้สูญที่เก็บเงินไม่ได้ในแต่ละปีมีแนวโน้มสูงขึ้นทางด้านการเรียนรู้และพัฒนาพบว่าจำนวนเจ้าหน้าที่ทั้งหมดที่

ปฏิบัติงานคงเหลืออยู่คงที่และได้รับการอบรมแต่ละปีไม่แน่นอน เนื่องจากโครงการบางโครงการไม่ตรงกับฝ่ายที่รับผิดชอบ

การลงทุนในสินทรัพย์และหนี้สินของสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด ระหว่างปี 2545-2549 สินทรัพย์รวมในแต่ละปีส่วนใหญ่เพิ่มขึ้นยกเว้นปี 2546 ลดลง ส่วนหนี้สินรวมในแต่ละปีเพิ่มขึ้นยกเว้นปี 2546 ลดลง ทูของสหกรณ์มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี

## 1.2 ผลการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จ

จากการตอบแบบสอบถามของประชากรที่ศึกษา จำนวน 72 ราย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 66.7 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.2 ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับประถมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 31.9 โดยส่วนน้อยจบการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 2.8 ส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 65.3 โดยมีรายได้ระหว่าง 30,001-40,000 บาท น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 1.4 ความเกี่ยวข้องกับสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด ส่วนใหญ่เป็นประธานและเลขานุการกลุ่มระยะเวลาที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด ระหว่าง 10-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.3

### 1.2.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จ จำแนกเป็นรายด้าน

#### (1) ด้านการเงิน

ผลการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านการเงินโดยรวมมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด อยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จ 3 ลำดับแรก คือ ปริมาณการให้เงินกู้มากขึ้น มีการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีอย่างเหมาะสม มีการปฏิบัติตามแผนงานในการระดมทุนของสหกรณ์ เช่น การรับสมาชิกใหม่ การเพิ่มทุนเรือนหุ้น เป็นต้น ส่วนข้อที่มีผลกระทบต่ำสุด คือ ลดต้นทุนมากขึ้นหรือลดค่าใช้จ่ายมากขึ้น

#### (2) ด้านลูกค้าหรือสมาชิก

ผลการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านลูกค้าหรือสมาชิกโดยรวมมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด อยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จ 3 ลำดับแรก คือ มีการจ่ายเงินปันผลในอัตราสูงขึ้น มีการหาลูกค้าหรือสมาชิกใหม่มากขึ้น และลูกค้าหรือสมาชิกจงรักภักดีกับสหกรณ์ ส่วนข้อที่มีผลกระทบต่ำสุด คือ มีส่วนแบ่งการตลาดมากขึ้น

### (3) ด้านกระบวนการภายใน

ผลการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านกระบวนการภายใน โดยรวมมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด อยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จ 3 ลำดับแรก คือ มีการมอบอำนาจให้ผู้จัดการจ่ายเงินกู้โดยกำหนดวงเงินกู้ไม่เกิน 50,000 บาท เพื่อความสะดวกและรวดเร็ว มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย และสินค้ามีคุณภาพ ส่วนข้อที่มีผลกระทบต่ำสุดคือการดำเนินงานรวดเร็วและตรงเวลา

### (4) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ผลการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยรวมมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จ 3 ลำดับแรก คือ เจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีการรักษาเจ้าหน้าที่ที่มีคุณภาพไว้ และเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ได้แสดงความสามารถในการทำงาน ส่วนข้อที่มีผลกระทบต่ำสุด คือ มีการวิจัยและพัฒนาสินค้าใหม่ๆ

### (5) ด้านสิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจและคู่แข่ง

ผลการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจและคู่แข่ง โดยรวมมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จ ลำดับแรก คือ ภาวะเศรษฐกิจที่เจริญรุ่งเรือง ส่วนข้อที่มีผลกระทบต่ำสุด คือ คู่แข่งมีน้อย

### (6) ด้านสิ่งแวดล้อมทางสังคม

ผลการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมทางสังคม มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด อยู่ในระดับน้อย โดยข้อที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จ 2 ลำดับแรก คือ มีการจัดตั้งกลุ่มสตรีกลุ่มเยาวชนเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และได้รับการสนับสนุนในด้านต่างๆจากภาคเอกชน เช่น บริษัท ห้างร้าน เป็นต้น ส่วนข้อที่มีผลกระทบต่ำสุด คือ ได้รับโอกาสให้เข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น

### (7) ด้านกลยุทธ์ทางการตลาด

ผลการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านกลยุทธ์ทางการตลาด โดยรวมมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด อยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จ 3 ลำดับแรก คือ อัตราดอกเบี้ยเงินรับฝากสูง



กว่าห้องตลาด สินค้ามีหลากหลายชนิด และอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ต่ำกว่าห้องตลาด ส่วนข้อที่มีผลกระทบต่ำสุด คือ มีการส่งเสริมทางการตลาดหลายรูปแบบ

**1.2.2 เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด จำแนกตามระดับการศึกษา**

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็น แต่ละด้านซึ่งถือเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด โดยจำแนกตาม ระดับการศึกษาพบว่า

**(1) ด้านการเงิน**

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นแตกต่างกันโดยผู้ที่จบการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรีเห็นว่าปัจจัยด้านการเงินมีผลกระทบต่อความสำเร็จ ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.55) ส่วนผู้ที่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นเห็นว่าปัจจัยด้านการเงินมีผลกระทบต่อความสำเร็จในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.23)

**(2) ด้านลูกค้าหรือสมาชิก**

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันโดยผู้ที่จบการศึกษาทุกระดับเห็นว่าปัจจัยด้านลูกค้าหรือสมาชิกมีผลกระทบต่อความสำเร็จ ในระดับปานกลาง

**(3) ด้านกระบวนการภายใน**

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยผู้ที่จบการศึกษาทุกระดับเห็นว่าปัจจัยด้านกระบวนการภายใน มีผลกระทบต่อความสำเร็จ ในระดับปานกลาง

**(4) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา**

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นแตกต่างกันโดยผู้ที่จบการศึกษาระดับประถมศึกษาเห็นว่าปัจจัยด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีผลกระทบต่อความสำเร็จ ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.80) ผู้ที่จบการศึกษาระดับอนุปริญญา เห็นว่าปัจจัยด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีผลกระทบต่อความสำเร็จในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย 2.39)

**(5) ด้านสิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจและคู่แข่ง**

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นแตกต่างกันโดยผู้ที่จบการศึกษาระดับประถมศึกษาเห็นว่าปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจและคู่แข่ง มีผลกระทบต่อความสำเร็จในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.71) ส่วนผู้ที่จบการศึกษาระดับอนุปริญญา เห็นว่าปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจและคู่แข่ง มีผลกระทบต่อความสำเร็จในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย 2.51)

**(6) ด้านสิ่งแวดล้อมทางสังคม**

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยผู้ที่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายเห็นว่าปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมทางสังคม มีผลกระทบต่อความสำเร็จในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย 2.45) ส่วนผู้ที่จบการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรีเห็นว่าปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมทางสังคมมีผลกระทบต่อความสำเร็จในระดับน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย 1.38)

**(7) ด้านกลยุทธ์ทางการตลาด**

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยผู้ที่จบการศึกษาทุกระดับเห็นว่าปัจจัยด้านกลยุทธ์ทางการตลาด มีผลกระทบต่อความสำเร็จ ในระดับปานกลาง

**2. อภิปรายผล**

จากผลการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรรลานสกา จำกัด มีประเด็นที่ควรนำอภิปรายดังนี้

**2.1 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จ**

**(1) ด้านการเงิน**

จากการศึกษา พบว่า ปริมาณการให้เงินกู้มากเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จมากที่สุด สหกรณ์มีผลกำไรทุกปีและได้จัดสรรกำไรสุทธิประจำปีให้สมาชิกได้เหมาะสม รวมถึงมีการวางแผนงานและปฏิบัติตามแผนงานในการระดมทุนของสหกรณ์ เช่น รับสมาชิกใหม่ การเพิ่มทุนเรือนหุ้น และการจัดสรรทุนเพื่อการพัฒนากิจการสหกรณ์ เพื่อให้สอดคล้องกับแผนงานที่สหกรณ์วางไว้ ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับผลการศึกษาของ รัชนก อลงกรณ์โชติกุล (2547) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรสีคิ้ว จำกัด ผลการศึกษาคำแนะนำของสหกรณ์การเกษตรสีคิ้ว จำกัด ตั้งแต่ปีทางบัญชี 2535-2545 พบว่าสหกรณ์มีรายได้ รายจ่าย และผลกำไรสุทธิโดยเฉลี่ยปีละ 89,43,84.36 และ 5.05 ล้านบาทตามลำดับ ส่วนอัตรากำไรขั้นต้น อัตรากำไรจ่ายในการขายและบริการ และอัตรากำไรสุทธิเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 12.94, 87.06 และ 6.84 ตามลำดับ ผลการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่าสหกรณ์มีฐานะทางการเงินอยู่ในเกณฑ์ใช้ได้

### (2) ด้านลูกค้าหรือสมาชิก

จากการศึกษา พบว่า สหกรณ์มีการจ่ายเงินปันผลในอัตราสูงขึ้น สมาชิกสหกรณ์มีความพึงพอใจในการดำเนินงานของสหกรณ์ ลูกค้าหรือสมาชิกจงรักภักดีกับสหกรณ์ สมาชิกสหกรณ์ให้ความไว้วางใจในระบบสหกรณ์เป็นอย่างดี มีการหาลูกค้าหรือสมาชิกใหม่มากขึ้น เพื่อทดแทนสมาชิกที่ลาออกและหมดสมาชิกภาพ สมาชิกใช้บริการธุรกิจสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ สมาชิกให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมประชุมอย่างสม่ำเสมอ สมาชิกเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่สหกรณ์จัดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับผลการศึกษาของ กาญจนา งานสุจริต (2539) ที่ศึกษาการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ โดยศึกษาถึงโครงสร้างและการดำเนินงาน ตลอดจนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการดำเนินงาน จากการศึกษพบว่า ลักษณะของพนักงานและสมาชิกด้านความรู้ ความเข้าใจในหลักการสหกรณ์ ความรู้สึกผูกพันต่อสหกรณ์ ความชัดเจนและการยอมรับบทบาทของตน ตลอดจนถึงนโยบายการบริหารของสหกรณ์ฯ ด้านการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การจัดหาและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ การปรับตัวและการริเริ่มสิ่งใหม่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลในการดำเนินงานของสหกรณ์

### (3) ด้านกระบวนการภายใน

จากการศึกษา พบว่า มีการมอบอำนาจให้ผู้จัดการจ่ายเงินกู้โดยกำหนดวงเงินกู้ไม่เกิน 50,000 บาท เพื่อความสะดวกและรวดเร็ว สหกรณ์ให้บริการสินเชื่อแก่สมาชิกทันต่อความต้องการเร่งด่วน สหกรณ์มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยให้บริการสมาชิก เพื่อความสะดวกและรวดเร็วขึ้น สหกรณ์ให้บริการสินค้านี้มีคุณภาพตามความต้องการของสมาชิก ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าว สอดคล้องกับผลการศึกษาของ สิริกาญจน์ วิทยาฤทธิพากร (2539) ที่ศึกษาประสิทธิภาพการบริหารธุรกิจของสหกรณ์การเกษตร เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารธุรกิจ ได้แก่ ด้านบุคลากรที่ประกอบด้วยสมาชิก คณะกรรมการ พนักงานสหกรณ์ และเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ ด้านบริหารและจัดการที่มีประสิทธิภาพ ที่จำเป็นต้องมีระบบการควบคุมภายในที่ดี ซึ่งประกอบด้วยการควบคุมภายในด้านการบริหาร และการควบคุมภายในด้านบัญชี ด้านเงินทุนสำหรับใช้หมุนเวียนภายในสหกรณ์ ซึ่งได้จากการระดมในหมู่สมาชิกด้วยกันเอง และการกู้ยืมจากแหล่งภายนอก ได้แก่ สถาบันการเงินและแหล่งเงินกู้ต่างๆ

#### (4) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

จากการศึกษา พบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีการรักษาเจ้าหน้าที่ที่มีคุณภาพไว้ และ เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ได้แสดงความสามารถในการทำงาน สหกรณ์ให้ความสำคัญกับบุคลากรของสหกรณ์เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษากฎหมาย งานสุจริต (2539) ที่ศึกษาการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ โดยศึกษาถึงโครงสร้างและการดำเนินงาน ตลอดจนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการดำเนินงาน จากการศึกษาค้นคว้าลักษณะของพนักงานและสมาชิกด้านความรู้ ความเข้าใจในหลักการสหกรณ์ ความรู้ลึกผูกพันต่อสหกรณ์ ความชัดเจนและการยอมรับบทบาทของคน ตลอดจนถึงนโยบายการบริหารของสหกรณ์ฯ ด้านการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การจัดหาและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ การปรับตัวและการริเริ่มสิ่งใหม่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลในการดำเนินงานของสหกรณ์

#### (5) ด้านสิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจและคู่แข่ง

จากการศึกษา พบว่า ภาวะเศรษฐกิจที่เจริญรุ่งเรืองเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในระดับมากแสดงว่าสหกรณ์มีการปรับตัวทันกับสภาวะเศรษฐกิจรอบข้าง คำนึงมการบริโภคของสมาชิกเพิ่มขึ้น สหกรณ์มีคู่แข่งไม่โดดเด่น คู่แข่งมีน้อย และสหกรณ์ให้บริการธุรกิจแก่สมาชิกที่แตกต่างจากคู่แข่ง

#### (6) ด้านสิ่งแวดล้อมทางสังคม

จากการศึกษา พบว่า มีการจัดตั้งกลุ่มสตรี กลุ่มเยาวชน เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สหกรณ์คอยให้การสนับสนุนดูแลให้กลุ่มมีความเข้มแข็ง ได้รับการสนับสนุนในด้านต่างๆจากภาคเอกชน เช่น บริษัท ห้างร้าน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในระดับปานกลาง การได้รับโอกาสให้เข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด ในระดับน้อย ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สัทธา เลื่อมใสสุข (2546) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์โคนมในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ พบว่า การสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกมีระดับของการปฏิบัติการโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

#### (7) ด้านกลยุทธ์ทางการตลาด

จากการศึกษา พบว่า อัตราดอกเบี้ยเงินรับฝากสูงกว่าห้องตลาด อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ต่ำกว่าห้องตลาด เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในระดับมากถึงมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องจากเป็นแรงจูงใจให้กับสมาชิกสหกรณ์ได้ทำกิจกรรมร่วมกันในธุรกิจต่างๆของสหกรณ์

## 2.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในดำเนินงานของ สหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด จำแนกตามระดับการศึกษา

### (1) ด้านการเงิน

จากการศึกษา พบว่า ผู้ที่จบการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรีเห็นว่าปัจจัยด้านการเงินมีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์ในระดับมาก ส่วนผู้ที่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นเห็นว่าปัจจัยด้านการเงินมีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์ ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

### (2) ด้านลูกค้าหรือสมาชิก

จากการศึกษา พบว่า ผู้ที่จบการศึกษาทุกระดับชั้น เห็นว่าปัจจัยด้านลูกค้าหรือสมาชิกมีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์ในระดับปานกลาง จึงถือว่ามีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

### (3) ด้านกระบวนการภายใน

จากการศึกษา พบว่า ผู้ที่จบการศึกษาทุกระดับชั้น เห็นว่าปัจจัยด้านกระบวนการภายในมีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์ในระดับปานกลาง จึงถือว่ามีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

### (4) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

จากการศึกษา พบว่า ผู้ที่จบการศึกษาระดับประถมศึกษาเห็นว่าปัจจัยด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์ในระดับปานกลาง ส่วนผู้ที่จบการศึกษาระดับอนุปริญญา เห็นว่าปัจจัยด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์ในระดับน้อย จึงกล่าวได้ว่าระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้านการเรียนรู้และพัฒนาแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

### (5) ด้านสิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจและคู่แข่ง

จากการศึกษา พบว่า ผู้ที่จบการศึกษาระดับประถมศึกษาเห็นว่าปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจและคู่แข่ง มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์ ในระดับปานกลาง แตกต่างจากผู้ที่จบการศึกษาระดับอนุปริญญาที่เห็นว่าปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจและคู่แข่ง มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์ในระดับน้อย ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

### (6) ด้านสิ่งแวดล้อมทางสังคม

จากการศึกษา พบว่า ผู้ที่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายเห็นว่าปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมทางสังคม มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์ ใน

ระดับน้อยแตกต่างจากผู้ที่จบการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี ที่เห็นว่าปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมทางสังคมมีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์ในระดับน้อยที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

### (7) ด้านกลยุทธ์ทางการตลาด

จากการศึกษา พบว่า ผู้ที่จบการศึกษาทุกระดับชั้น มีความคิดเห็นว่าเป็นปัจจัยด้านกลยุทธ์ทางการตลาด มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์ในระดับปานกลาง ถือว่ามีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

## 3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาเรื่อง “ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด” สามารถนำมาเป็นแนวทางให้กับคณะกรรมการดำเนินการ หรือฝ่ายจัดการของสหกรณ์การเกษตรและผู้ที่เกี่ยวข้อง นำข้อมูลไปปรับใช้ในการดำเนินงานและพัฒนาสหกรณ์ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสมาชิกสหกรณ์และชุมชนในท้องถิ่นผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะดังนี้

### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

(1) **ด้านการเงิน** สหกรณ์ได้ให้ความสำคัญทางด้านเงินเพราะเป็นปัจจัยหลักของการดำเนินงานปริมาณการให้เงินกู้มากขึ้นเป็นผลดีของสหกรณ์ที่มีสมาชิกใช้บริการสินเชื่อเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นไปตามแผนงานและสหกรณ์ได้ปฏิบัติตามแผนงานเมื่อให้เงินกู้เพิ่มขึ้น สหกรณ์ก็ต้องจัดหาทุนเพิ่มขึ้นเพื่อรองรับกับความต้องการที่มากขึ้น โดยการรับสมัครสมาชิกใหม่ และให้สมาชิกเพิ่มทุนเรือนหุ้น เช่น โครงการระดมทุน เป็นต้น และสหกรณ์ควรจะลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายให้น้อยลงและหารายได้จากการทำธุรกิจใหม่ๆ

(2) **ด้านลูกค้าหรือสมาชิก** สหกรณ์มีการจ่ายเงินปันผลในอัตราสูงขึ้น เนื่องจากสมาชิกมีการทำธุรกิจกับสหกรณ์เพิ่มขึ้น และมีการหาสมาชิกใหม่เพิ่มขึ้น ทำให้สหกรณ์เป็นองค์กรที่มีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้นเมื่อสมาชิกมีความจงรักภักดีกับสหกรณ์ซึ่งสมาชิกทุกคนเป็นเจ้าของ สหกรณ์จะต้องปรับกลยุทธ์ในการประชุมแต่ละครั้งเพื่อให้สมาชิกได้เข้าร่วมกิจกรรมของสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ โดยมีสิ่งที่จะกระตุ้นให้สมาชิกมีแรงจูงใจเข้าร่วมประชุมในแต่ละครั้งอย่างสม่ำเสมอ สหกรณ์ควรจะมีการประชาสัมพันธ์ในเรื่องของการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้สมาชิกได้เข้าร่วมกิจกรรมทุกครั้งเพื่อสมาชิกได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาของสหกรณ์ต่อไป

(3) **ด้านกระบวนการภายใน** สหกรณ์ได้มีการมอบอำนาจให้ผู้จัดการจ่ายเงินกู้ โดยกำหนดวงเงินกู้ไม่เกิน 50,000 บาท เพื่อความสะดวกและรวดเร็ว ซึ่งสหกรณ์ได้ให้บริการ สินเชื่อแก่สมาชิก ได้รวดเร็วและทันกับความต้องการของสมาชิกที่ต้องการใช้เงินในระยะเร่งด่วน เนื่องจากสหกรณ์ได้มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเหมาะกับการให้บริการที่ รวดเร็วทันต่อเวลาและสามารถรับรู้ข่าวสารต่างที่รวดเร็ว รวมไปถึงการบริการสินค้าที่มีคุณภาพ ให้แก่สมาชิกได้นำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ การแปรรูปยางมีการกระบวนการจัดทำที่มีกรอบใน การดำเนินการเพียงแต่ปรับในเรื่องของ คุณภาพยางรมควันให้อยู่ในคุณภาพ 3 ก็สามารถทำให้ ธุรกิจรวบรวมของสหกรณ์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

(4) **ด้านการเรียนรู้และพัฒนา** สหกรณ์ได้ให้ความสำคัญกับบุคลากรตลอดจน การปฏิบัติ ทำให้เจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจในการทำงานโดยมีการรักษาเจ้าหน้าที่ที่มีคุณภาพไว้ เนื่องจากสหกรณ์ได้เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ได้แสดงความสามารถในการทำงานซึ่งทำให้งาน ออกมามีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามสหกรณ์ต้องให้ความสำคัญกับเรื่องของกาวิจัยและพัฒนา สินค้าใหม่ๆ เนื่องจากสหกรณ์ไม่มีบุคลากรเฉพาะด้าน สหกรณ์จะต้องเชื่อมโยงเครือข่ายกับ สหกรณ์อื่นๆ ให้มากกว่านี้

(5) **ด้านสิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจและคู่แข่ง** ภาวะเศรษฐกิจที่เจริญรุ่งเรืองส่งผล กระทบต่อสหกรณ์เป็นอย่างมาก เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันน่าเป็นห่วงสหกรณ์จะต้องปรับกล ยุทธ์ด้านต่างให้ทันต่อเหตุการณ์ที่แปรเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา ค่านิยมการบริโภคของสมาชิกเพิ่มขึ้น สืบเนื่องจากภาวะเศรษฐกิจที่สมาชิกต้องปรับเปลี่ยนในเรื่องของการบริโภคเพิ่มมากขึ้น ในแต่ละ ปีปัจจัย เช่น ธุรกิจสินเชื่อ สมาชิกต้องการเพิ่มขึ้น เนื่องจากมีการลงทุนในภาคการเกษตรเพิ่มขึ้น สหกรณ์ควรรหาธุรกิจใหม่ๆมาบริการสมาชิก ในขณะที่สหกรณ์มีคู่แข่งน้อย

(6) **ด้านสิ่งแวดล้อมทางสังคม** สหกรณ์ได้ให้การสนับสนุนกลุ่มสตรี กลุ่ม เยาวชนให้มีความมั่นคงและเข้มแข็งสามารถช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างยั่งยืน รวมไปถึงสหกรณ์ได้รับการสนับสนุนด้านต่างๆจากภาคเอกชนในการทำกิจกรรมต่างๆ ของ สหกรณ์ อย่างไรก็ตามสหกรณ์จะต้องปรับปรุงและจะต้องเปิดตัวสหกรณ์ให้กับชุมชนท้องถิ่นได้ ทราบบทบาทหน้าที่ของสหกรณ์ ที่มีต่อสมาชิกและมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นให้ยั่งยืน พร้อมกับพัฒนาสหกรณ์ให้เป็นที่รู้จักกันของคนในชุมชนด้วย โดยผู้นำจะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมกับ องค์กรต่างๆทั้งภาครัฐและเอกชนในพื้นที่ เพื่อเชื่อมโยงเครือข่ายซึ่งกันและกัน มีการช่วยเหลือซึ่ง กันทั้งทางด้านสหกรณ์และองค์กรในชุมชน การเชื่อมโยงระหว่างสหกรณ์ด้วยกันเป็นส่วนหนึ่งที สหกรณ์จะต้องมีการติดต่อเพื่อที่จะแลกเปลี่ยนสินค้าทางการเกษตร แก้ปัญหาให้กับสมาชิกได้อีก ทางในการช่วยระบายสินค้าออกจากพื้นที่

(7) **ด้านกลยุทธ์ทางการตลาด** สหกรณ์ให้ดอกเบี้ยเงินรับฝากในอัตราที่สูงกว่าท้องตลาดเป็นที่พึงพอใจของสมาชิก และอัตรดอกเบี้ยเงินกู้ต่ำกว่าท้องตลาด สหกรณ์ได้ปรับลดดอกเบี้ยตามสภาวะตลาด ซึ่งในการชำระดอกเบี้ยเงินกู้ครบในหนึ่งปีโดยไม่ค้างดอกเบี้ย สมาชิกจะได้รับเป็นเงินเฉลี่ยคืนในส่วนธุรกิจสินเชื่อเมื่อสหกรณ์มีกำไร ส่วนช่องทางกระจายการให้เงินกู้ การรับเงินฝาก และการจำหน่ายสินค้า สมาชิกมีทางเลือกที่จะทำธุรกิจกับสหกรณ์ด้านต่างๆ มากมาย สหกรณ์ควรมีการส่งเสริมทางการตลาดเพื่อที่จะระบายสินค้าที่ขายไม่ค่อยได้ออก โดยการปรับลดราคา อาจจะมีโปรโมชั่นในแต่ละวัน โดยผ่านสื่อวิทยุชุมชนในพื้นที่ หรือขอความร่วมมือหน่วยงานท้องถิ่นช่วยประกาศ เพื่อให้สมาชิกได้ซื้อสินค้าที่สหกรณ์ได้จัดขึ้น

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

(1) สหกรณ์ที่สนใจอาจทำการวิจัย โดยสอบถามข้อมูลจากสมาชิกสหกรณ์นั้นๆ ก็จะทำให้เกิดประโยชน์แก่คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ ที่จะใช้เป็นแนวทางในการวางแผน ความคุม ปรับปรุงแก้ไขด้านต่างๆ ให้สมบูรณ์ขึ้น และสอดคล้องกับสถานการณ์จริง

(2) ในการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินการของสหกรณ์ฯ ครั้งนี้ได้ศึกษาเปรียบเทียบตัวแปรอิสระเพียงตัวแปรเดียว คือ ระดับการศึกษา ดังนั้นเพื่อให้ครอบคลุมตัวแปรอิสระอื่นๆ ที่เป็นข้อมูลส่วนบุคคล จึงควรศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องของอายุ ความเกี่ยวข้องกับสหกรณ์และระยะเวลาที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์

(3) ควรมีการศึกษาในหัวข้อบทบาทของสหกรณ์การเกษตรต่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน ท้องถิ่น หรือปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการรวบรวมผลิตผลทางการเกษตรของสมาชิกสหกรณ์การเกษตร



## บรรณานุกรม

### บรรณานุกรม

- กาญจนา งานสุจริต (2539) “การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการดำเนินงานของ สหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด จังหวัดเชียงใหม่” วิทยานิพนธ์ปริญญาสังคม ศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ โอภาวดี เข้มทอง (2548) “หน่วยที่ 2 การดำเนินงานวิจัยทางสหกรณ์” ในประมวลสาระชุดวิชาสถิติและการวิจัยทางสหกรณ์ หน่วยที่ 1-5 นนทบุรี สาขาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ชูลีรัตน์ สังข์ทอง (2541) “การบริหารเงินโดยใช้ระบบควบคุมภายใน” รายงานการศึกษาตาม โครงการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารการพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์ระดับสูง รุ่นที่ 21 สถาบันพัฒนาผู้บริหารการเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
- ธานี พิทักษ์ผล (2541) “การมีส่วนร่วมของสมาชิกกับผลการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ภาค การเกษตรไทย” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (เศรษฐศาสตร์สหกรณ์) สาขาเศรษฐศาสตร์ ภาควิชาสหกรณ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- นนทะชัย โนนพุดชา (2545) “ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของสหกรณ์ที่เป็นสมาชิกชมรม สหกรณ์โคนมจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ – เพชรบุรี” วิทยานิพนธ์ปริญญาเกษตรศาสตร มหาบัณฑิต (ส่งเสริมการเกษตร) สาขาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ปัญญา หิรัญรัมย์ (2548) “หน่วยที่ 2 ทฤษฎีการบริหารและการบริหารธุรกิจ” ในประมวล สาระชุดวิชาการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ หน่วยที่ 1-5 นนทบุรี สาขาส่งเสริม การเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ปริญญา อุทสัน (2545) “การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต เศรษฐศาสตร์เกษตร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- พสุ เคะชรินทร์ (2545) “เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators
- รัชนก อลงกรณ์โชติกุล (2547) “ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์ การเกษตรสี่คิ้ว จำกัด” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (เศรษฐศาสตร์ เกษตร) สาขาเศรษฐศาสตร์เกษตร ภาควิชาเศรษฐศาสตร์เกษตร และทรัพยากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สิริกาญจน์ วิทยาฤทธิพากร (2539) “ประสิทธิภาพการบริหารธุรกิจของสหกรณ์การเกษตร”

รายงานการศึกษาตามโครงการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารการพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์ระดับสูง รุ่นที่ 16 สถาบันพัฒนาผู้บริหารการเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

สัทธา เลื่อมใสสุข (2546) “ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์โคนมในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์” การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

Google : <http://www.jobpub.com/articles/showarticle.asp?id=1251> ค้นคืนเมื่อวันที่ 4 มิถุนายน 2551

## ภาคผนวก

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ลำดับที่.....

เรื่อง ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์  
การเกษตรลานสกา จำกัด

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน  ตามความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านมากที่สุด

1.เพศ  1) ชาย  2) หญิง

2.อายุ

1) ต่ำกว่า 30 ปี  2) 30 - 40 ปี

3) 41- 50 ปี  4) 51 -60 ปี

5) 61 ปีขึ้นไป

3.ระดับการศึกษา

1) ประถมศึกษา  2) มัธยมศึกษาตอนต้น

3) มัธยมศึกษาตอนปลาย  4) อนุปริญญา

5) ปริญญาตรี  6) สูงกว่าปริญญาตรี

4.รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

1) ต่ำกว่า 10,000 บาท  2) 10,001-20,000 บาท

3) 20,001-30,000 บาท  4) 30,001-40,000 บาท

5. ความเกี่ยวข้องกับสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด

1) คณะกรรมการ  2) ฝ่ายจัดการ

3) ผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์  4) ประธานและเลขานุการกลุ่ม

5) เจ้าหน้าที่บริหารงานส่งเสริมสหกรณ์  6) ผู้สอบบัญชีสหกรณ์

6.ระยะเวลาที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด

1) ต่ำกว่า 10 ปี  2) ระหว่าง 10-20 ปี

3) ระหว่าง 21-30 ปี  4) มากกว่า 30 ปีขึ้นไป

**ตอนที่ 2 ท่านคิดว่าปัจจัยต่อไปนี้มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์**

**การเกษตรลดขนาด จำกัด มากน้อยเพียงใด**

**คำชี้แจง** กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องด้านขวามือที่ตรงกับความคิดของท่าน โดยแต่ละข้อมี  
เกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

5 หมายถึง มีผลกระทบมากที่สุด

4 หมายถึง มีผลกระทบมาก

3 หมายถึง มีผลกระทบปานกลาง

2 หมายถึง มีผลกระทบน้อย

1 หมายถึง มีผลกระทบน้อยที่สุด

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จ	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>1. ด้านการเงิน</b>					
1.1 มีการวางแผนงานและปฏิบัติตามแผนงานในการระดมทุน ของสหกรณ์ เช่น การรับสมาชิกใหม่ การเพิ่มทุนเรือนหุ้น					
1.2 มีการจัดทำตารางเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับ แผนการเงิน					
1.3 มีการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีของสหกรณ์ อย่าง เหมาะสม					
1.4 มีการจัดสรรทุน เพื่อการพัฒนากิจการสหกรณ์ ศึกษา อบรมและจัดสรรเป็นทุนสาธารณประโยชน์อย่าง เหมาะสม					
1.5 มีการวิเคราะห์ฐานะทางการเงินสม่ำเสมอ					
1.6 ลดต้นทุนมากขึ้นหรือลดค่าใช้จ่ายมากขึ้น					
1.7 เพิ่มผลผลิตได้มากขึ้น					
1.8 ขายสินค้ามากขึ้น					
1.9 ปริมาณการให้เงินกู้มากขึ้น					

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จ	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>2. ด้านลูกค้า/สมาชิก</b>					
2.1 ลูกค้าหรือสมาชิกจงรักภักดีกับสหกรณ์					
2.2 มีส่วนแบ่งทางการตลาดมากขึ้น					
2.3 มีการหาลูกค้าหรือสมาชิกใหม่มากขึ้น					
2.4 มีการจ่ายเงินปันผลในอัตราสูงขึ้น					
2.5 สมาชิกให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมประชุมอย่างสม่ำเสมอ					
2.6 สมาชิกใช้บริการธุรกิจสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ					
2.7 สมาชิกเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆที่สหกรณ์จัดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ					
2.8 การมีส่วนร่วมในการแสดงข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อสหกรณ์					
<b>3. ด้านกระบวนการภายใน</b>					
3.1 สินค้ามีคุณภาพ					
3.2 การดำเนินงานรวดเร็วและตรงเวลา					
3.3 การกำกับดูแลกิจการที่ดี					
3.4 มีการควบคุมภายในที่ดี					
3.5 การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย					
3.6 มีกระบวนการแปรรูปยางที่มีประสิทธิภาพ					
3.7 มีการมอบอำนาจให้ผู้จัดการจ่ายเงินกู้โดยกำหนดวงเงินกู้ไม่เกิน 50,000 บาท เพื่อความสะดวกและรวดเร็ว					

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จ	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา</b>					
4.1 มีการวิจัยและพัฒนาสินค้าใหม่ๆ					
4.2 มีการพัฒนารูปแบบการให้สินเชื่อแบบใหม่ๆเพื่อบริการสมาชิก					
4.3 การพัฒนาทักษะการทำงานของเจ้าหน้าที่					
4.4 มีการรักษาเจ้าหน้าที่ที่มีคุณภาพไว้					
4.5 เจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน					
4.6 เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ได้แสดงความสามารถในการทำงาน					
<b>5. ด้านสิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจและคู่แข่ง</b>					
5.1 ค่านิยมการบริโภคของสมาชิกเพิ่มขึ้น					
5.2 ภาวะเศรษฐกิจที่เจริญรุ่งเรือง					
5.3 คู่แข่งไม่โดดเด่น					
5.4 คู่แข่งมีน้อย					
<b>6. ด้านสิ่งแวดล้อมทางสังคม</b>					
6.1 มีการจัดตั้งกลุ่มสตรี กลุ่มเยาวชน เพื่อช่วยเหลือซึ่งกัน					
6.2 ได้รับการสนับสนุนในด้านต่างๆจากชุมชนในท้องถิ่น					
6.3 ได้รับการสนับสนุนในด้านต่างๆจากภาคเอกชน เช่น บริษัท ห้างร้าน					
6.4 ได้รับโอกาสให้เข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น					
6.5 ได้รับความช่วยเหลือจากเครือข่ายของสหกรณ์ เช่น ชุมชนม สหกรณ์การเกษตร ระดับชาติ ระดับภูมิภาค					



ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จ	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. ด้านกลยุทธ์ทางการตลาด					
7.1 สินค้ามีหลากหลายชนิด					
7.2 ราคาสินค้าเหมาะสม					
7.3 อัตราดอกเบี้ยเงินรับฝากสูงกว่าท้องตลาด					
7.4 อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ต่ำกว่าท้องตลาด					
7.5 มีการกระจายช่องทางการให้เงินกู้ การรับเงินฝาก และการจำหน่ายสินค้า หลายรูปแบบ					
7.6 มีการส่งเสริมทางการตลาดหลายรูปแบบ					

**ประวัติผู้ศึกษา**

<b>ชื่อ</b>	นางสาวสีนง จิตรจำนอง
<b>วัน เดือน ปี</b>	8 เมษายน 2515
<b>สถานที่เกิด</b>	อำเภอลานสกา จังหวัดนครศรีธรรมราช
<b>ประวัติการศึกษา</b>	วิทยาศาสตรบัณฑิตมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ.2538
<b>สถานที่ทำงาน</b>	สหกรณ์การเกษตรลานสกา จำกัด จังหวัดนครศรีธรรมราช
<b>ตำแหน่ง</b>	เจ้าหน้าที่สินเชื่อ