

## แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด



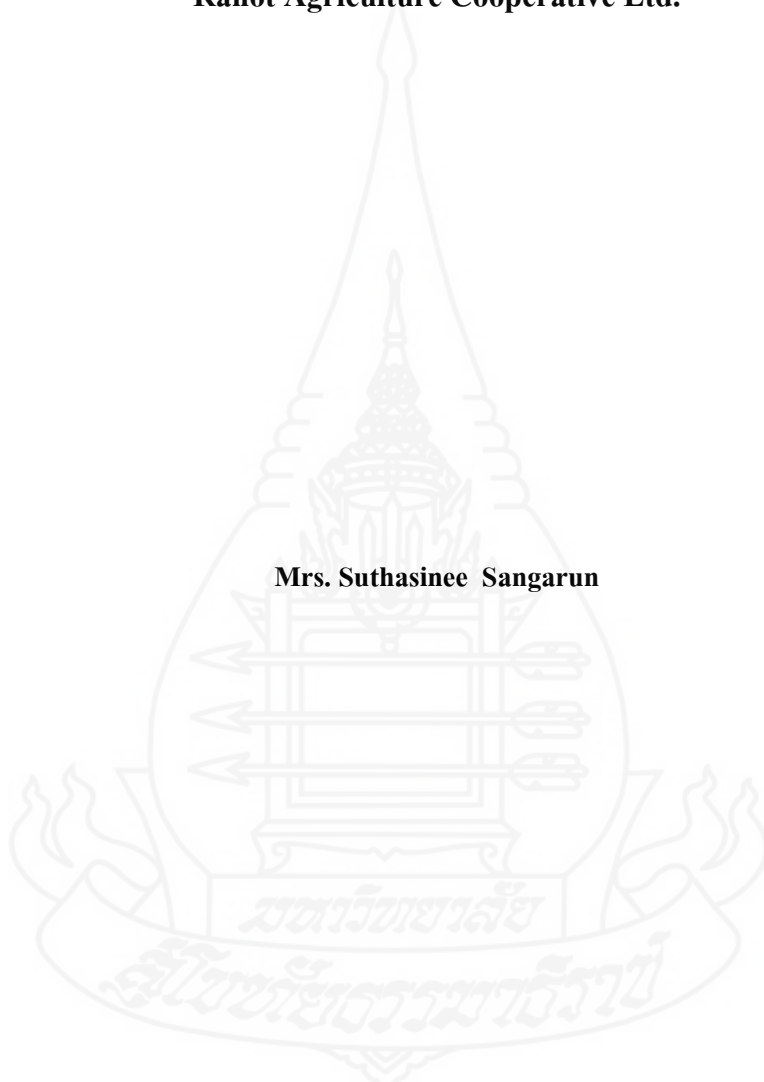
นางสุชาตินี แสงอรุณ

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2554

**Guideline to Develop the Debt Management of  
Ranot Agriculture Cooperative Ltd.**

**Mrs. Suthasinee Sangarun**



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Business Administration in Cooperatives  
School of Agricultural Extension and Cooperatives  
Sukhothai Thammathirat Open University

2011

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ      แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ของสหกรณ์การเกษตร  
ระโนด จำกัด  
ชื่อและนามสกุล      นางสาวสุธาณี แสงอรุณ  
แขนงวิชา      สหกรณ์  
สาขาวิชา      ส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา      รองศาสตราจารย์ส่งเสริม หอมกลิ่น

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 26 พฤษภาคม 2555

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ส่งเสริม หอมกลิ่น)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ)



(รองศาสตราจารย์ ดร. อัจฉรา จิตตสดากร)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์

**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด  
**ผู้ศึกษา** นางสุชาตินี แสงอรุณ **รหัสนักศึกษา** 2539000543 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
(สหกรณ์) **อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์สงเสริม หอมกลิ่น **ปีการศึกษา** 2554

### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ (2) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ ต่อแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด (3) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นความคิดเห็นของสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ ต่อแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด

วิธีการจัดเก็บข้อมูลโดยวิธีเก็บข้อมูลปฐมภูมิ โดยใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) สมาชิกสหกรณ์ที่ใช้บริการธุรกิจสินเชื่อจากสหกรณ์จำนวน 300 คน 2) คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ทั้งหมด จำนวน 15 คน 3) ฝ่ายจัดการสหกรณ์ ประกอบด้วย ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่สินเชื่อ จำนวน 1 คน เจ้าหน้าที่ตลาด จำนวน 1 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด จำนวน 318 คน ข้อมูลทุติยภูมิจากรายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์ รายงานผลการสอบบัญชีของผู้สอบบัญชี ตั้งแต่ปีบัญชี 2552 – 2554 และเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ผลการศึกษาพบว่าสมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ มีความคิดเห็นระดับมาก ในแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด โดยมีแผนบริหารจัดการหนี้ ให้มีการดำเนินการเร่งรัดหนี้ โดยดำเนินการขั้นตอนที่ได้กำหนด แผนบริหารจัดการธุรกิจให้มีการระดมทุนภายใน โดยการระดมการถือหุ้นและเงินรับฝากทุกประเภท และแผนบริหารจัดการองค์กรและบุคลากร โดยสร้างความสำเร็จและเชื่อมั่นต่อสหกรณ์มีการประชาสัมพันธ์ เชิงรุกมีการนำหลักธรรมาภิบาลมาถือใช้อย่างเคร่งครัด โดยฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการจะต้องมีการติดตามผลความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินการของแต่ละฝ่ายเพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาพร้อมกัน เป็นประจำทุกเดือน เพื่อให้มีการบริหารจัดการลูกหนี้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

**คำสำคัญ** การพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ สหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด



**Independent Study title:** Guideline to Develop the Debt Management of Ranot Agriculture Cooperative Ltd.

**Author:** Mrs. Suthasinee Sangarun; **ID:** 2539000543;

**Degree:** Master of Business Administration (cooperative);

**Independent Study advisor:** Songserm Homglin, Associate Professor;

**Academic year:** 2011

### **Abstract**

The objectives study were 1) to study the general situation of cooperatives members, operation committee, and managerial staff 2) to study members attitude of members, operation committee, and managerial staff 3) to study the comparison of attitude of cooperatives members, operation committee, and managerial staff for the guidance of debt management of Ra-Note Agricultural Cooperatives Ltd.

The study methodology was applied primary data by questionnaire which was composed of 1) cooperatives members who received the credit business service of 300 persons, 2) the cooperatives operation committee of 15 persons 3) cooperative managerial staff which were composed of manager, credit officers, marketing officer with the total number of sample of 318 persons. The secondary data were collected from the annual reports of cooperatives, the report of cooperatives auditing from 2009 to 2011 included other related documents

The study was exhibited that members, committee and managerial staff had high attitude, for the guidance of debt management of Ra-Note Agricultural Cooperatives managed the plan for debt management for the debt payment on time following the step of debt payment carefully, business plan contained the internal money as owner's investment of stakeholders, members 'saving as well as the ownership included the staff management plan, organizational plan , making the members' faith to cooperatives philosophy with the progressive public relation media also the cooperative applied the good governance concepts seriously. The administration staff and management staff had to catch up the progressiveness of cooperatives business performance, to find out the operation problem and guidance of problem solving monthly in order to obtain the effectiveness of debt management.

**Keywords:** The Debt Development Administrative, Ra-Note Agricultural Cooperative Ltd.

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์อย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์ดั่งเสริม หอมกลิ่น และรองศาสตราจารย์กฤษณา ประศาสน์วุฒิ แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาส่งเสริมเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและติดตามตรวจสอบข้อบกพร่องต่างๆ ในการทำการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้อย่างใกล้ชิดตลอดมา ผู้ศึกษาวิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ผู้ศึกษาได้รับความร่วมมืออย่างดี ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสมาชิกสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ จึงขอขอบพระคุณไว้ ณ ที่นี้ นอกจากนี้ขอขอบพระคุณคณาจารย์ผู้สอนทุกๆท่าน และเจ้าหน้าที่สำนักงานสถิติ จังหวัดสงขลา รวมถึงเพื่อนนักศึกษาทุกท่าน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่คอยติดตามให้คำแนะนำช่วยเหลือ จนทำให้การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมี ของการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้ศึกษาวิจัยขอใช้เป็นแหล่งความรู้แก่ผู้ที่สนใจทุกท่าน นำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ของสหกรณ์ให้ดียิ่งขึ้น อันจะเป็นผลต่อการพัฒนาสหกรณ์ให้มีความเจริญ เดิมโต และมั่นคง เป็นสถาบันที่พึ่งของมวลสมาชิก และการพัฒนาประเทศไทยอย่างยั่งยืนสืบต่อไป

สุรธานี แสงอรุณ

พฤษภาคม 2555

## สารบัญ

|   | หน้า |
|---|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย .....   | ง    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....  | จ    |
| กิตติกรรมประกาศ .....   | ฉ    |
| สารบัญตาราง .....   | ณ    |
| สารบัญภาพ .....   | ญ    |
| บทที่ 1 บทนำ .....  | 1    |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....  | 1    |
| วัตถุประสงค์ของการศึกษา .....   | 2    |
| กรอบแนวคิดการศึกษา .....  | 3    |
| ขอบเขตของการศึกษา .....   | 4    |
| นิยามศัพท์เฉพาะ .....   | 5    |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....   | 6    |
| บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....   | 7    |
| บริบทเกี่ยวกับสหกรณ์ .....  | 7    |
| บริบทเกี่ยวกับสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด .....                                     | 13   |
| การบริหารสินเชื่อ .....   | 15   |
| การสร้างเครือข่ายกับการพัฒนาสหกรณ์ .....  | 35   |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....   | 42   |
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา .....  | 47   |
| ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....   | 47   |
| เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา .....  | 48   |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล .....   | 49   |
| การวิเคราะห์ข้อมูล .....  | 50   |
| บทที่ 4 ผลการศึกษาข้อมูล .....  | 52   |
| ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง .....  | 53   |
| ระดับความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้<br>แผนบริหารจัดการหนี้ ..... | 54   |

## สารบัญ(ต่อ)

|  | หน้า |
|--|------|
| ระดับความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้<br>แผนบริหารจัดการธุรกิจ .....            | 55   |
| ระดับความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้<br>แผนบริหารจัดการองค์กร และบุคลากร ..... | 57   |
| ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของ กลุ่มตัวอย่าง คณะกรรมการดำเนินการ<br>และฝ่ายจัดการสหกรณ์ .....            | 58   |
| บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....   | 69   |
| สรุปผลการศึกษา .....   | 70   |
| อภิปรายผล .....  | 72   |
| ข้อเสนอแนะ .....   | 74   |
| บรรณานุกรม .....   | 76   |
| ภาคผนวก .....  | 79   |
| ก แบบสอบถาม .....  | 80   |
| ข แผนฟื้นฟูสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด .....   | 89   |
| ประวัติผู้ศึกษา .....  | 97   |



สารบัญตาราง

|   | หน้า |
|---|------|
| ตารางที่ 4.1 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตัวแปร เพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาการเป็นสมาชิกสหกรณ์/ระยะเวลาปฏิบัติงานในสหกรณ์.....  | 53   |
| ตารางที่ 4.2 แผนบริหารจัดการหนี้ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด .....  | 54   |
| ตารางที่ 4.3 แผนบริหารจัดการธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด .....  | 55   |
| ตารางที่ 4.4 แผนบริหารองค์กรและบุคลากรของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด .....  | 57   |
| ตารางที่ 4.5 ข้อเสนอแนะต่าง ๆ .....   | 58   |
| ตารางที่ 4.6 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด ทั้ง 3 แผน ของเพศชายและเพศหญิง .....   | 59   |
| ตารางที่ 4.7 การเปรียบเทียบ ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด ทั้ง 3 แผน ของสมาชิกที่มีอายุต่างกัน .....  | 60   |
| ตารางที่ 4.8 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพหุคูณของความคิดเห็นของสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด ของสมาชิกที่มีอายุต่างกัน ตามแผนบริหารจัดการหนี้ .....              | 60   |
| ตารางที่ 4.9 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพหุคูณของความคิดเห็นของสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด ของสมาชิกที่มีอายุต่างกัน ตามแผนบริหารจัดการธุรกิจ .....            | 61   |
| ตารางที่ 4.10 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพหุคูณของความคิดเห็นของสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด ของสมาชิกที่มีอายุต่างกัน ตามแผนบริหารจัดการบุคลากรและองค์กร ..... | 61   |
| ตารางที่ 4.11 การเปรียบเทียบ ความคิดเห็นสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด ทั้ง 3 แผน ของสมาชิกที่มีระดับการศึกษาต่างกัน .....                             | 62   |

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

|               |   |    |
|---------------|---|----|
| ตารางที่ 4.12 | การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพหุคูณของความคิดเห็นของสมาชิก คณะกรรมการ<br>ดำเนินการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหาร<br>จัดการหนี้ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด ของสมาชิก คณะกรรมการ<br>และฝ่ายจัดการที่มีระดับการศึกษาต่างกัน ด้านแผนบริหารจัดการหนี้ .....  | 63 |
| ตารางที่ 4.13 | การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพหุคูณของความคิดเห็นของสมาชิก คณะกรรมการ<br>ดำเนินการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหาร<br>จัดการหนี้ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด ของสมาชิก คณะกรรมการ<br>และฝ่ายจัดการที่มีระดับการศึกษาต่างกัน ด้านแผนบริหารจัดการธุรกิจ .....  | 64 |
| ตารางที่ 4.14 | การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพหุคูณของความคิดเห็นของสมาชิก คณะกรรมการ<br>ดำเนินการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหาร<br>จัดการหนี้ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด ของสมาชิก คณะกรรมการ<br>และฝ่ายจัดการที่มีระดับการศึกษาต่างกัน ด้านแผนบริหารจัดการบุคลากร<br>และองค์กร .....                          | 65 |
| ตารางที่ 4.15 | การเปรียบเทียบ ความคิดเห็นสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ<br>สหกรณ์ เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ของสหกรณ์<br>การเกษตรระโนด จำกัด ทั้ง 3 แผน ที่มีระยะเวลาการเป็นสมาชิก/ปฏิบัติงาน<br>ในสหกรณ์ต่างกัน .....   | 66 |
| ตารางที่ 4.16 | การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพหุคูณของความคิดเห็นของสมาชิก<br>คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ เกี่ยวกับแนวทาง<br>การพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด<br>ของสมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการที่มีระยะเวลาการเป็นสมาชิก<br>สหกรณ์/ปฏิบัติงานในสหกรณ์ ต่างกัน ด้านแผนบริหารจัดการหนี้ .....     | 67 |
| ตารางที่ 4.17 | การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพหุคูณของความคิดเห็นของสมาชิก คณะกรรมการ<br>ดำเนินการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหาร<br>จัดการหนี้ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด ของสมาชิก คณะกรรมการ และฝ่าย<br>จัดการที่มีระยะเวลาการเป็นสมาชิกสหกรณ์/ปฏิบัติงานในสหกรณ์ ต่างกัน ด้านแผน<br>บริหารจัดการธุรกิจ ..... | 67 |

## สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

|               |   |    |
|---------------|---|----|
| ตารางที่ 4.18 | การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพหุคูณของความคิดเห็นของสมาชิก คณะกรรมการ<br>ดำเนินการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหาร<br>จัดการหนี้ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด ของสมาชิก คณะกรรมการ<br>และฝ่ายจัดการที่มีระยะเวลาการเป็นสมาชิกสหกรณ์/ปฏิบัติงานในสหกรณ์<br>ต่างกัน ด้านแผนบริหารจัดการบุคลากรและองค์กร ..... | 68 |
| ตาราง 4.19    | การเปรียบเทียบความคิดเห็นของสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ<br>สหกรณ์ ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด ตามแผนบริหารจัดการหนี้<br>แผนบริหารจัดการธุรกิจ และแผนบริหารบุคลากรและองค์กร ในแต่ละด้านกับตัว<br>แปรที่ศึกษา .....   | 68 |



สารบัญภาพ

|  | หน้า |
|--|------|
| ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัยแนวทางการบริหารจัดการหนี้<br>ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด ..... | 3    |
| ภาพที่ 2.1 ความร่วมมือกันระหว่างส่วนต่างๆ เพื่อให้เกิดธรรมาภิบาล .....                       | 22   |
| ภาพที่ 2.2 ผังโครงสร้างสหกรณ์ .....  | 24   |
| ภาพที่ 2.3 บทบาทของบุคลากรแต่ละฝ่าย .....  | 25   |
| ภาพที่ 2.4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเชื่อมโยงเครือข่าย (คุณค่า) .....                 | 37   |





# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด ได้จดทะเบียนตามความพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 เมื่อวันที่ 1 มกราคม 2519 ดำเนินงานตามระบอบประชาธิปไตยโดยการมีส่วนร่วมของสมาชิก ซึ่งมีนโยบายที่มุ่งเน้นในการช่วยเหลือสมาชิก มีวิสัยทัศน์กว้างไกลเพื่อให้เป็นสหกรณ์ที่มั่นคงและเป็นที่ยอมรับในหมู่มวลสมาชิกตลอดจนองค์การภายนอก มีการร่วมกันทำงานอย่างเป็นระบบ โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ภายใต้กฎหมายข้อบังคับ ระเบียบและมติของสหกรณ์ เพื่อแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของเกษตรกร ที่มีปัญหาด้านการประกอบอาชีพการเกษตร อาชีพหลักของเกษตรกรในพื้นที่ อำเภอรระโนดคือ การทำนา เมื่อประสบภาวะราคาข้าวตกต่ำเกษตรกร จึงหันมาทำธุรกิจเลี้ยงกุ้งกุลาดำแทน

การดำเนินงานของสหกรณ์ ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2554 ปรากฏว่า สหกรณ์มีมูลค่าธุรกิจรวมทั้งสิ้นจำนวน 450,368,590.33 บาท โดยดำเนินธุรกิจ 4 ธุรกิจ คือ ธุรกิจรับฝากเงินมีมูลค่าจำนวน 205,397,782.38 บาท คิดเป็นร้อยละ 45.61 ธุรกิจสินเชื่อมีมูลค่าจำนวน 162,894,945.00 บาท คิดเป็นร้อยละ 36.17 ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย มีมูลค่าจำนวน 81,349,966.48 บาท คิดเป็นร้อยละ 18.06 และธุรกิจการผลิตสินค้ามีมูลค่าจำนวน 725,896.47 บาท คิดเป็นร้อยละ 0.16 (สำนักงานตรวจสอบบัญชีสหกรณ์สงขลา 2554 : 5)

ธุรกิจสินเชื่อ ณ วันสิ้นปีบัญชี 30 มิถุนายน 2554 สหกรณ์มีลูกหนี้ผิดนัดชำระหนี้จำนวน 1,972 ราย เป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 178,427,650.09 บาท คิดเป็นร้อยละ 73.36 ของจำนวนลูกหนี้คงเหลือสิ้นปี สำหรับธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายสหกรณ์มีการให้สินเชื่อเป็นลูกหนี้การค้า ซึ่งมีลูกหนี้การค้าค้างชำระหนี้ ณ วันสิ้นปี จำนวน 151 ราย จำนวนเงิน 98,257,332.35 บาท เป็นลูกหนี้ค้างนานเกิน 2 ปี จำนวน 54,679,236.25 บาท คิดเป็นร้อยละ 55.65 สะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการเรียกเก็บหนี้ของสหกรณ์ และความสามารถในการชำระหนี้ของสมาชิก ส่งผลให้เกิดปัญหาสภาพคล่องทางการเงิน หากสหกรณ์ไม่เร่งดำเนินการแก้ไขปัญหา หรือหาแนวทางในการพัฒนาธุรกิจสินเชื่อ สหกรณ์จะประสบภาวะขาดทุนจำนวนมากและขาดสภาพคล่อง ไม่

สามารถบริการสมาชิกได้ครบวงจร ทำให้สมาชิกไม่มาทำธุรกิจกับสหกรณ์ สมาชิกเกิดความเลื่อมศรัทธาต่อสหกรณ์และอาจต้องเลิกสหกรณ์ไปในที่สุด

ด้วยธุรกิจสินเชื่อและการขายสินค้าเป็นเงินเชื่อเป็นธุรกิจที่มีความสำคัญอย่างยิ่งซึ่งจะส่งผลถึงการดำเนินงานของสหกรณ์ในภาพรวม ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรสงขลา จำกัด ได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานศึกษาติดตามการดำเนินงานของสหกรณ์สมาชิก ซึ่งมีข้อตกลงให้ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรสงขลา จำกัด เข้าตรวจสอบภาวะการเงินและการดำเนินงานของสหกรณ์สมาชิก คณะทำงานศึกษาและติดตามการดำเนินงานของสหกรณ์ร่วมกับ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด ฝ่ายจัดการสหกรณ์ เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และเจ้าหน้าที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ได้ร่วมประชุมหาแนวทางช่วยเหลือสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด ด้านการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ ข้ำพเจ้าในฐานะเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์สนใจที่จะศึกษาความคิดเห็นของสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ และฝ่ายจัดการสหกรณ์เกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด เพื่อให้สหกรณ์ใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

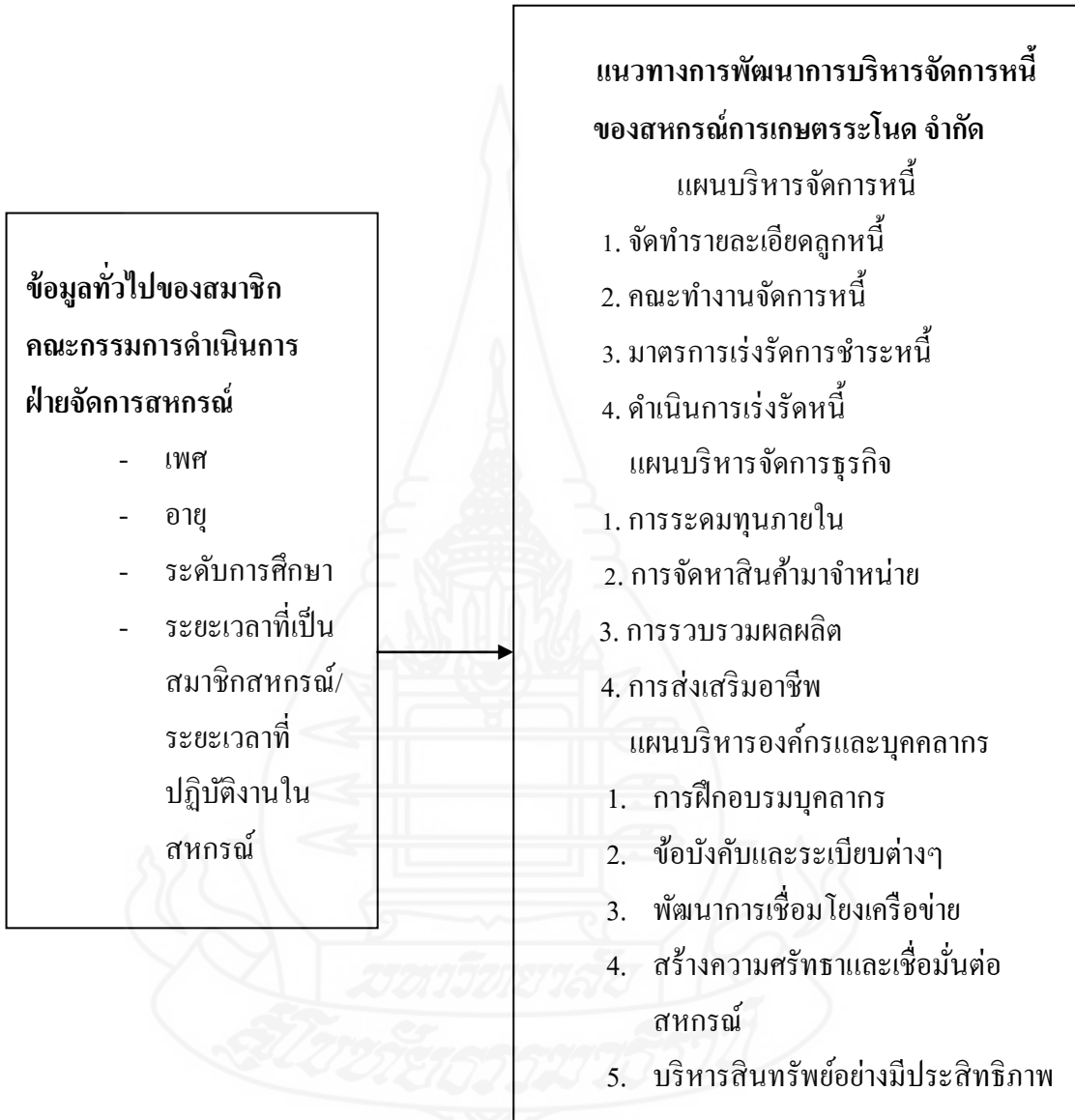
## 2.วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์
- 2.2 เพื่อศึกษาความคิดเห็นของสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ ต่อแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด
- 2.3 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ ต่อแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด

### 3.กรอบแนวคิดการวิจัย

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัยแนวทางการบริหารจัดการหนี้ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด

#### 4. ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้มีขอบเขตการศึกษาดังนี้

##### 4.1 ขอบเขตด้านสถานที่ (Place)

การศึกษาเกี่ยวกับสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด อำเภอรโนด จังหวัดสงขลา

##### 4.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (Population and Sample)

ประชากรในสหกรณ์มี 3 กลุ่ม คือ สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ กลุ่มตัวอย่างควรประกอบด้วย สมาชิกสหกรณ์ที่ใช้บริการธุรกิจสินเชื่อ จำนวน 300 คน ทำการหาขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Taro Yamane คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ใช้ประชากรทั้งหมด 15 คน และฝ่ายจัดการสหกรณ์ คัดเลือกแบบเจาะจงเฉพาะผู้จัดการ 1 คน เจ้าหน้าที่สินเชื่อ 1 คน เจ้าหน้าที่ตลาด 1 คน รวมทั้งสิ้น 318 คน เนื่องจากเป็นผู้เกี่ยวข้องโดยตรงในการให้สินเชื่อและการขายสินค้าเป็นเงินเชื่อ

##### 4.3 ขอบเขตด้านเนื้อหา (Content)

ศึกษาเฉพาะผลการดำเนินธุรกิจสินเชื่อของสหกรณ์และการขายสินค้าเป็นเงินเชื่อ ในรอบปีบัญชี 2552 2553 และ 2554 ความคิดเห็นของสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ ซึ่งกำหนดได้ 3 แผน คือ (1) แผนบริหารจัดการหนี้ มีรายละเอียดเกี่ยวกับการจัดทำรายละเอียดลูกหนี้ แต่งตั้งคณะทำงานจัดการหนี้ มาตรการเร่งรัดการชำระหนี้ และดำเนินการเร่งรัดหนี้ (2) แผนบริหารจัดการธุรกิจ มีรายละเอียดเกี่ยวกับการระดมทุนภายใน การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย การรวบรวมผลผลิต และการส่งเสริมอาชีพ (3) แผนบริหารองค์กรและบุคลากร มีรายละเอียดเกี่ยวกับการฝึกอบรมบุคลากร, ข้อบังคับและระเบียบต่างๆ, การพัฒนาเชื่อมโยงเครือข่าย, การสร้างความศรัทธาและเชื่อมั่นต่อสหกรณ์ และการบริหารสินทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพ

##### 4.4 ขอบเขตด้านเวลา (Time)

ขอบเขตเวลาที่ใช้ในการศึกษา คือช่วงเดือน มกราคม 2554 – พฤษภาคม 2555  
ระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บข้อมูลปฐมภูมิ คือ ช่วงเดือน กุมภาพันธ์ – มีนาคม 2555

## 5. นิยามศัพท์ เฉพาะ

- 5.1 สหกรณ์ หมายถึง สหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด
- 5.2 สมาชิกสหกรณ์ หมายถึง สมาชิกสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด ที่ใช้บริการธุรกิจสินเชื่อการเงิน และสินเชื่อสินค้า
- 5.3 คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ หมายถึง คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด
- 5.4 ผู้จัดการสหกรณ์ หมายถึง ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด
- 5.5 เจ้าหน้าที่สหกรณ์ หมายถึง เจ้าหน้าที่สหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด
- 5.6 เจ้าหน้าที่สินเชื่อ หมายถึง เจ้าหน้าที่สินเชื่อสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด
- 5.7 ธุรกิจสินเชื่อ หมายถึง กิจกรรมที่สหกรณ์ได้จ่ายเงินกู้ให้สมาชิกสหกรณ์ ทั้งในรูปแบบสด และปัจจัยการผลิต สินเชื่อระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว
- 5.8 หนี้ค้างชำระ หมายถึง หนี้ซึ่งเกิดจากสมาชิกสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด กู้ยืมเงินจากสหกรณ์แล้วไม่สามารถส่งเงินชำระคืนแก่สหกรณ์ได้ ตามกำหนดตกลงไว้ในสัญญากู้ยืม
- 5.9 การบริหารจัดการหนี้ของสหกรณ์ หมายถึง วิธีการดำเนินการเกี่ยวกับหนี้ค้างชำระของสหกรณ์ ให้เกิดประสิทธิภาพ สามารถเรียกเก็บหนี้ที่ถึงกำหนดชำระได้ตามเป้าหมาย
- 5.10 แผนบริหารจัดการหนี้ หมายถึง แผนบริหารจัดการหนี้ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด
- 5.11 แผนบริหารจัดการธุรกิจ หมายถึง แผนบริหารจัดการธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด
- 5.12 แผนบริหารจัดการองค์กรและบุคลากร หมายถึง แผนบริหารจัดการองค์กรและบุคลากรของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด

## 6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 ผู้ศึกษาในฐานะเป็นเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ สามารถนำผลที่ได้จากการศึกษาไปเป็นแนวทางในการแนะนำ ส่งเสริมสหกรณ์ เกี่ยวกับการบริหารจัดการหนี้ของสหกรณ์

6.2 สหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด ทราบถึงแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ ความคิดเห็นของสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานด้านธุรกิจสินเชื่อที่ดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

6.3 สำนักงานสหกรณ์ จังหวัดสงขลา สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาไปใช้ในการให้คำแนะนำส่งเสริมรูปแบบต่าง ๆ อันจะเป็นประโยชน์ต่อสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด และใช้เป็นแนวทางในการศึกษาให้กับสหกรณ์อื่น ๆ

6.4 กรมส่งเสริมสหกรณ์ สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาไปใช้ประกอบการวางแผนนโยบายในการให้คำแนะนำส่งเสริมด้านแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ให้กับสหกรณ์ต่าง ๆ



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง ความคิดเห็นของสมาชิกสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ ต่อแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด ในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแบ่งได้ดังนี้

1. บริบทเกี่ยวกับสหกรณ์
2. บริบทสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด
3. การบริหารสินเชื่อ
4. การสร้างเครือข่ายกับการพัฒนาสหกรณ์
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1 บริบทเกี่ยวกับสหกรณ์

##### (1) ความหมายของสหกรณ์

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้พระราชทานพระราชดำรัสเนื่องในโอกาสที่ผู้นำสหกรณ์เฝ้าทูลละอองธุลีพระบาท ณ ศาลาดุสิตดาลัย เมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2521 (กรมส่งเสริมสหกรณ์ 2542 : 1) ว่า “สหกรณ์ แปลว่า การทำงานร่วมกัน การทำงานร่วมกันนี้ลึกซึ้งมาก เพราะจะต้องร่วมมือกันทุกด้าน ทั้งในด้านงานการที่ทำด้วยร่างกาย ทั้งในด้านงานการที่ทำด้วยสมองและงานการที่ทำด้วยใจ ทุกอย่างนี้ขาดไม่ได้ต้องพร้อม”

สหกรณ์ (พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 4) หมายความว่า คณะบุคคล ซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม โดยช่วยเหลือตัวเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัตินี้

สรุป ความหมายสหกรณ์ คือ องค์กรที่บุคคลมารวมตัวกันเป็นเจ้าของร่วมกันโดยมีวัตถุประสงค์ดำเนินกิจการเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อันมีเป้าหมายคือการกินดีอยู่ดีมีสันติสุขร่วมกัน ตามแนวทางในหลักการสหกรณ์ที่เป็นสากล

##### (2) ลักษณะมูลฐานของสหกรณ์

การสหกรณ์ในประเทศไทย กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (2550:3-15) สหกรณ์ คือ คณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจ และสังคม



โดยช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และต้องจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติ สหกรณ์ พ.ศ. 2542 สหกรณ์เป็นของสมาชิก บริหารงานโดยสมาชิก และเพื่อผลประโยชน์ของสมาชิก ทั้งนี้เพื่อสร้างสรรค์และปรับปรุงการประกอบสัมมาชีพและความเป็นอยู่ให้ดีขึ้น ส่งผลให้ประเทศชาติมีการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และประชาธิปไตยด้วยวิธีการสหกรณ์ ซึ่งยึดหลักการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นวิธีการในการดำเนินงาน ลักษณะมูลฐานของสหกรณ์ ประกอบด้วย

1. กลุ่มบุคคลที่มีผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม อย่างเดียวกัน
2. เจตนารมณ์ที่จะช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
3. จัดตั้งองค์กรธุรกิจขึ้นและร่วมกันดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
4. วัตถุประสงค์ขององค์กรธุรกิจนี้คือ ส่งเสริมผลประโยชน์ของสมาชิกและครอบครัว

### (3) อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์

#### อุดมการณ์สหกรณ์

อุดมการณ์สหกรณ์ คือ แนวความคิดที่เชื่อว่าวิธีการสหกรณ์จะช่วยแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมของมวลสมาชิกให้มีความอยู่ดีกินดีและมีสันติสุข โดยการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

#### หลักการสหกรณ์

หลักการสหกรณ์ที่ถือใช้ในปัจจุบันเป็นผลสืบเนื่องมาจากระเบียบปฏิบัติของผู้นำแห่งเมืองรอซเคล ประเทศอังกฤษ ซึ่งเป็นผู้ที่ก่อตั้งร้านสหกรณ์ขึ้นในปี พ.ศ.2387 นับได้ว่าเป็นร้านสหกรณ์แห่งแรกของโลกที่ดำเนินงานประสบผลสำเร็จ ระเบียบปฏิบัติร้านสหกรณ์ของผู้นำแห่งเมืองรอซเคลในสมัยแรก ได้มีการปรับปรุงแก้ไขและปรากฏหลักฐานใน พ.ศ. 2403 ดังต่อไปนี้

- เงินทุนควรมาจากผู้ถือหุ้นและจำกัดอัตราเงินปันผล
- การจัดหาสินค้าคุณภาพให้แก่สมาชิก
- ความเที่ยงตรงในการชั่ง ตวง วัด
- ขายสินค้าเงินสดตามราคาตลาด
- ถ้าไรควรจัดสรรตามส่วนซื้อของสมาชิก
- ความเสมอภาคในการเป็นสมาชิกและการออกเสียง
- การจัดการ โดยพนักงานและกรรมการที่ได้รับเลือกตั้งตามระยะเวลา
- ถ้าไรจำนวนแน่นอนควรจัดสรรเพื่อการศึกษา
- รายงานและงบดุลควรนำเสนอสมาชิกให้บ่อยครั้ง



ถึงแม้ว่าระเบียบปฏิบัติของสหกรณ์รอกเซล จะตั้งขึ้นมากกว่าหนึ่งร้อยปีแล้ว และเป็น การตั้งขึ้นเพื่อใช้เฉพาะกับร้านสหกรณ์ก็ตาม แต่หลักการบางข้อสามารถนำมาใช้กับ สหกรณ์ทั่ว ๆ ไปได้ ซึ่งเรื่องนี้องค์การสัมพันธ์ภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ ได้มีการประชุมปรึกษากัน ณ กรุง เวียนนา ประเทศออสเตรีย เมื่อเดือนกันยายน พ.ศ.2509 โดยนำเอาระเบียบปฏิบัติของรอกเซลมา แก้ไขปรับปรุงใหม่และได้ลงมติกำหนดเป็นหลักการ สหกรณ์ 6 ประการ คือ

1. การเป็นสมาชิกด้วยความสมัครใจ และไม่กีดกันการเข้าเป็นสมาชิก
2. การควบคุมตามหลักประชาธิปไตย และการดำเนินงานเป็นอิสระ
3. การจำกัดอัตราเงินปันผลตามหุ้น
4. การจัดสรรรายได้สุทธิ (กำไร) เพื่อผลประโยชน์ส่วนร่วม และความเป็นธรรมในหมู่ สมาชิก
5. การส่งเสริมการศึกษาอบรมทางสหกรณ์
6. การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ทั้งปวง

และหลักการสหกรณ์ 6 ประการนี้มีการถือใช้มาตลอด จนเมื่อวันที่ 23 กันยายน 2538 องค์การสัมพันธ์ภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ ได้จัดการประชุม ณ นครแมนเชสเตอร์ ประเทศ อังกฤษ เพื่อปรับปรุงเพิ่มเติมหลักการสหกรณ์ใหม่อีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้หลักการสหกรณ์มีความ สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบันยิ่งขึ้น รวมทั้งการให้สมาชิกได้มีความ เข้าใจและ นำหลักการสหกรณ์ไปใช้ปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน ซึ่งมีหลักการสหกรณ์ 7 ประการและได้มีการ ประกาศให้สหกรณ์ทุกประเทศถือใช้โดยทั่วกัน

จากแถลงการณ์ขององค์การสัมพันธ์ภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ ว่าด้วยเอกลักษณ์ ของ สหกรณ์มีข้อสรุปจากการประชุมเชิงปฏิบัติการในเรื่องอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการ สหกรณ์ เมื่อวันที่ 4 กันยายน 2544 ณ ห้องประชุมกองฝึกอบรม กรมส่งเสริมสหกรณ์ ถนนพิจัย เขตดุสิต กรุงเทพฯ ซึ่งมีคำอธิบายประกอบด้วย

1. ความหมายของสหกรณ์ คุณค่า อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ที่ ปราบกฎ ดังต่อไปนี้ เป็นการถอดความจากแถลงการณ์ว่าด้วยเอกลักษณ์ของสหกรณ์ ซึ่งเป็นถ้อยแถลงของ องค์การสัมพันธ์ภาพสหกรณ์ ระหว่างประเทศ (ไอซีเอ) ในคราวประชุมสมัชชาไอซีเอ ณ นคร แมนเชสเตอร์ ประเทศอังกฤษ เมื่อวันที่ 23 กันยายน 2538 ซึ่งไอซีเอได้ประกาศให้สหกรณ์ในทุก ประเทศทั่วโลก ถือใช้คำนิยามดังกล่าวเป็นหลักในการส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ ประกอบกับความ คิดเห็นและข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าของ นายเชิญ บำรุงวงศ์ อดีตอธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์ เป็นหลัก

2. เจตนารมณ์ของการประชุมเชิงปฏิบัติการถอดความจากแถลงการณ์ฯ นี้ เพื่อให้มีคำแปลในเรื่องสหกรณ์ คุณค่า อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ ที่เป็นบรรทัดฐานกลางสำหรับบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นำไปประยุกต์ใช้ในการศึกษาอบรมกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ อย่างเหมาะสม โดยไม่สูญเสียความหมายที่สมบูรณ์และถูกต้องในเรื่องดังกล่าว ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### 2.1 ความหมายของ “สหกรณ์” (Cooperatives)

สหกรณ์ คือ “องค์การของบรรดาบุคคล ซึ่งรวมกลุ่มกันโดยสมัครใจในการดำเนินวิสาหกิจที่พวกเขาเป็นเจ้าของร่วมกัน และควบคุมตามหลักประชาธิปไตย เพื่อสนองความต้องการ (อันจำเป็น) และความหวังร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม”

### 2.2 ความหมายของ “คุณค่าของสหกรณ์” (Cooperatives Values)

“สหกรณ์อยู่บนพื้นฐานแห่งคุณค่าของการช่วยตนเอง ความรับผิดชอบต่อตนเอง ความเป็นประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรม และความเป็นเอกภาพสมาชิก สหกรณ์เชื่อมั่นในคุณค่าทางจริยธรรมแห่งความสุจริต ความเปิดเผย ความรับผิดชอบต่อสังคม และความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น โดยสืบทอดประเพณีปฏิบัติของผู้ริเริ่มการสหกรณ์”

### 2.3 ความหมายของ “อุดมการณ์สหกรณ์” (Cooperative Ideology)

อุดมการณ์สหกรณ์คือ “ความเชื่อร่วมกันที่ว่า การช่วยตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์จะนำไปสู่การกินดี อยู่ดี ความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม”

#### ความหมายของ “หลักการสหกรณ์” (Cooperative Principles)

หลักการสหกรณ์ คือ “แนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าของสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม” ซึ่งประกอบด้วยหลักการที่สำคัญรวม 7 ประการ กล่าวคือ

หลักการที่ 1 การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง

หลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย

หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก

หลักการที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ

หลักการที่ 5 การศึกษา ฝึกอบรมและสารสนเทศ

หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์

หลักการที่ 7 การเอื้ออาทรต่อชุมชน

### วิธีการสหกรณ์ (Cooperative Practices)

ที่ประชุมได้กำหนดนิยามคำว่า “วิธีการสหกรณ์” ดังนี้

วิธีการสหกรณ์ คือ “การนำหลักการสหกรณ์มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อประโยชน์ของมวลสมาชิกและชุมชน โดยไม่ละเลยหลักการธุรกิจที่ดี

#### (4) ประเภทของสหกรณ์

เมื่อวันที่ 29 มิถุนายน 2548 กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้ออกกฎกระทรวง เพื่อกำหนดประเภทของสหกรณ์ที่จะรับจดทะเบียน โดยอาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 และมาตรา 53 วรรคสองแห่งพระราชบัญญัติ พ.ศ. 2542 อันเป็นพระราชบัญญัติที่มีบทบัญญัติบางประการเกี่ยวกับการจำกัดสิทธิและเสรีภาพของบุคคล ซึ่งมาตรา 29 ประกอบกับ มาตรา 35 และมาตรา 45 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยบัญญัติให้กระทำได้โดยอาศัยอำนาจตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ออกกฎกระทรวงไว้ดังนี้

ประเภทของสหกรณ์ที่จะรับจดทะเบียนคือ

1. สหกรณ์การเกษตร
2. สหกรณ์ประมง
3. สหกรณ์นิคม
4. สหกรณ์ร้านค้า
5. สหกรณ์บริการ
6. สหกรณ์ออมทรัพย์
7. สหกรณ์เครดิตยูเนียน

ทั้งนี้ ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 122 ตอนที่ 63 ก วันที่ 4 สิงหาคม 2548 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 5 สิงหาคม 2548 เป็นต้นไป โดยได้ให้ความหมายของสหกรณ์แต่ละประเภทดังนี้

1. **สหกรณ์การเกษตร** คือ สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ผู้มีอาชีพทางการเกษตรรวมตัวกัน จัดตั้งและจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลต่อนายทะเบียนสหกรณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกดำเนินกิจการร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิกและช่วยยกฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกดำเนินธุรกิจร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และช่วยเหลือส่วนรวมโดยใช้หลักคุณธรรม จริยธรรม อันดีงามตามพื้นฐานของมนุษย์ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกและส่วนรวมให้มี คุณภาพชีวิตที่ดี ทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคมตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์

**2. สหกรณ์ประมง** คือ สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ชาวประมง เพื่อแก้ไขปัญหา และอุปสรรคในการประกอบอาชีพ ซึ่งชาวประมงแต่ละคนไม่สามารถแก้ไขปัญหาไปตามลำพังบุคคลเหล่านี้ จึงรวมตัวกันโดยยึดหลักการช่วยเหลือตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

**3. สหกรณ์นิคม** คือ สหกรณ์ที่มีการดำเนินการจัดสรรที่ดินทำกินให้ราษฎร การจัดสร้างปัจจัยพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกให้ผู้ที่อยู่อาศัยควบคู่ไปกับการดำเนินการจัดหาสินเชื่อปัจจัยการผลิตและสิ่งของจำเป็น การแปรรูปการเกษตร การส่งเสริมอาชีพรวมทั้งกิจการให้บริการสาธารณูปโภคแก่สมาชิก

**4. สหกรณ์ร้านค้า** คือ สหกรณ์ที่มีผู้บริโภคร่วมกันจัดตั้งขึ้นเพื่อจัดหาสินค้าเครื่องอุปโภคบริโภคมาจำหน่ายแก่สมาชิกและบุคคลทั่วไป โดยจดทะเบียนตามกฎหมายสหกรณ์ในประเภท สหกรณ์ร้านค้า มีสภาพเป็นนิติบุคคล ซึ่งสมาชิกผู้ถือหุ้นทุกคนเป็นเจ้าของ สมาชิกลงทุนร่วมกันในสหกรณ์ด้วยความสมัครใจ เพื่อแก้ไขปัญหาเดือดร้อนในการซื้อเครื่องอุปโภคบริโภคและเพื่อ ผดุงฐานะทางเศรษฐกิจของตนและหมู่คณะ สหกรณ์ร้านค้าตั้งขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดหาสิ่งของและบริการที่สมาชิกมีความต้องการมาจำหน่าย ช่วยจำหน่ายผลิตผล ผลิตภัณฑ์ของสมาชิก ส่งเสริมและเผยแพร่ความรู้ทางด้านสหกรณ์และด้านการค้าให้แก่สมาชิกสหกรณ์ ปลุกจิตสำนึกให้สมาชิกรู้จักประหยัด ช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ร่วมมือและประสานงานกับสหกรณ์และ หน่วยงานอื่นทั้งภายในและนอกประเทศ ในอันที่จะเกื้อกูลกันและกัน

**5. สหกรณ์ออมทรัพย์** คือ สถาบันการเงินแบบหนึ่งที่มีสมาชิกเป็นบุคคลที่มีอาชีพอย่างเดียวกันหรือที่อาศัยอยู่ในชุมชนเดียวกัน มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการออมทรัพย์ และให้กู้ยืมเมื่อเกิดความจำเป็นหรือเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์นอกวงและได้รับการจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ สามารถกู้ยืมได้เมื่อเกิดความจำเป็นตามอุดมการณ์ในการช่วยเหลือ ตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกันสหกรณ์ออมทรัพย์จัดตั้งขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อส่งเสริมการออมทรัพย์ โดยการรับฝากเงินและให้ผลตอบแทนในรูปของดอกเบี้ยอัตราเดียวกับธนาคารพาณิชย์ และโดยการถือหุ้นหัก ณ ที่จ่ายเป็นรายเดือนแต่ไม่เกิน 1 ใน 5 ของหุ้นทั้งหมด เมื่อสิ้นปีบัญชีต้องจ่ายเงินปันผลค่าหุ้นให้แก่สมาชิกในอัตราที่กฎหมายกำหนด รวมทั้งให้บริการด้านเงินกู้แก่สมาชิกตามความจำเป็น

**6. สหกรณ์บริการ** คือ สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ โดยมีประชาชนไม่น้อยกว่า 10 คน ที่มีอาชีพอย่างเดียวกัน ได้รับความเดือดร้อนในเรื่องเดียวกันรวมตัวกันโดยยึดหลักการประหยัด การช่วยตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดความมั่นคงในอาชีพต่อไป สหกรณ์บริการจัดตั้งขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อดำเนินธุรกิจด้านการบริการตามรูปแบบของสหกรณ์ ส่งเสริมสวัสดิการแก่สมาชิกและครอบครัว ส่งเสริม

การช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหมู่สมาชิกร่วมมือกับสหกรณ์อื่นและหน่วยงานอื่นเพื่อความก้าวหน้าของกิจการสหกรณ์

7. **สหกรณ์เครดิตยูเนียน** คือ สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ประชาชนที่อาศัยอยู่ในวงสัมพันธ์เดียวกัน เช่น อาศัยอยู่ในชุมชนเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นที่อยู่อาศัย ที่ทำงาน สถานศึกษา หรือประกอบอาชีพเดียวกัน หรือมีกิจกรรมร่วมกันในลักษณะต่อเนื่อง และบุคคลเหล่านั้นมีความปรารถนาจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยวิธีการนำเงินของตนมาสะสมไว้ เป็นกองทุน สมาชิกทุกคนจะต้องสะสมเงินตามความสามารถของตนเป็นประจำ และสม่ำเสมอตามที่สหกรณ์กำหนด และเงินในกองทุนนี้จะสามารถช่วยเหลือสมาชิกที่มีความจำเป็น และเดือนร้อนทางด้านการเงินกู้ยืมไปแก้ไขปัญหา และบำบัดความเดือดร้อนเหล่านั้น หรือถ้าไม่มีความเดือดร้อนเงินสะสมก็จะมามากขึ้น สหกรณ์เครดิตยูเนียนจึงเป็นสหกรณ์ที่มุ่งหวังให้สมาชิกช่วยตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน บริหารงานโดยสมาชิก และทำกิจการทุกอย่าง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับสมาชิก

## 2. บริบทสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด

สหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด ได้รับการจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 เมื่อวันที่ 1 มกราคม 2519 ประเภท สหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่ 170/2 ม. 4 ต.ระโนด อ.ระโนด จ.สงขลา สาขที่ตั้งอยู่ที่ 3/5 ม. 4 ต.ตะเคียน อ.ระโนด จ.สงขลา รายละเอียดลูกหนี้ของสหกรณ์ในปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 30 มิถุนายน 2552, ปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 30 มิถุนายน 2553 และปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 30 มิถุนายน 2554 มีดังนี้

### ตารางที่ 2.1 ข้อมูลเบื้องต้น ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด

| รายการ                          | ปี 2552        | ปี 2552        | ปี 2554        |
|---------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| ลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้น          | 93,821,542.09  | 94,474,038.09  | 121,887,022.09 |
| ลูกหนี้เงินกู้ระยะปานกลาง       | 118,810,017.00 | 118,625,792.00 | 133,126,402.00 |
| ลูกหนี้เงินกู้ระยะยาว           | 3,139,581.00   | 6,708,389.00   | 10,915,007.00  |
| ลูกหนี้เงินกู้ปรับโครงสร้างหนี้ | 2,415,640.00   | 4,749,016.00   | 6,382,181.00   |
| ลูกหนี้ปรับโครงสร้างหนี้        | 2,136,768.00   | 3,596,199.00   | 5,201,138.00   |
| ลูกหนี้เงินกู้(โครงการปุย)      | 11,765.00      | 11,765.00      | 11,765.00      |
| รวม                             | 220,335,313.09 | 228,165,199.09 | 277,523,515.09 |
| หัก ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ      | 668,400.00     | 1,638,692.50   | 2,381,182.00   |
| เงินให้กู้ยืม – สุทธิ           | 219,666,913.09 | 226,526,506.59 | 275,142,333.09 |

จากตาราง 2.1 พบว่าในปี 2552 สหกรณ์มีลูกหนี้เงินกู้ 219,666,913.09 บาท ปี 2553 มีลูกหนี้เงินกู้จำนวน 226,526,506.59 บาท และปี 2554 มีลูกหนี้เงินกู้จำนวน 275,142,333.09 บาท ซึ่งมีจำนวน เพิ่มขึ้นเป็นประจำทุกปี

ตารางที่ 2.2 การให้บริการเงินกู้แก่สมาชิกระหว่างปีของสหกรณ์ ปี 2552, 2553 และ 2554

| รายการ    | ปี 2552        | ปี 2553        | ปี 2554        |
|-----------|----------------|----------------|----------------|
| จำนวนราย  | 976            | 682            | 1,119          |
| จำนวนเงิน | 254,356,098.00 | 153,114,380.00 | 162,894,945.00 |

จากตาราง 2.2 พบว่า ในปี 2552 สหกรณ์จ่ายเงินกู้ให้แก่สมาชิกจำนวน 976 ราย เป็นเงิน 254,356,098 บาท ปี 2553 จ่ายเงินกู้ให้กับสมาชิก 682 ราย เป็นเงิน 153,114,380 บาท ซึ่งมีจำนวนลดลงร้อยละ 39.80 ปี 2554 จ่ายเงินกู้ให้แก่สมาชิก 1,119 ราย เป็นจำนวนเงิน 162,894,945.00 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 6.39

ตารางที่ 2.3 การรับชำระหนี้เงินกู้ที่ถึงกำหนดชำระ ปี 2552, 2553 และ 2554

| รายการ                     | ปี 2552     | ปี 2553        | ปี 2554        |
|----------------------------|-------------|----------------|----------------|
| หนี้ถึงกำหนดชำระ           | 244,010,367 | 260,328,386.09 | 272,885,687.09 |
| ได้รับชำระจริง             | 199,494,675 | 119,499,662.00 | 94,458,037.00  |
| ร้อยละของหนี้ที่ได้รับชำระ | 81.75       | 45.90          | 34.61          |

จากตาราง 2.3 พบว่าปี 2552 สหกรณ์สามารถเรียกเก็บหนี้ได้ ร้อยละ 81.75 ซึ่งเป็นจำนวนที่สูง ปี 2553 สามารถได้รับชำระเพียงร้อยละ 45.90 สำหรับปี 2554 สหกรณ์ได้รับชำระเพียงร้อยละ 45.90 ของหนี้ที่ถึงกำหนดชำระ ซึ่งมีปริมาณลดลงทุกปี สหกรณ์ควรดำเนินการติดตามเร่งรัดให้มีการชำระหนี้ให้เป็นไปตามกำหนดในสัญญาอย่างเคร่งครัด เนื่องจากสภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์ขึ้นอยู่กับการบริหารลูกหนี้เงินให้กู้เป็นสำคัญ



### 3. การบริหารสินเชื่อ

พสุ สัตถาภรณ์ (2533 : 371-372) ได้กล่าวถึงความหมายของสินเชื่อไว้พอสรุปได้ดังนี้  
 สินเชื่อตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า Credit บางครั้งจึงนิยมใช้คำว่า “เครดิต” ทับศัพท์จนเป็นที่เข้าใจ  
 กันทั่ว ๆ ไปสินเชื่อหรือเครดิตจึงหมายถึง “ความเชื่อของบุคคลหนึ่งซึ่งมีต่อบุคคลหนึ่งสำหรับ  
 ระยะเวลาหนึ่ง” สินเชื่อหรือเครดิตมีความหมายได้หลายแง่มุมอาจพิจารณาในด้านธุรกิจการค้า ด้าน  
 เศรษฐศาสตร์ และด้านผู้บริโภค

สุณี ศักกรนันท์ (อ้างถึงใน มยุรี วงษาเลิศ 2547 : 21) กล่าวถึงสินเชื่อและความหมาย  
 ของสินเชื่อว่า มาจากคำว่า เครดิต (Credit) มาจากภาษาละติน รากศัพท์เดิม คือ credere แปลว่า  
 ความไว้วางใจ (to trust) ดังนั้นสินเชื่อจึงหมายถึง ความสามารถในการกู้ยืมเงินหรือความสามารถ  
 ในการซื้อสินค้าเป็นเงิน โดยมีค้ำประกันสัญญาว่าจะชำระคืนในอนาคต

จิรเกยติ อภิภูณโยภาส (อ้างถึงใน มยุรี วงษาเลิศ 2547 : 21) ให้ความหมายของสินเชื่อ  
 การเกษตรว่า หมายถึง อำนาจที่กสิกรมีอยู่ในอันที่จะได้มาซึ่งสิ่งของและเงินทุน (จากการกู้ยืม) ไป  
 ใช้ในการประกอบอาชีพทางการเกษตร โดยการได้มาซึ่งสิ่งของและเงินทุนดังกล่าวจะต้อง  
 ประกอบด้วยค้ำประกันสัญญาว่าจะชำระคืนทันทีที่ต้องการหรือในอนาคตที่แน่นอน

#### 3.1 การติดตามเร่งรัดหนี้ค้างชำระ

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดลำปาง ได้จัดทำจัดองค์ความรู้ เรื่อง การติดตามเร่งรัดหนี้ค้าง  
 ชำระ จากการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดลำปาง ได้  
 ข้อสรุปเป็นองค์ความรู้สำหรับใช้เป็นคำแนะนำสหกรณ์ติดตามเร่งรัดหนี้จากสมาชิก ดังนี้

1. จัดให้มีการประชุมคณะกรรมการ เพื่อกำหนดกรอบ แนวทางแก้ไขปัญหาหนี้ค้างชำระ
2. แต่งตั้งอนุกรรมการติดตามหนี้ค้างชำระ
3. มอบหมายและทำความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ
4. แยกแยะข้อมูล และเก็บข้อมูลลูกหนี้รายตัวเพื่อสอบถามถึงสาเหตุที่ไม่สามารถชำระหนี้ได้
5. วิเคราะห์ลูกหนี้ กำหนดแผน และวางกลยุทธ์ในการติดตาม
6. ประชุมชี้แจงเพื่อทำความเข้าใจกับลูกหนี้ในแต่ละกลุ่ม โดยมีกลยุทธ์ในการติดตามหนี้ดังนี้

- 1) จัดชั้นสมาชิก และแจ้งให้สมาชิกทราบถึงประโยชน์ที่จะได้รับ
  - 2) จัดเสวนาระหว่างสมาชิกเพื่อสร้างความเข้าใจในธุรกิจ รับทราบปัญหา และแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
  - 3) วางแผนร่วมกับลูกหนี้เพื่อเร่งรัดการชำระหนี้
  - 4) จัดช่วงเวลาพิเศษ สำหรับการชำระหนี้ โดยให้มีส่วนลดเมื่อสมาชิก ชำระตามระยะเวลาที่กำหนด
  - 5) ให้ประธานกลุ่มมีส่วนร่วมในการติดตามหนี้ โดยกำหนดให้ ค่าตอบแทนตามส่วนที่สหกรณ์ได้รับชำระหนี้
  - 6) ปรับปรุงโครงสร้างหนี้ให้เหมาะสมกับความสามารถในการชำระหนี้ ของสมาชิกแต่ละราย
  - 7) ส่งเสริมสนับสนุนอาชีพแก่สมาชิก และรับชำระหนี้เป็นผลผลิต หรือ ขายฝาก
  - 8) ส่งเสริมสมาชิกให้มีการออม เพื่อชำระหนี้ตามสัดส่วนหนี้
  - 9) ให้สหกรณ์รับซื้อผลผลิตทางการเกษตรล่วงหน้าจากสมาชิกที่จะชำระ กับสหกรณ์
  - 10) แจกผู้ค้ำประกันทราบ และให้ช่วยทวงถามติดตามหนี้
  - 11) ให้มีการติดตามหนี้อย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง
  - 12) สร้างสายสัมพันธ์ระหว่างสหกรณ์กับสมาชิกให้แน่นแฟ้น
  - 13) ดำเนินคดีตามกฎหมายกับสมาชิกและผู้ค้ำประกันที่ไม่ให้ความร่วมมือ ในการแก้ไขปัญหา
7. แนะนำส่งเสริมให้มีการนำไปสู่การปฏิบัติ
8. ติดตามประเมินผลทุกเดือน เพื่อปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ในการติดตาม

### 3.2 แนวคิดเกี่ยวกับการเรียกเก็บหนี้

การเรียกเก็บหนี้เป็นงานที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ต่อการอนุมัติสินเชื่อ เมื่อเราได้วิเคราะห์ สินเชื่อและอนุมัติให้ผู้ขอกู้ไปแล้ว ทางสหกรณ์ก็จำเป็นต้องยอมรับถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจาก การอนุมัติให้สินเชื่อไป เช่น อาจมีการชำระหนี้ล่าช้าหรือเกิดหนี้สูญขึ้นได้ อย่างไรก็ตามถ้ามีการ บริหารการเก็บหนี้ที่ชาญฉลาดและสม่ำเสมอก็จะช่วยลดต้นทุนการเกิดหนี้สูญลงได้มาก ดังนั้นจึง ควรจะให้มีการพิจารณาการเก็บหนี้ที่มีประสิทธิภาพ



สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ (2549 : 23-24) ได้ให้หลักการเรียกเก็บหนี้เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จตามความต้องการ ดังนี้

1. การเรียกเก็บหนี้หรือทวงหนี้ ซึ่งอาศัยพื้นฐานที่ว่าลูกหนี้แต่ละคนจะมีคุณสมบัติที่แตกต่างกันออกไป บางคนมีอุปนิสัยเหนียวหนี้ต้องทวงถึงจะให้ บางคนขาดความตั้งใจที่จะชำระหนี้ และบางคนถือในเรื่องเกียรติเป็นสำคัญ การทวงหนี้โดยวิธีเรียกเก็บหนี้แต่ละรายจึงต้องใช้กลยุทธ์ (Tactic) เช่น ลูกหนี้ที่มีความรับผิดชอบ (Responsibility) ก็อาจจะใช้วิธีขอร้อง (Collection) คือการทวงถามแบบบอกกล่าวให้ทราบ หรือลูกหนี้ที่มีประวัติการชำระหนี้ไม่สม่ำเสมอ ก็อาจจะทวงถามตามกำหนดเวลา (Date Line) หรือลูกหนี้ที่มีเจตนาไม่ชำระหนี้ ทวงถามด้วยวิธีดังกล่าวแล้วไม่ได้ผล มีการบ่ายเบี่ยงหรือผัดผ่อน หรือใช้วิธีนิ่งเฉยอยู่เรื่อย ๆ ก็จำเป็นต้องใช้วิธีทวงถามแบบยื่นคำขาด การที่จะจัดลูกหนี้รายใดจะใช้วิธีทวงถามแบบใดจะมีส่วนช่วยได้มาก

2. หลักการติดตามหนี้ที่มีหลักการที่ควรกำหนดไว้ 2 วิธี คือ

1) วิธีการจัดชั้น โดยอาศัยจัดกลุ่มลูกหนี้ออกเป็นประเภทต่าง ๆ เช่น ลูกหนี้ที่ดี หรือพอใช้ หรือไม่ดี เมื่อจัดประเภท ได้แล้วก็นำไปจัดลำดับความสำคัญของแต่ละกลุ่ม ว่าควรติดตามด้วยวิธีใด หรือมีความถี่ในการทวงถามมากน้อยเพียงใด หรือสะดวกในการติดตามเร่งรัดหนี้ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถตรวจสอบพิจารณาให้สินเชื่อในโอกาสต่อไป

2) วิธีกำหนดเวลา คือ การกำหนดหลักการไว้ว่าลูกหนี้ประเภทใดหรือกลุ่มใด จะต้องมีการเรียกเก็บหนี้หรือทวงถามกันภายในระยะเวลาอย่างไร ซึ่งนี้บางประเภทระยะเวลาการบอกกล่าวหลังทวงถามจะมีผลในทางรูปคดีเมื่อมีการฟ้องร้องกัน

วันเพ็ญ อนิวรรณพงศ์ (อ้างถึงใน สถาพร ดวงวิไล, 2544 : 21) ได้อธิบายขบวนการในการเรียกเก็บหนี้จากผู้กู้ที่ชำระหนี้ช้ากว่ากำหนด โดยจะเริ่มจากการเตือนความจำซึ่งเป็นวิธีที่นิยมมากที่สุด ไปจนถึงการกระทำที่อยู่ในขั้นรุนแรงโดยการใช้กฎหมายเข้าช่วยดังนี้

1) การเตือนความจำ ขั้นตอนแรกของการขบวนการเรียกเก็บหนี้คือการเตือนความจำแก่ลูกหนี้ว่าถึงกำหนดชำระแล้วแต่ยังไม่ได้จ่ายเงิน การเตือนความจำนั้นในครั้งแรกควรทำอย่างสุภาพ โดยการส่งสำเนาบัญชีของลูกหนี้ (Duplicate Statement of Account) ไปให้เพื่อให้ทราบถึงจำนวนหนี้ที่ยังไม่ได้ชำระ นอกจากนี้แล้วอาจส่งจดหมายเพื่อเตือนให้ลูกหนี้ทราบถึงยอดที่ยังค้างชำระอยู่ด้วย

2) การติดตามทวงหนี้ ถ้าการเตือนความจำไม่ได้ผล ขั้นต่อไปคือ การติดตามทวงหนี้โดยการเขียนจดหมายหลาย ๆ ฉบับ ฉบับแรกต้องสุภาพ และฉบับต่อไปจะค่อย ๆ ทวีความเข้มงวดขึ้น นอกจากการทวงหนี้โดยการส่งจดหมายแล้ว วิธีที่ได้ผลคือ การติดตามทวงหนี้ทางโทรศัพท์ เพราะทำให้ทราบเหตุผลที่ลูกหนี้ไม่สามารถชำระหนี้ได้ และได้รู้ถึงค้ำประกันสัญญาของ

ลูกหนี้ว่าเมื่อไรจะนำเงินมาชำระให้ถ้าการทวงหนี้โดยวิธีส่งจดหมายและทางโทรศัพท์ไม่ได้ผล ขึ้นต่อไปก็คือ การส่งพนักงานเก็บหนี้ไปพบลูกหนี้โดยตรง

3) การปฏิบัติขั้นรุนแรง ถ้าการเตือนความจำและการติดตามทวงหนี้ใช้ไม่ได้ผล สถาบันอาจมีความจำเป็นต้องใช้วิธีการรุนแรงซึ่งเป็นการตัดสัมพันธ์ทางธุรกิจกับสมาชิกเพราะถ้าสถาบันปล่อยให้ลูกหนี้ค้างชำระนานการเก็บหนี้ก็จะยิ่งยากขึ้น ดังนั้นจึงจำเป็นต้องใช้วิธีการเด็ดขาด โดยอาจจ้างตัวแทนหรือทนายความให้จัดการกับลูกหนี้ตามกฎหมายต่อไป

### 3.3 การสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2554: 2 – 11) ธรรมาภิบาล หรือ Good Governance หรือ การกำกับดูแลกิจการที่ดี หมายถึง การบริหารจัดการบ้านเมือง สังคม องค์กร สถาบัน หรือธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์สุจริต (Honesty) ความเปิดเผยโปร่งใส (Transpareney) ความรับผิดชอบและรับรองที่ตรวจสอบได้ (Accountability) ความชอบธรรม ยุติธรรม (Fairncss) ความมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ (Quality and Efficiency) และการมีมาตรฐาน คุณธรรม จริยธรรม เป็นการทั่วไป (General Ethical and Moral Standard) เป็นหลักที่มีคุณค่าและสำคัญมาก จึงควรที่จะนำมาปรับใช้ในการดำเนินกิจกรรมทั้งด้านการเมือง การปกครอง เศรษฐกิจ ธุรกิจ สังคม สาธารณสุข การศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม เพื่อนำพาให้สังคมไทย ธุรกิจไทย โดยรวมมีความเข้มแข็งมั่นคงและเจริญก้าวหน้า สำหรับธุรกิจนั้น หลักธรรมาภิบาล คือ หัวใจในการดำเนินธุรกิจที่มีผลต่อทุกฝ่ายให้ได้รับผลประโยชน์ที่ยุติธรรม ตั้งแต่ตัวผู้บริหาร ผู้ถือหุ้น เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ลูกค้า รวมถึงสังคมและประเทศชาติ

ดังนั้น เมื่อสหกรณ์เป็นธุรกิจรูปแบบหนึ่ง ธรรมาภิบาลในสหกรณ์ หมายถึง การบริหารกิจการของสหกรณ์ให้เป็นไปอย่างซื่อสัตย์ โปร่งใส มีความรับผิดชอบ สร้างการมีส่วนร่วม และมีการใช้กระบวนการบริหารจัดการ เพื่อให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล คุ่มค่า และโดยประหยัด เป็นผลให้เกิดประโยชน์สูงสุด แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรม เพื่อให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมั่นคง ส่งผลให้สหกรณ์เป็นที่เชื่อถือและยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

เป็นที่ทราบอยู่แล้วว่า สหกรณ์เป็นธุรกิจรูปแบบหนึ่งที่ต้องมีการแข่งขันกับธุรกิจอื่นๆ ทั่ว ๆ ไป ณ วันที่ 1 เดือนมกราคม 2551 ประเทศไทยมีสหกรณ์ทั้งสิ้น 6,868 สหกรณ์ และมีสมาชิกสหกรณ์ทั้งสิ้น 10,104,104 ครัวเรือน แต่การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ในประเทศไทยนี้จะมีความเจริญรุ่งเรือง แข็งแรงและมั่นคงได้ต้องขึ้นอยู่กับความเชื่อถือของสมาชิกและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น สถาบันการเงิน เป็นสำคัญ ถ้าขาด “ความเชื่อถือ” การดำเนินธุรกิจคงไปได้ไม่รอด ในที่สุดก็

ต้องล้มลง ในที่สุดเศรษฐกิจของประเทศก็จะทรุดตัวลงตามไปด้วย ความเชื่อถือในสหกรณ์จะสร้างได้อย่างไร คำตอบที่สั้นที่สุดคือ สหกรณ์ต้องมีธรรมาภิบาลในการประกอบธุรกิจ การที่สหกรณ์มีธรรมาภิบาลจะช่วยให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดผลดีกับ มวลสมาชิกเมื่อสหกรณ์ยึดถือ “ธรรมาภิบาล” ในการดำเนินธุรกิจ ผลที่ได้รับกลับมา คือ “ความเชื่อถือ” จากสมาชิกสหกรณ์ ประชาชนทั่วไป สถาบันการเงิน สังคม และลูกค้า ฯลฯ เพราะทุกส่วนที่มีส่วน ได้ส่วนเสียย่อมต้องการให้สหกรณ์ที่จะค้าขายด้วยมีความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส มีความรับผิดชอบ มีความยุติธรรม มีจริยธรรม คุณธรรม สินค้าที่ผลิตได้เป็นสินค้าที่ดี มีคุณภาพ ปลอดภัย ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม ไม่ค้ากำไรเกินควร และไม่เอาเปรียบต่อสมาชิก และประชาชนทั่วไป การดำเนินการลักษณะนี้ สหกรณ์จะเจริญรุ่งเรืองเป็นที่เชื่อถือของลูกค้า สมาชิกสหกรณ์ มีส่วนเหลือ สามารถพึ่งพาตนเองได้ในยามวิกฤต และในยามปกติ รวมทั้งสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ง่าย ไม่ว่าสถาบันการเงินใดก็ต้องการให้สินเชื่อ และให้ดอกเบียเงินกู้ที่ถูกกลง เพราะปล่อยสินเชื่อไปแล้วปลอดภัยไม่ต้องกลัวสูญ เนื่องจากสหกรณ์มีความรับผิดชอบและธุรกิจดำเนินไปด้วยดี ผลที่ได้รับกลับมาของสหกรณ์พอสรุปได้ดังนี้

#### 1. เพิ่มความน่าเชื่อถือของกิจการสหกรณ์

สหกรณ์ที่ดำเนินธุรกิจโดยยึดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือมีธรรมาภิบาลจะมีนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่สนองตอบความคาดหวังหรือความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล จะส่งผลให้สหกรณ์ได้รับความเชื่อถือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (สมาชิก , ประชาชนทั่วไป , ลูกค้า , สถาบันการเงิน)

#### 2. สามารถเข้าถึงผู้ร่วมลงทุนและระดมเงินทุนได้ง่าย

สถาบันการเงินและแหล่งทุนต่าง ๆ จะให้ความเชื่อมั่นกับสหกรณ์ที่มีธรรมาภิบาล และพร้อมจะให้การสนับสนุนหรือร่วมลงทุนด้วย เพราะความน่าเชื่อถือที่สหกรณ์สั่งสมไว้ จะทำให้ผู้ให้การสนับสนุนมั่นใจว่าเงินที่ให้ผู้ยืมจะไม่สูญหาย

#### 3. มีเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่ดีมีความสามารถและรักองค์กร

ตามหลักธรรมาภิบาล สหกรณ์ที่มีนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่คำนึงถึงความเป็นอยู่ของเจ้าหน้าที่สหกรณ์และให้ความสำคัญกับการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ จะทำให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์รักองค์กร และสามารถดึงดูดบุคคลภายนอกที่มีความรู้ความสามารถให้ ความสนใจเข้าร่วมงานกับองค์กรตลอดไป

#### 4. เพิ่มขีดความสามารถทางการตลาด

สหกรณ์ที่มีแนวทางปฏิบัติที่ดีต่อสมาชิก ตระหนักและให้ความสำคัญ ต่อความพึงพอใจของสมาชิกเป็นหลัก ด้วยการผลิตสินค้าหรือให้บริการแก่สมาชิกโดยคำนึง ความปลอดภัย

และความคุ้มค่าที่สมาชิกจะได้รับจากผลิตภัณฑ์หรือบริการ จะนำไปสู่การเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดและการขยายธุรกิจในอนาคต

#### 5. การยอมรับของสังคมในการดำเนินธุรกิจ

ความรับผิดชอบต่อสังคมและส่วนรวมของสหกรณ์ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (สมาชิก , ประชาชนทั่วไป , คู่ค้า , สถาบันการเงิน) คาดหวังหรือรับรู้ มีผลอย่างมากต่อการยอมรับของสังคมและการเติบโตของสหกรณ์ในการดำเนินธุรกิจ ในทางตรงกันข้ามสหกรณ์ที่ละเลย ไม่เอาใจใส่ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมนอกจากจะถูกต่อต้านหรือมีความขัดแย้งกับสังคมและส่วนรวมแล้ว หากสหกรณ์ประสบภาวะวิกฤตร้ายแรง โอกาสที่จะได้รับความเห็นใจ การให้อภัย หรือโอกาสในการแก้ตัวจากชุมชนและสังคมคงเป็นเรื่องที่คาดหวังได้ยาก

#### 6. เพิ่มภูมิคุ้มกันให้แก่สหกรณ์

ท่ามกลางกระแสของความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาในยุคโลกาภิวัตน์มีโอกาสมากที่จะนำกิจการไปสู่ความเสี่ยงใหม่ ๆ ซึ่งยากจะคาดเดา การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือมีธรรมาภิบาล มาตรการเหล่านี้จะช่วยป้องกันผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นทั้งจากภายในและภายนอก เป็นการเพิ่มภูมิคุ้มกันให้แก่สหกรณ์ และลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจให้น้อยลง

#### 7. เพิ่มโอกาสในการสร้างผลกำไรและเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

สหกรณ์ที่มีระบบการบริหารจัดการธุรกิจที่มีความซื่อสัตย์ โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้สหกรณ์ได้รับความเชื่อถือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (สมาชิก , ประชาชนทั่วไป , คู่ค้า , สถาบันการเงิน) และผู้ที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ อยากรให้การสนับสนุนและให้การตอบสนองที่ดี เป็นโอกาสที่จะทำให้เกิดการเพิ่มผลกำไรจากการดำเนินธุรกิจ และนำกิจการไปสู่ความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

พื้นฐานสำคัญของหลักธรรมาภิบาล มี 6 ประการ คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า

1. **หลักนิติธรรม** หมายถึง การตรากฎหมายที่ถูกต้องเป็นธรรม การบังคับการให้เป็นไปตามกฎหมาย การกำหนดกฎ กติกาและการปฏิบัติตาม กฎ กติกาที่ตกลงกันไว้อย่างเคร่งครัด โดยคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพความยุติธรรมของสมาชิก

2. **หลักคุณธรรม** หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม การส่งเสริมสนับสนุนให้สมาชิกพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้สมาชิกมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

3. **หลักความโปร่งใส** หมายถึง มีความโปร่งใสในการดำเนินงาน สามารถตรวจสอบ ความถูกต้องได้ มีการเปิดเผยข้อมูล ข่าวสารอย่างตรงไปตรงมา

4. **หลักการมีส่วนร่วม** หมายถึง การกระจายโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมทางการบริหาร เกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรของสหกรณ์ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อ วิถีชีวิตและความเป็นอยู่ของสมาชิก โดยการส่งเสริมสมาชิก ให้ข้อมูล แสดงความคิดเห็น ให้คำแนะนำปรึกษา ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ รวมตลอดจนการควบคุมโดยตรงจากสมาชิก และการ พัฒนาขีดความสามารถของสมาชิกในการมีส่วนร่วม

5. **หลักความรับผิดชอบ** หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความ รับผิดชอบต่อสังคม รับผิดชอบต่อสมาชิก การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และการ กระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะ ยอมรับผลดีและเสียจากการกระทำของตนเอง

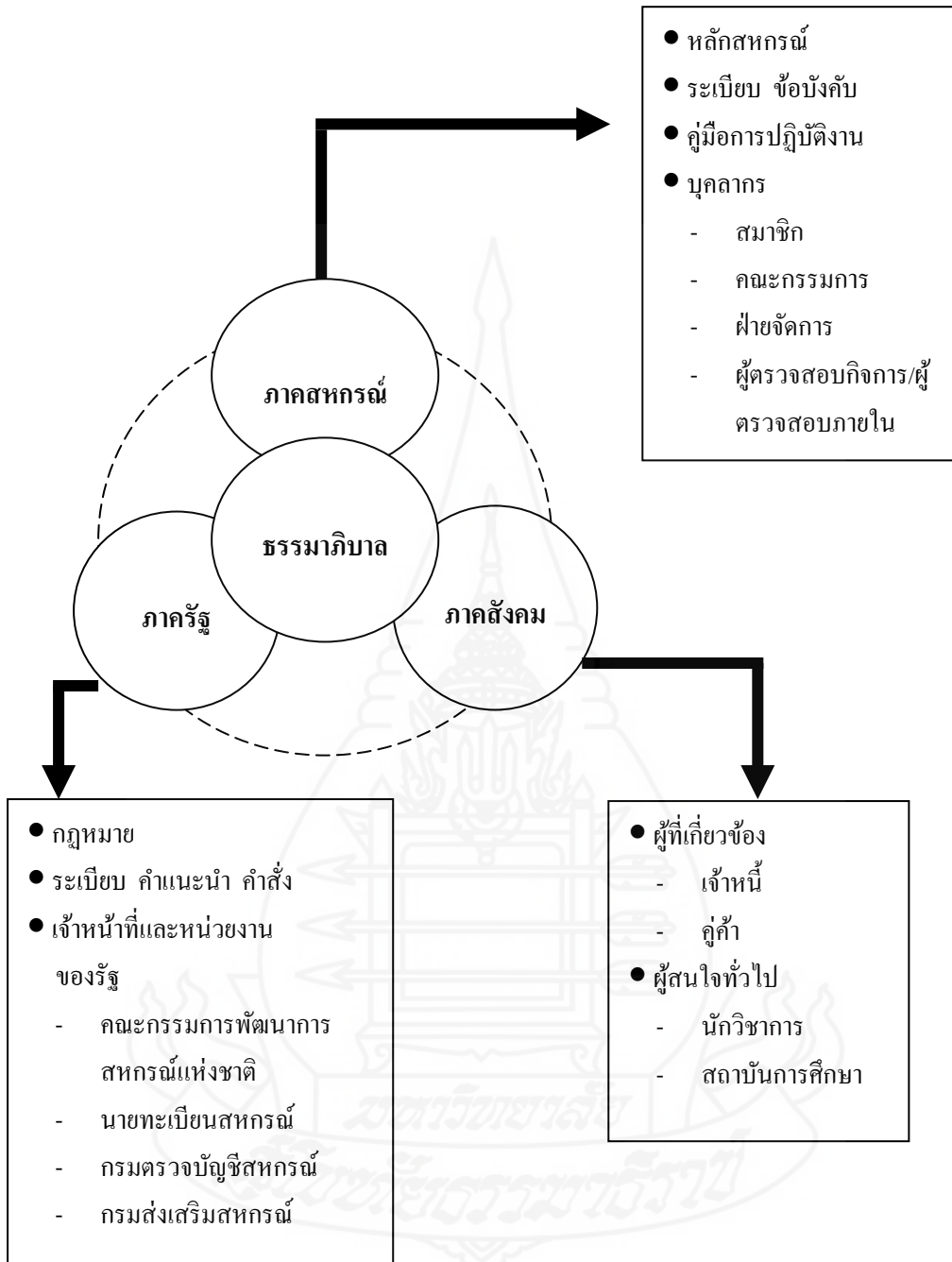
6. **หลักความคุ้มค่า** หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิด ประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลให้สมาชิกมีความประหยัด ใช้จ่ายอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์ สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน โดยมุ่ง ประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวมในการบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

ธรรมาภิบาลจะเกิดขึ้นได้และดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพก็ด้วยความร่วมมือกัน ระหว่างส่วนต่าง ๆ ในสหกรณ์ ขณะเดียวกันโดยที่สมาชิกส่วนใหญ่ของสหกรณ์จะมีฐานะทาง เศรษฐกิจและระดับความรู้ความสามารถในเชิงธุรกิจดีกว่าผู้ถือหุ้นหรือผู้บริหารของธุรกิจ รูปแบบอื่นในภาคเอกชน ดังนั้น จึงมีหน่วยงานของรัฐทำหน้าที่ช่วยเหลือสนับสนุนและกำกับดูแล อีกทางหนึ่งด้วย ได้แก่ กรมส่งเสริมสหกรณ์ และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

แต่สิ่งสำคัญคือ ธรรมาภิบาลที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่มั่นคงนั้น สมาชิกต้องเอาใจใส่ใน บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของตนที่มีต่อสหกรณ์ รวมทั้งคณะกรรมการสหกรณ์ต้องเห็น ความสำคัญของการที่สหกรณ์จะมีธรรมาภิบาล และเริ่มสร้างให้มีธรรมาภิบาลโดย คณะกรรมการ ต้องทำความเข้าใจแนวคิด และสาระสำคัญของธรรมาภิบาลเป็นอย่างไร

ทบทวนธรรมาภิบาลที่เป็นอยู่ในปัจจุบันว่ามีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีความ โปร่งใสเพียงใด

กำหนดรูปแบบและกระบวนการดำเนินการดำเนินตามหลักธรรมาภิบาลแล้วออกเป็นข้อกำหนด เพื่อปฏิบัติต่อไป



ภาพที่ 2.1 ความร่วมมือกันระหว่างส่วนต่าง ๆ เพื่อให้เกิดธรรมาภิบาล

ที่มา : กรมส่งเสริมสหกรณ์ 2554 หน้า 11



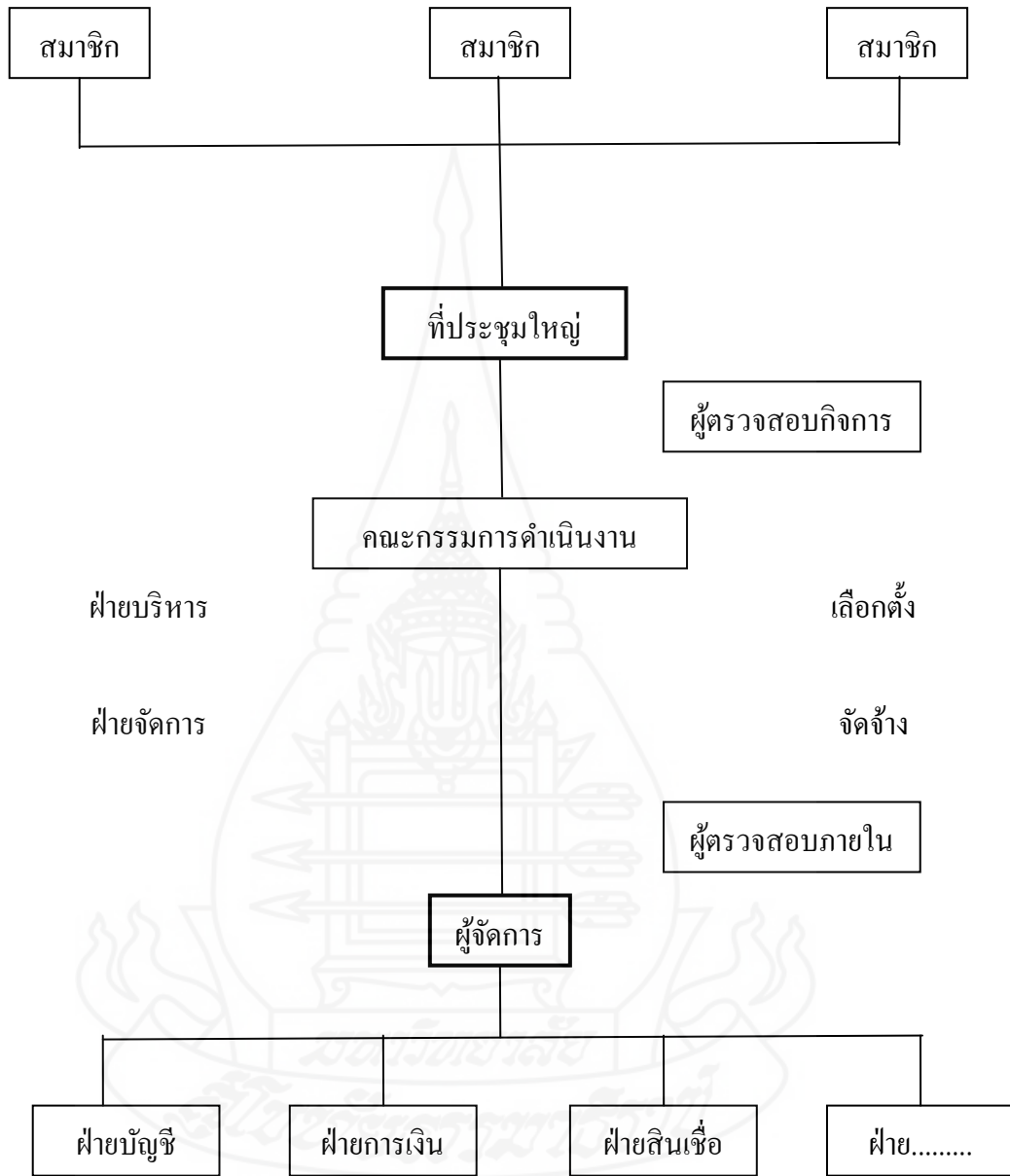
**ภาคสหกรณ์** จุดเริ่มของธรรมาภิบาลในสหกรณ์ เริ่มจากหลักสหกรณ์ซึ่งได้มีส่วนของธรรมาภิบาลไว้ด้วย กล่าวคือ

บุคคลทุกคนเป็นสมาชิกของสหกรณ์ได้ด้วยความสมัครใจ การเป็นสมาชิกถือเอาคุณสมบัติตามข้อบังคับของสหกรณ์นั้น ๆ และความประพฤติของผู้ที่จะเป็นสมาชิกเป็นสำคัญ สมาชิกเดิมในฐานะที่เป็นผู้ถือหุ้น ย่อมมีส่วนในการพิจารณาเลือกสรรบุคคลที่เข้าเป็นสมาชิก โดยอาจลงมติไม่รับผู้สมัครเป็นสมาชิกได้ หากเห็นว่าผู้สมัครรายใดมีความประพฤติไม่ดี ไม่มีความรับผิดชอบ สมาชิกใช้ธรรมาภิบาลโดยการใช้สิทธิของตนเองอย่างเท่าเทียมกันในการออกเสียงในที่ประชุมใหญ่เพื่อพิจารณาและอนุมัติเรื่องต่าง ๆ สมาชิกจึงควรตระหนักว่าการใช้สิทธิในการออกเสียงย่อมมีผลกับการจัดการของสหกรณ์ และควรใช้ความพยายามที่จะใช้สิทธิเพื่อผลประโยชน์ของตนเองและสหกรณ์

สมาชิกมีส่วนร่วมในทุนของสหกรณ์โดยสมาชิกแต่ละคนถือหุ้นอย่างน้อย 1 หุ้นแต่ไม่เกิน 1 ใน 5 ของหุ้นที่ชำระแล้วทั้งหมด เพื่อป้องกันการครอบครองกิจการหรือการที่บุคคลใดมีและใช้อำนาจมากเกินไป แล้วกระทำการใด ๆ โดยมีขอบ

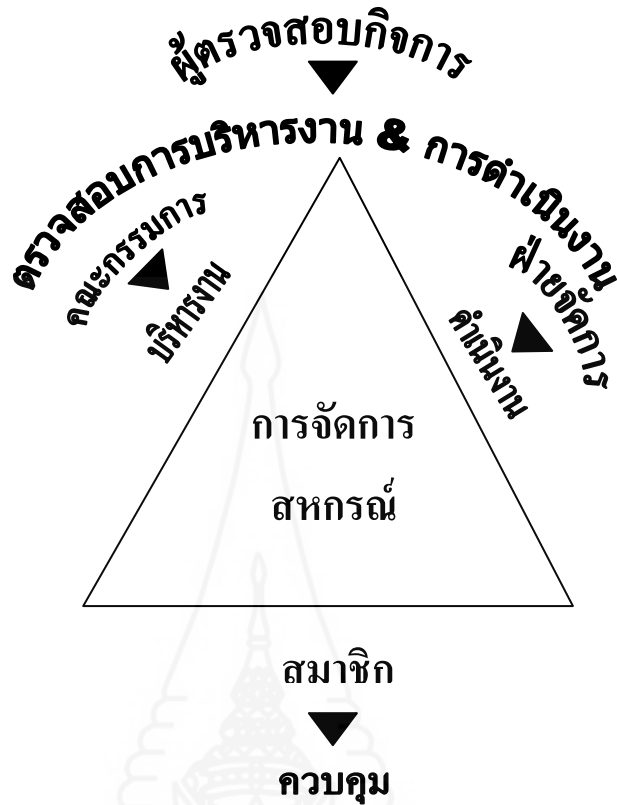
คณะกรรมการเป็นผู้บริหารและดำเนินกิจการสหกรณ์แทนสมาชิก โดยกรรมการแต่ละคนมีอิสระในการตัดสินใจในที่ประชุมคณะกรรมการ แต่เมื่อผลการประชุมเป็นเช่นใด ก็ต้องเคารพมติที่ประชุม นอกจากนี้คณะกรรมการยังเป็นผู้แทนสหกรณ์ในกิจการอันเกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอก ซึ่งความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการต่อบุคคลภายนอกเป็นความรับผิดชอบทั้งคณะ มิใช่ประธานกรรมการหรือกรรมการคนใดคนหนึ่งจะเป็นผู้รับผิดชอบโดยลำพัง การดำเนินการดังกล่าวถือเป็นการใช้ธรรมาภิบาลในการดำเนินกิจการของคณะกรรมการ

จัดให้มีโครงการศึกษาอบรมแก่บุคลากรของสหกรณ์อย่างทั่วถึงทั้งกรรมการดำเนินการ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ตลอดจนสมาชิกในด้านต่าง ๆ เช่น อุดมการณ์ หลักวิธีการสหกรณ์ หน้าที่ความรับผิดชอบต่อกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ในสหกรณ์ เป็นต้น โดยให้ความรู้ตั้งแต่ก่อนเริ่มจัดตั้งสหกรณ์ต่อเนื่องถึงเมื่อจัดตั้งเป็นสหกรณ์แล้ว เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงานของสหกรณ์ และปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบต่อคนได้อย่างเหมาะสม มีการประสานความร่วมมือกันอย่างดีเพื่อความสำเร็จของสหกรณ์ ซึ่งจะเสริมสร้างให้แต่ละบุคคลมีการใช้ธรรมาภิบาลที่ดีตามบทบาทที่มีได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป



ภาพที่ 2.2 ผังโครงสร้างสหกรณ์  
ที่มา : กรมส่งเสริมสหกรณ์ 2554 หน้า 13





ภาพที่ 2.3 บทบาทของบุคลากรแต่ละฝ่าย  
ที่มา : กรมส่งเสริมสหกรณ์ 2554 หน้า 14

ในการสร้างธรรมาภิบาลในส่วนของสหกรณ์นั้นต้องสร้างให้มีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามที่ทั่วทั้งองค์กร ดังนี้

มีการถ่วงดุลอำนาจอย่างเหมาะสม เพื่อไม่เปิดโอกาสให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งคนใด มีและใช้อำนาจเพียงฝ่ายเดียว

กำหนดภาระหน้าที่ชัดเจน ทั้งระดับกรรมการ ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ซึ่งจะทำได้สามารถประเมินผลการทำงานได้ชัดเจนและเป็นธรรม

มีระเบียบ ข้อบังคับ และคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจนรวมถึงการกำหนดเรื่องที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมหรือข้อควรและไม่ควรปฏิบัติ

มีการรายงานที่ดีและทันการณ์เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับรู้ในส่วนของบุคลากรต่าง ๆ ของสหกรณ์ไม่ว่าจะเป็นสมาชิก คณะกรรมการดำเนินงาน ฝ่ายจัดการ ผู้ตรวจสอบกิจการ แต่ละฝ่ายต่างก็มีส่วนในการสร้างธรรมาภิบาลกันทั้งสิ้น แต่ใครจะมีส่วนอย่างไร แค่ไหน ค่อย ๆ ทำความเข้าใจไปที่ละส่วนตามลำดับ ดังนี้

## การมีส่วนร่วมในการสร้างธรรมาภิบาลของสมาชิก

สมาชิกสหกรณ์ในฐานะเจ้าของสหกรณ์ ย่อมมีหน้าที่สำคัญในการควบคุมจัดการสหกรณ์ โดยสมาชิกทุกคนจะสามารถใช้บทบาทการควบคุมจัดการสหกรณ์ในที่ประชุมใหญ่อย่างมีสิทธิ เท่าเทียมกัน ซึ่งการใช้อำนาจหน้าที่ในการควบคุมจัดการ ทำโดยเข้าร่วมประชุมใหญ่เพื่อพิจารณาข้อบังคับรับทราบผลการดำเนินงานและกำหนดนโยบายอย่างกว้าง ๆ เลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการให้ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของตนในการบริหารงานสหกรณ์ เลือกตั้งผู้ตรวจสอบกิจการเพื่อทำหน้าที่แทนตนในการตรวจสอบการบริหารงานของคณะกรรมการและตรวจสอบการดำเนินงานของ ฝ่ายจัดการ การเลือกตั้งนี้สมาชิกหนึ่งคน มีหนึ่งเสียง เป็นไปตามหลักประชาธิปไตยไม่สนใจว่าสมาชิคนั้นจะถือหุ้นมากน้อยเท่าใด เพราะหลักสหกรณ์ถือหลักของการรวมคนมากกว่ารวมเงิน นอกจากนี้ ที่ประชุมใหญ่ยังมีอำนาจควบคุมและตรวจสอบการบริหารและการจัดการทั้งปวงของสหกรณ์ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับและตามนโยบาย เป้าหมาย แผนงานและโครงการ ต่าง ๆ ซึ่งที่ประชุมใหญ่ได้ลงมติกำหนด อนุมัติหรือให้ความเห็นชอบ

สมาชิกกับการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์ สมาชิกมีส่วนร่วมสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์ในรูปแบบของการกำกับดูแล ตามสิทธิและหน้าที่

### สิทธิของสมาชิก

- (1) เข้าร่วมประชุมใหญ่เพื่อเสนอความคิดเห็น หรือ ออกเสียงลงคะแนน
- (2) เข้าชื่อเรียกประชุมใหญ่วิสามัญ
- (3) เสนอหรือได้รับเลือกเป็นกรรมการดำเนินการสหกรณ์หรือผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์
- (4) รับบริการทางธุรกิจและทางวิชาการจากสหกรณ์
- (5) สิทธิอื่น ๆ ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับและระเบียบของสหกรณ์

### หน้าที่ของสมาชิก

- (1) ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติ และคำสั่งของสหกรณ์
- (2) เข้าร่วมประชุมทุกครั้งที่สหกรณ์นัดหมาย
- (3) ส่งเสริม สนับสนุนกิจกรรมของสหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์เป็นองค์กรที่เข้มแข็ง
- (4) สอดส่องดูแลกิจกรรมของสหกรณ์
- (5) ร่วมมือกับคณะกรรมการดำเนินการพัฒนาสหกรณ์ให้เจริญรุ่งเรืองและมั่นคง

### สมาชิกสหกรณ์ใช้หลักธรรมาภิบาลในสหกรณ์โดย

◆ ใช้สิทธิของตนผ่านมติที่ประชุมใหญ่ในการดำเนินการต่าง ๆ โดยเข้าร่วมประชุมเพื่อพิจารณาและแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่อไปนี้

1. กำหนดค่าตอบแทนการทำงานของกรรมการและผู้ตรวจสอบกิจการ การกำหนดดังกล่าวถือเป็นการควบคุมการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งสหกรณ์จะต้องจ่ายตามอัตราที่ประชุมใหญ่กำหนด
2. เลือกตั้งและถอดถอนกรรมการดำเนินการ การจะให้สมาชิกทุกคนมาบริหารงานสหกรณ์คงทำไม่ได้ จึงมีการเลือกตัวแทนเพื่อทำหน้าที่แทนสมาชิกในการบริหารงานของสหกรณ์
3. เสนอความคิดเห็นและความต้องการต่าง ๆ ของสมาชิกในที่ประชุมใหญ่ เพื่อให้คณะกรรมการนำไปกำหนดนโยบาย วางแผนการปฏิบัติงานให้ฝ่ายจัดการปฏิบัติต่อไป
4. สอบถามหรือขอคำอธิบายเพิ่มเติมถึงผลการดำเนินงานหรือปัญหาเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์จากคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์
5. เลือกตั้งและถอดถอนผู้ตรวจสอบกิจการการเลือกตั้งผู้ตรวจสอบกิจการเพื่อเป็นตัวแทนสมาชิก ในการตรวจสอบการดำเนินงานทั้งปวงของสหกรณ์ ตรวจสอบการบริหารงานของคณะกรรมการดำเนินการว่าการกำหนดนโยบายและการปฏิบัติของกรรมการเป็นไปตามมติที่ประชุมใหญ่หรือไม่ รวมทั้งตรวจสอบการดำเนินงานของฝ่ายจัดการว่าเป็นไปตาม กฎหมายที่เกี่ยวข้อง ระเบียบที่นายทะเบียนสหกรณ์หรือกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ หรือกรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนดหรือตามข้อบังคับ ระเบียบ ที่สหกรณ์กำหนดหรือไม่
6. กำหนดวงเงินที่สหกรณ์อาจกู้ยืมหรือค้ำประกันถือเป็นการกำหนดขอบเขตการก่อหนี้ผูกพันที่คณะกรรมการดำเนินการสามารถกระทำได้
7. แก้ไขข้อบังคับ เมื่อเห็นว่าข้อบังคับเดิมไม่เหมาะสมสามารถเสนอให้ที่ประชุมใหญ่พิจารณาได้
8. พิจารณาจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีของสหกรณ์สามารถเสนอความเห็นและลงมติในการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีของสหกรณ์ได้
9. อนุมัติแผนงาน และงบประมาณการรายรับ รายจ่าย

### ◆ ใช้สิทธิของตนผ่านผู้ตรวจสอบกิจการ โดย

1. รับทราบผลการตรวจสอบกิจการประจำปีของสหกรณ์ซักถามและขอคำอธิบายในกรณีต่าง ๆ ที่ผู้ตรวจสอบกิจการได้กระทำในที่ประชุมใหญ่
2. ขอให้ผู้ตรวจสอบกิจการช่วยตรวจสอบเรื่องบางอย่างที่สมาชิกพบว่าอาจมีข้อผิดพลาดหรือไม่ชอบมาพากล

### ◆ ตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตนเอง เช่น

1. รู้จักสิทธิ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองที่มีต่อสหกรณ์ และใช้สิทธิที่มีเพื่อป้องกันรักษาผลประโยชน์ของตนเช่น หากได้รับใบเสร็จรับเงินที่สมาชิกจ่ายเงินให้สหกรณ์เมื่อจ่ายค่าธรรมเนียมแรกเข้า ชื้อหุ้น ชื้อสินค้า จ่ายชำระหนี้เงินกู้ ฯลฯ ต้องทำการตรวจสอบทุกครั้งรวมถึงกรณีฝากเงินต้องมีการลงรายการในสมุดบัญชีเงินฝาก
2. มีส่วนร่วมและร่วมมือในกิจกรรมของสหกรณ์
3. ได้รับความเสมอภาคในการทำธุรกิจ และในการรับความช่วยเหลือเกี่ยวกับสวัสดิการที่ระเบียบสหกรณ์กำหนด
4. รับรู้ข้อมูลข่าวสารสหกรณ์
5. ได้รับคำอธิบายจากฝ่ายจัดการในกรณีมีปัญหาในทางปฏิบัติเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

### การมีส่วนร่วมในการใช้ธรรมาภิบาลของคณะกรรมการดำเนินการ

หากจะเปรียบเทียบว่าสหกรณ์เป็นเสมือนบ้านเมืองแล้ว คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ก็เป็นดังเช่นคณะรัฐมนตรีซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการกำหนดนโยบายและวางแผนการบริหารงานเพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าแก่บ้านเมือง ถ้าคณะรัฐมนตรีมีความรับผิดชอบต่อชาติบ้านเมืองและต่อประชาชนแล้วก็จะสามารถนำชาติบ้านเมืองให้มีความเจริญก้าวหน้าสืบต่อไป สหกรณ์ก็เช่นเดียวกันหากมีคณะกรรมการที่เข้มแข็ง รู้ถึงอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และบทบาทของตนเป็นอย่างดีแล้ว ก็จะสามารถสร้างความเจริญก้าวหน้าให้เกิดขึ้นกับสหกรณ์ได้เช่นกัน

กรรมการดำเนินการสหกรณ์ ในฐานะตัวแทนสมาชิกและผู้บริหาร สหกรณ์ มีหน้าที่สำคัญ ในการกำหนดนโยบายและบริหารงานสหกรณ์ ซึ่งจะปฏิบัติหน้าที่โดยการเข้าประชุม คณะกรรมการดำเนินการเพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติและระเบียบสหกรณ์ตลอดจนกำกับดูแลการปฏิบัติงานของ ฝ่ายจัดการให้เป็นไปตามนโยบายของที่ประชุมใหญ่ และอยู่ภายใต้กรอบของกฎหมาย

ระเบียบ ข้อบังคับ ของสหกรณ์และนโยบายของรัฐ คณะกรรมการจึงมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อสมาชิก ในการที่จะทำให้สหกรณ์มีความเจริญก้าวหน้าและเป็นที่พึงของมวลสมาชิกได้

#### การใช้ธรรมาภิบาลของคณะกรรมการในสหกรณ์โดย

1. คณะกรรมการ รู้จักสิทธิ บทบาท อำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองที่มีต่อสหกรณ์
2. คณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์และรักษาผลประโยชน์สหกรณ์
3. คณะกรรมการกำหนดนโยบาย แผนงานที่ชัดเจน โปร่งใส
4. คณะกรรมการเข้าร่วมประชุมเพื่อพิจารณาและแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม และสามารถตรวจสอบได้
5. คณะกรรมการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการทุกระดับอย่างชัดเจน
6. คณะกรรมการดูแลให้สหกรณ์ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและคำแนะนำของส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง รวมถึงปฏิบัติตามข้อบังคับ ระเบียบและมติของ ที่ประชุม หากระเบียบที่กำหนดไว้ไม่เหมาะสมก็ให้มีการพิจารณาแก้ไข
7. คณะกรรมการจัดให้มีระบบการควบคุมภายใน การจัดการความเสี่ยงและให้ความสำคัญกับสัญญาณเตือนภัยรวมถึงรายการผิดปกติ
8. คณะกรรมการจัดให้มีการประเมินผลงานของสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ
9. คณะกรรมการประสานงานระหว่างสหกรณ์กับสมาชิก
10. คณะกรรมการยึดมั่นในความถูกต้อง พร้อมให้ความเที่ยงธรรมแก่สมาชิกและเจ้าหน้าที่สหกรณ์
11. คณะกรรมการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความคิดเห็นต่าง ๆ โดยการนำข้อมูลของสหกรณ์เสนอต่อที่ประชุมใหญ่เช่น เสนอบทคัด และรายงานกิจการประจำปี เพื่อแสดงผลการดำเนินงานของสหกรณ์เสนอการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปี แผนงานและงบประมาณรายจ่ายประจำปี เป็นต้น
12. คณะกรรมการเสริมสร้างให้บุคคลที่เกี่ยวข้องนับตั้งแต่สมาชิก และเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์รู้ ถึงสิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละคน เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสหกรณ์ตามความเหมาะสม
13. คณะกรรมการจัดให้มีการดูแลทรัพย์สินต่าง ๆ ของสหกรณ์เพื่อให้ใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า ตลอดจนดูแลให้ทะเบียน สมุดบัญชี เอกสารต่าง ๆ เรียบร้อยเป็นปัจจุบันเพื่อให้

มีธรรมาภิบาลในสหกรณ์ กรรมการทุกคนควรจะต้องมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและมีการตัดสินใจที่เป็นอิสระ รวมทั้งยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นหรือยอมรับมติที่เป็นเสียงส่วนใหญ่อย่างเคร่งครัดโดยไม่ต้องไม่กระทำการที่ไม่เหมาะสม เช่น ไม่เข้าร่วมประชุม การไม่แสดงความคิดเห็นในที่ประชุม การไม่ปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมาย การใช้อำนาจหน้าที่เพื่อแสวงหาประโยชน์ใส่ตน เป็นต้น

### การใช้ธรรมาภิบาลโดยฝ่ายจัดการ

ฝ่ายจัดการสามารถใช้ธรรมาภิบาลได้โดย

มีความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ ปฏิบัติหน้าที่ตามข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ด้วยความซื่อสัตย์เที่ยงธรรม ตลอดจนมีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่เพื่อให้เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานและสร้างความก้าวหน้าแก่สหกรณ์และสมาชิก

ควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์ให้บรรลุเป้าหมายโดยผู้จัดการปฏิบัติงานและรับผิดชอบต่อกรรมการดำเนินงานทั้งหมดของสหกรณ์ ควบคุมบังคับเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ทุกคนให้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย ส่วนเจ้าหน้าที่สหกรณ์มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ที่ตนปฏิบัติ

มีความโปร่งใสในการดำเนินงานและการเปิดเผยข้อมูล โดยมีการจัดทำรายงานความเคลื่อนไหวและสถานะของสหกรณ์เสนอต่อคณะกรรมการเป็นประจำ สำหรับผู้จัดการต้องเข้าร่วมประชุมชี้แจงเรื่องต่าง ๆ ต่อที่ประชุมใหญ่ และที่ประชุมคณะกรรมการ

มีวิธีการสื่อความที่เหมาะสม ทั้งถึงเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันและมีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน โดยผู้จัดการควบคุมบังคับบัญชาเจ้าหน้าที่สหกรณ์ทุกคนด้วยความยุติธรรม เสมอภาค ดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ทุกคนให้เป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม และในส่วนของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต้องให้ข้อมูลแก่สมาชิกทุกรายด้วยความเต็มใจและเท่าเทียมกัน ตลอดจนมีการประสานงานที่ดีระหว่างทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ผู้จัดการต้องมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์ให้เจริญก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จตามนโยบายของคณะกรรมการ ปฏิบัติงานตามแนวทางที่กำหนดไว้ในระเบียบต่าง ๆ



### การใช้ธรรมาภิบาลโดยผู้ตรวจสอบกิจการ

เมื่อผู้ตรวจสอบกิจการ ทำการตรวจสอบและสอบทานเอกสารหลักฐาน บัญชี การเงิน ทรัพย์สิน หนี้สิน การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ฯลฯ ทำให้รู้ว่า

คณะกรรมการดำเนินการ ปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ นโยบายและตามมติที่ประชุมใหญ่หรือไม่

การตัดสินใจของคณะกรรมการเป็นไปเพื่อประโยชน์สหกรณ์และสมาชิกหรือไม่

การจัดจ้างเจ้าหน้าที่สหกรณ์และแต่งตั้งเจ้าหน้าที่สหกรณ์ทำตามระเบียบหรือไม่

เจ้าหน้าที่สหกรณ์ทำงานตามหน้าที่หรือไม่

มีการบันทึกบัญชีถูกต้องและเรียบร้อยเป็นปัจจุบันหรือไม่

มีการรายงานผลการปฏิบัติงาน รายงานการเงิน เพื่อนำมาพิจารณา ปรับปรุงการทำงานเป็นประจำหรือไม่

มีการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของสหกรณ์ เพื่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานของสหกรณ์หรือไม่นอกจากนี้ผู้ตรวจสอบกิจการยังสามารถเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขข้อบกพร่องได้ด้วย ซึ่งช่วยป้องกันมิให้เกิดความเสียหายแก่สหกรณ์

**ภาครัฐ** ในปัจจุบันภาครัฐกำหนดนโยบายและกำกับดูแลกิจการของสหกรณ์

### การใช้ธรรมาภิบาลของคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ

คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติใช้ธรรมาภิบาลได้โดย

1. ให้ความเห็นชอบระเบียบที่รัฐมนตรีกำหนดเกี่ยวกับการเงินและการจัดการกองทุนพัฒนาการสหกรณ์ และระเบียบเกี่ยวกับการช่วยเหลือดำเนินการสหกรณ์ที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด
2. กำกับดูแลการฝากและลงทุนอย่างอื่นของสหกรณ์นอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด

### การใช้ธรรมาภิบาลโดยนายทะเบียนสหกรณ์

กำกับดูแลกิจการของสหกรณ์ โดยการตรวจตรา กำกับแนะนำและส่งเสริมกิจการของสหกรณ์เพื่อให้สหกรณ์ดำเนินกิจการเป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบแบบแผนที่ถูกต้องตลอดจนเพื่อประโยชน์ในการดำเนินกิจการของสหกรณ์ เช่น ยับยั้งหรือเพิกถอนมติที่ประชุมใหญ่ หรือที่ประชุมคณะกรรมการที่ฝ่าฝืนกฎหมาย ข้อบังคับและระเบียบ ร้องทุกข์ หรือฟ้องคดีแทนสหกรณ์ดำเนินการต่าง ๆ ในกรณีสหกรณ์มีข้อบกพร่อง เป็นต้น



### การใช้ธรรมชาติของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ใช้ธรรมชาติโดย

1. ตรวจสอบบัญชีสหกรณ์เพื่อช่วยควบคุมการปฏิบัติงานด้านการเงินและการบัญชีของสหกรณ์ให้เป็นไปโดยเรียบร้อยป้องกันการทุจริต ตลอดจนเพื่อทราบผลการดำเนินงานและหลักฐานการเงินที่ถูกต้องของสหกรณ์
2. จัดมาตรฐานควบคุมทางการเงินการบัญชีของสหกรณ์เพื่อให้ การบริหารงานของสหกรณ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยเช่น จัดให้มีระบบบัญชี ที่เหมาะสมกับธุรกิจ กำหนดระเบียบการเงินและบัญชี ช่วยเหลือแนะนำการแก้ไขข้อบกพร่องทางการเงิน
3. ฝึกอบรมด้านการเงินการบัญชีให้แก่สมาชิก คณะกรรมการฝ่ายจัดการ และผู้ตรวจสอบกิจการเพื่อให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่
4. จัดทำสถิติทางการเงินเพื่อให้มีสถิติทางการเงินของสหกรณ์ที่ถูกต้องและสามารถนำข้อมูล ไปใช้เพื่อการวางแผนและพัฒนางานสหกรณ์ต่อไป

### การใช้ธรรมชาติของกรมส่งเสริมสหกรณ์

กรมส่งเสริมสหกรณ์ใช้ธรรมชาติโดย

1. ให้คำแนะนำหลักการดำเนินธุรกิจด้านต่าง ๆ แก่สหกรณ์ ตลอดจนการกำหนดระเบียบขึ้นถือใช้
2. สนับสนุนและให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์แก่สหกรณ์เพื่อประกอบการตัดสินใจ
3. ประเมินผลการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์และเสนอแนะข้อควรแก้ไขปรับปรุงแก่คณะกรรมการสหกรณ์
4. ให้การศึกษาอบรมหลักและวิธีดำเนินงานสหกรณ์แก่สมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการของสหกรณ์

ภาคสังคม มีส่วนในการใช้ธรรมชาติกับสหกรณ์ทางอ้อม คือ

ผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งในฐานะเจ้าหน้าที่ กิจการคู่ค้า ฯลฯ อาจมีการกำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ ที่ทำให้สหกรณ์ต้องมีระบบการควบคุมในบางเรื่อง อันก่อให้เกิดระบบการควบคุมกำกับดูแลกิจการ หรือให้มีธรรมชาติ

**ผู้สนใจทั่วไป** อาจเป็นบุคคลที่ให้ความสนใจกับกิจการของสหกรณ์ นักวิชาการ และสถาบันการศึกษา ซึ่งทำการศึกษาวิจัย วิเคราะห์ ค้นคว้า ปัญหาอุปสรรค จุดอ่อน จุดแข็ง ของสหกรณ์ในด้านต่าง ๆ อันเป็นการสะท้อนข้อเท็จจริงที่เป็นอยู่ ซึ่งเป็นผลให้สหกรณ์สามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาปรับปรุงพัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการของตนเองได้

การใช้ธรรมาภิบาลในสหกรณ์ เป็นกระบวนการที่ต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับความต้องการใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา และจะบรรลุผลได้ก็ด้วยความร่วมมือกันระหว่างส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานสหกรณ์ทั้งหมด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ของสหกรณ์เอง ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่มีผลต่อ การเสริมสร้างธรรมาภิบาลที่ดี คือ

**สมาชิก** ความร่วมมือของสมาชิก โดยสมาชิกต้องรู้จัก บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ และมีความสนใจเลือกกรรมการสหกรณ์

**กรรมการ** ปฏิบัติหน้าที่โดยการเข้าร่วมประชุม และต้องมีความซื่อสัตย์ รวมทั้ง รักษาผลประโยชน์ของสหกรณ์

**ฝ่ายจัดการ** มีความซื่อสัตย์และปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ

**หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีประกอบไปด้วย 10 องค์ประกอบ ไว้ดังนี้**  
**เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์(2555 : 1-2) <http://www.drmanage.com>**

1. หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ รวมถึง สามารถเทียบเคียงกับส่วนราชการ หรือหน่วยงานที่มีการกิจการคล้ายคลึงกันและมีผลการปฏิบัติงานในระดับชั้นนำของประเทศ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน โดยการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทางยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงาน และระบบที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ

2. หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การบริหารราชการตามแนวทางการ กำกับดูแลที่ดีที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงาน โดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงานและระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

3. หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ ภายในระยะเวลาที่กำหนดและสร้างความเชื่อมั่นความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความ

คาดหวัง ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่าง

4. หลักการรับผิดชอบ (Accountability) หมายถึง การแสดงความรับผิดชอบต่อปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหา สาธารณะ

5. หลักความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ชัดเจนได้เมื่อมีข้อสงสัยและสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมาย ได้อย่างเสรี โดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม หรือกระบวนการต่าง ๆ และสามารถตรวจสอบได้

6. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง กระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทางร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

7. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง การถ่ายโอนอำนาจ การตัดสินใจ ทรัพยากรและภารกิจจากส่วนราชการส่วนกลางให้แก่หน่วยปกครองอื่น (ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น) และภาคประชาชนดำเนินการแทนโดยมีอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจ และความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้างความพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุง กระบวนการ และเพิ่มผลผลิตภาพ เพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของส่วนราชการ

8. หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง การใช้อำนาจกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

9. หลักความเสมอภาค (Equity) หมายถึง การได้รับการปฏิบัติและได้รับบริการอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่มีการแบ่งแยกด้านชาย หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการสภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรม และอื่น ๆ

10. หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) หมายถึง การหาข้อตกลงทั่วไปภายในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นข้อตกลงที่เกิดจากการใช้กระบวนการเพื่อหาข้อคิดเห็นจากกลุ่มบุคคลที่ได้รับประโยชน์และเสียประโยชน์โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงซึ่งต้องไม่

มีข้อคัดค้านที่ยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญโดยฉันทามติไม่จำเป็นต้องหมายความว่าเห็นความเห็น  
พ้องโดยเอกฉันท์

#### 4. การสร้างเครือข่าย กับการพัฒนาการสหกรณ์

จุฬาทิพย์ ภักธราวาท (2554:2-14) โลกยุคศตวรรษที่ 21 ที่ก้าวเข้าสู่เศรษฐกิจยุคใหม่นั้น  
แรงขับเคลื่อนจาก “ภาคการแข่งขัน” กอปรกับความทันสมัยในด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีการ  
ติดต่อสื่อสารที่รวดเร็วและสามารถเข้าถึงตัวบุคคลได้อย่างสิ้นไหล ก่อให้เกิดการปรับตัวของคนใน  
สังคมเป็นอย่างมาก คำว่า “เครือข่าย” จึงเป็นที่กล่าวขานกันทั่วไปไม่ว่าจะเป็นเครือข่ายทางสังคม  
(Social Network) เครือข่ายการเรียนรู้ (Learning Network) เครือข่ายธุรกิจ(Business Network) และ  
เครือข่ายที่เกิดขึ้นตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายต่าง ๆ อีกมากมายในประเทศไทย คำว่า  
“เครือข่าย” มีมานานแล้ว ซึ่งอาจเกิดขึ้นตามธรรมชาติหรือมีการจัดตั้งโดยหน่วยงานรัฐ ตาม  
ความหมายของเสรี พงศ์พิศ เครือข่าย คือ ขบวนการทางสังคมอันเกิดจากการสร้างความสัมพันธ์  
ระหว่างบุคคล กลุ่ม องค์กร สถาบัน โดยมีเป้าหมาย วัตถุประสงค์และความต้องการบางอย่าง  
ร่วมกัน โดยการดำเนินกิจกรรมบางอย่างที่สมาชิกยังคงเป็นเอกเทศ ไม่ขึ้นต่อกันในแวดวงของ  
ขบวนการสหกรณ์ “การเชื่อมโยงเครือข่าย” ได้ถูกกำหนดให้เป็นยุทธศาสตร์สำคัญภายใต้แผน  
ยุทธศาสตร์ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2546-2549) โดยได้กำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาสหกรณ์สิ้นสุดปี 2549  
ว่า “เป็นองค์กรช่วยเหลือตนเองทางเศรษฐกิจและสังคมที่ยึดมั่นในคุณค่าสหกรณ์ มีการร่วมมือกัน  
เชื่อมโยงเครือข่าย เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพองค์กร และการเป็นธรรมาภิบาลเพื่อสร้างความเข้มแข็ง  
ของสมาชิก ชุมชนสังคม และประเทศชาติอย่างยั่งยืน โดยมีเป้าหมายสำคัญที่จะให้เกิดการบูรณา  
การความสัมพันธ์การทำงานร่วมกันของสหกรณ์ที่จดทะเบียน สหกรณ์ภาคประชาชน และ  
ผู้ประกอบการที่มี “ปณิธานร่วม” คือ “การพึ่งพาและร่วมมือกันบนหลักและวิธีการสหกรณ์” ซึ่งจะ  
ได้กล่าวถึงรายละเอียดในตอนต่อไปในช่วงเวลาของแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550-  
2554) คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ ได้มอบหมายให้สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ เป็น  
แกนนำในการร่างกรอบยุทธศาสตร์เพื่อใช้เป็นนโยบายการพัฒนาสหกรณ์ในช่วงเวลาเดียวกับ  
แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 ซึ่งภายหลังจากได้สร้างกระบวนการมีส่วนร่วม  
จากทุกภาคส่วน และนำข้อมูลเชิงประจักษ์จากการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาการ  
สหกรณ์ ฉบับที่ 1 มาใช้ในการประเมินสถานการณ์ด้วยวิธีการของ Portfolio Matrix Analysis ซึ่ง  
ชี้ให้เห็นว่า มีสหกรณ์เพียงร้อยละ 10 เท่านั้นที่มีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีขีด  
ความสามารถในการนำคุณค่า (ประโยชน์) คืนสู่สมาชิกตามบริบทของการเป็นองค์กรเศรษฐกิจฐาน  
สังคม(Social Economy Enterprise) ที่เป็นอัตลักษณ์ของสหกรณ์ สหกรณ์ส่วนใหญ่ร้อยละ 60 แม้

จะมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพแต่ยังมีบริบทในการนำคุณค่า (ประโยชน์) คืนสู่สมาชิกในระดับต่ำ ส่วนอีกร้อยละ 30 ยังอยู่ในสถานะที่ขาดประสิทธิภาพ บางส่วนมีปัญหาด้านการควบคุมภายใน ดังนั้น การวางกรอบทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์ 5 ประการ และแบ่งออกเป็นกลุ่มยุทธศาสตร์ที่สำคัญ 2 กลุ่ม คือ **กลุ่มยุทธศาสตร์การบริหารการเปลี่ยนแปลง** ซึ่งประกอบด้วย 2 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์สร้างความรู้ ความเข้าใจบนฐานคิดคุณค่าสหกรณ์และแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงและยุทธศาสตร์สร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาศักยภาพและความพร้อมแก่ผู้นำในการขับเคลื่อนการพัฒนาสหกรณ์ **กลุ่มยุทธศาสตร์การพัฒนาสหกรณ์เชิงคุณค่า** ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ได้แก่ ยุทธศาสตร์การยกระดับขีดความสามารถของสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพและการนำประโยชน์คืนกลับสู่สมาชิกยุทธศาสตร์พัฒนาระบบเครือข่ายภายใต้โซ่อุปทาน และยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการเงินสหกรณ์ที่เกื้อหนุนการพึ่งพาและร่วมมือกันทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ดังกล่าวจะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ “ระบบสหกรณ์ที่มีคุณค่าเพื่อนำพาผู้สังคมอยู่เย็นเป็นสุข” ด้วยการบูรณาการการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทั้ง 5 ประการนั้น จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง (Transformation) ให้เกิดเป็นทุนทรัพย์กรรมมนุษย์ ทุนทางปัญญาไปสู่การเป็นสังคมฐานความรู้ในเชิงคุณค่าและแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ในขณะเดียวกันการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ในกลุ่มการพัฒนาระบบการบริหารจัดการเชิงคุณค่า จะก่อให้เกิดการยกระดับการขับเคลื่อนสหกรณ์ตามอัตลักษณ์ของการเป็นองค์กรธุรกิจฐานสังคม การสร้างเครือข่ายพันธมิตรภายใต้โซ่อุปทาน การพัฒนาโซ่อุปทานในธุรกิจสหกรณ์ ตลอดจนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบสนับสนุนด้านการเงินที่เอื้อต่อการบรรลุวิสัยทัศน์จากจุดเริ่มต้นในการทบทวนองค์ความรู้ และสถานการณ์ของขบวนการสหกรณ์ไทย ภายใต้งานวิจัยที่สนับสนุนโดยสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ในปี 2543 มีข้อค้นพบว่า สิ่งที่ขาดไปและต้องเร่งแก้ไขก่อนอื่นนั้น มิใช่การแก้ไขกฎหมาย มิใช่การฝึกอบรม และการพัฒนาเทคโนโลยี แต่เป็นเรื่องของการส่งเสริมให้สหกรณ์ที่จดทะเบียนและสหกรณ์ที่มีได้จดทะเบียนสามารถเข้ามาเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายและพัฒนาความสัมพันธ์ ความไว้วางใจกันโดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งนั่นคือ ทิศทางเชิงยุทธศาสตร์สำคัญที่ได้นำไปกำหนดไว้ในแผนพัฒนาการสหกรณ์แม้ว่าจะได้กำหนดเป็นยุทธศาสตร์ในระดับชาติ หากแต่ยังคงมีข้อจำกัดในเรื่องการสื่อสารทำความเข้าใจ และกลไกในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ดังข้อสรุปในที่ประชุมคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติในช่วงสิ้นสุดช่วงเวลาของแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 1 ก็ตาม หากแต่การขับเคลื่อนงานวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมของภาคีพันธมิตรและขบวนการสหกรณ์ ภายใต้ภารกิจของสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์และการ สนับสนุนของสกว. (จุฑาทิพย์ ภัทราวาท และคณะ, 2549. แผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ ฉบับที่ 2 ) ตลอดช่วงเวลาปี



2546-2550 มีข้อสรุปจากการวิจัยของการทำงานเชื่อมโยงเครือข่ายในพื้นที่ 45 จังหวัด ที่มีจุดมุ่งหมายสำคัญในการเชื่อมโยงเครือข่ายตามกระบวนการที่ถูกออกแบบให้มีขั้นตอนของการเรียนรู้ร่วมกันในการวิเคราะห์สถานการณ์ การออกแบบกระบวนการทำงาน และการกำหนดเป้าหมายร่วมของเครือข่าย ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเชื่อมโยงเครือข่าย (คุณค่า) ที่สำคัญมี 5 ประการ ได้แก่ จิตสำนึก “การพึ่งพาและร่วมมือกัน” ของผู้นำ (Co-ops. Spirit) ความเชื่อถือไว้วางใจของภาคี (Trust) การมีกลไกการติดต่อสื่อสารที่สามารถเข้าถึงภาคี การจัดการความรู้เพื่อการปรับวิธีคิดให้ได้รู้เท่าทันสถานการณ์ (Knowledge Sharing) และการมีระบบการบริหารจัดการเครือข่าย (Network’s Management System) ภายใต้เป้าหมายร่วม (Target Goal)



ภาพที่ 2.4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเชื่อมโยงเครือข่าย(คุณค่า)

ที่มา : จุฑาทิพย์ ภัทรราช 2554 หน้า 8

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่สำคัญที่เกี่ยวเนื่องกับการส่งเสริมสหกรณ์ คือ การส่งเสริมสหกรณ์ที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการยกระดับขีดความสามารถของสหกรณ์นั้น ต้องให้เกิดจากการเปลี่ยนแปลงจากภายในสหกรณ์ โดยการใช้กระบวนการที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ เกิดความสัมพันธภาพใหม่ ซึ่งจะทำให้ได้นั้นต้องเกิดจากการประสานพลังจากภาคีหลายภาคส่วนทั้งภาค ขบวนการสหกรณ์ ภาครัฐ ภาควิชาการ และชุมชน โดยการส่งเสริมให้เกิดการเชื่อมโยงเครือข่ายนั้น มีความสำคัญและอาจมีใช้เพียงแต่การเชื่อมโยงเครือข่ายภายในขบวนการสหกรณ์เท่านั้น ด้วยกระแสโลกาภิวัตน์และนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลให้คนในสังคมมีพฤติกรรมการผลิต และการบริโภคที่เปลี่ยนไป ดังนั้น การเชื่อมโยงเครือข่ายภายใต้โซ่อุปทานในธุรกิจสหกรณ์ จึงเป็น

ตั้งจำเป็นและมีความสำคัญเพื่อการยกระดับขีดความสามารถของสหกรณ์ในบริบทขององค์กรธุรกิจฐานสังคม ที่มีเป้าหมายสำคัญในการยกระดับฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิก ซึ่งมีข้อสรุปจากการวิจัยดังกล่าวได้มีโอกาสนำไปใช้เป็นการอภิปรายเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการยกร่างแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 ยุทธศาสตร์ใดที่จะมาใช้ยกระดับความเข้มแข็งของสหกรณ์เพื่อให้มีขีดความสามารถในการให้บริการแก่สมาชิกตามอัตลักษณ์การเป็นองค์กรธุรกิจฐานสังคม โดยมีข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ชี้ให้เห็นว่ามูลค่าของธุรกิจสหกรณ์ในภาพรวมคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 11 ของมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ (GDP) โดยสหกรณ์ดำเนินธุรกิจในกลุ่มพืชเศรษฐกิจสำคัญ ได้แก่ ยางพาราข้าวเปลือก มันสำปะหลัง ปาล์มน้ำมัน ข้าวโพด อ้อย และผลิตภัณฑ์นม ซึ่งผลการประเมินสถานการณ์การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ภายใต้โซ่อุปทานในบางผลิตภัณฑ์ ได้แก่ ยางพารา ข้าว มันสำปะหลัง ผลไม้ และสินค้าชุมชน พบว่า ยังมีจุดอ่อนและข้อจำกัดซึ่งมีผลต่อผลิตภาพในการผลิตของสมาชิกสหกรณ์ต่ำ ในขณะที่เดียวกันต้นทุนต่อหน่วยในการแปรรูปและจำหน่ายสินค้าของสหกรณ์สูงกว่าคู่แข่งในตลาดด้วยเหตุผลดังกล่าว แนวคิดของกลยุทธ์ความร่วมมือ (Co-operative Strategy) หรือที่รู้จักกันในนามของการเชื่อมโยงเครือข่ายคุณค่า-การผูกเสี่ยวสร้างเกลอ จึงได้ถูกกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ควบคู่กับกรอบคิด “การบริหารจัดการโซ่อุปทานอย่างบูรณาการ (Integrated Supply Chain Management) เพื่อพัฒนาระบบธุรกิจสหกรณ์ภายใต้การบริหารจัดการตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ คือ “ระบบสหกรณ์ที่มีคุณค่า เพื่อการนำพาสู่สังคมอยู่เย็นเป็นสุข” กลยุทธ์ความร่วมมือ หมายถึง กลยุทธ์ที่องค์กรธุรกิจใช้ในการทำงานร่วมกันเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายร่วม (Shared Objective) ซึ่งมีหลายรูปแบบ ได้แก่ เครือข่าย (Network) ธุรกิจร่วมทุน (Joint Venture) ธุรกิจเฟรนไชส์ (Franchising) และอื่น ๆ ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ในการสร้างคุณค่า (Value Creation) การลดต้นทุนค่าใช้จ่าย ตลอดจนการสร้างความเข้มแข็งและความอยู่รอดขององค์กรธุรกิจการบริหารจัดการโซ่อุปทานอย่างบูรณาการ หมายถึง การเชื่อมโยงพันธมิตรทางธุรกิจของสหกรณ์ในรูปแบบของกลยุทธ์ความร่วมมือภายใต้โมเดลการจัดการธุรกิจภายใต้โซ่อุปทานเพื่อนำผลิตภัณฑ์และบริการจากสมาชิกผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภค ซึ่งจะประกอบด้วย ความร่วมมือในเรื่องข้อมูลข่าวสาร ความรู้/นวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ บริการ การเงิน โดยภาคีพันธมิตรจะร่วมมือกันในการดำเนินกิจกรรมภายใต้ระบบธุรกิจที่ออกแบบให้มีการจัดการทั้งในกิจกรรมระดับต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ โดยการนำทุนทางเศรษฐกิจทรัพยากรมนุษย์ และความสามารถหลักมาบริหารจัดการความสัมพันธ์ใหม่ เพื่อการยกระดับขีดความสามารถในการทำธุรกิจและการแข่งขันภายใต้เป้าหมายและแผนธุรกิจที่กำหนดร่วมกัน



## โครงสร้างองค์กรเครือข่าย

โครงสร้างองค์กรเครือข่ายจะชี้ให้เห็นระบบการบริหารจัดการเครือข่ายที่อธิบายบทบาทความรับผิดชอบของภาคีเครือข่าย ซึ่งจะถูกออกแบบให้นำเอาความสามารถหลักของแต่ละภาคีพันธมิตร มาทำหน้าที่ในระบบการบริหารจัดการเครือข่าย ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและการยกระดับความสามารถในการแข่งขัน ตลอดจนการเพิ่มโอกาสทางธุรกิจมากกว่าที่แต่ละภาคีพันธมิตรเป็นอยู่

## ระบบการบริหารจัดการเครือข่าย

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นว่า เครือข่ายเป็นรูปแบบหนึ่งของกลยุทธ์ความร่วมมือระหว่างภาคีพันธมิตรที่จะมาร่วมมือกันในการออกแบบระบบความสัมพันธ์ใหม่ เพื่อการทำงานร่วมกันในการบรรลุเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ร่วม ดังนั้น การออกแบบระบบความสัมพันธ์ระหว่างภาคีเครือข่ายและระบบการบริหารจัดการเครือข่าย จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องดำเนินการภายใต้การมีส่วนร่วมของภาคีพันธมิตรก่อนอื่นต้องสร้างความเข้าใจให้ตรงกันก่อนว่า เป้าหมายของเครือข่ายนั้นจะเป็นเป้าหมายระยะยาว ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่ต้องจัดทำกรอบทิศทาง การดำเนินงานในระยะยาวของเครือข่าย จากนั้นจึงลดทอนมาเป็นแผนระยะปานกลาง และระยะสั้น นอกจากนั้น ต้องไม่ลืมว่าการก่อเกิดเป็นเครือข่ายนั้น ภาคีพันธมิตรแต่ละองค์กรยังคงมีความเป็นเอกเทศในแง่ของบริบทการดำเนินงานของแต่ละองค์กร ดังนั้นการออกแบบระบบบริหารจัดการเครือข่าย จึงต้องได้รับความเห็นชอบอย่างเป็นทางการจากแต่ละองค์กรที่เข้าร่วมเป็นภาคี ซึ่งจะส่งผลต่อความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ในกรณีของสหกรณ์จะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการดำเนินการหรือที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี (ขึ้นอยู่กับข้อบังคับและระเบียบสหกรณ์) เมื่อกระบวนการเชื่อมโยงเครือข่ายที่ได้ริเริ่มขึ้นภายใต้ปณิธาน และเป้าหมายร่วมของภาคีพันธมิตร อาจกล่าวได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของขบวนการทางสังคม (Social Movement) หากแต่ในแนวทางของการขับเคลื่อนเครือข่ายในรูปแบบของกลยุทธ์ความร่วมมือนั้น ขบวนการทางสังคมดังกล่าวมิได้เป็นเพียงแต่การถักทอความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรเพียงอย่างเดียว แต่ยังมีจุดมุ่งหมายสำคัญที่ ๓592 จะนำ “คุณค่าสหกรณ์ คือ การพึ่งพาและร่วมมือกัน” ในการนำเอาทรัพยากรและความสามารถหลักมาออกแบบระบบการบริหารจัดการใหม่เพื่อที่จะนำสินค้าและบริการผ่านกิจกรรมภายใต้โซ่อุปทานเพื่อนำสินค้าและบริการจากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภคอย่างมีประสิทธิภาพและการสร้างโอกาสใหม่ในการทำธุรกิจการถักทอความสัมพันธ์ในเชิงระบบนั้น ย่อมต้องมีตัวแปรสำคัญที่จะทำให้เกิดความสำเร็จของเครือข่ายที่สำคัญ ได้แก่

- ความเชื่อถือไว้วางใจ (Trust) ในระหว่างองค์กรที่เป็นภาคีพันธมิตร ดังนั้น กระบวนการคัดเลือกภาคีพันธมิตรเข้าสู่เครือข่ายจึงจำเป็นต้องกำหนดเป็นเงื่อนไขที่ทุกฝ่ายเห็นชอบร่วมและเป็นไปในทิศทางของการเสริมพลังเครือข่าย

- กระบวนการเรียนรู้ (Learning Process) และการมีระบบติดต่อสื่อสารที่เข้าถึงภาคีพันธมิตรอย่างต่อเนื่อง การจัดการความสัมพันธ์ภายในเครือข่าย จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีกลไกสำหรับการเรียนรู้ร่วมกัน การติดต่อสื่อสารที่สามารถสร้างระบบความเชื่อมโยงระหว่างภาคีพันธมิตรอย่างเหมาะสม เพื่อการบริหารจัดการเครือข่ายสู่เป้าหมายร่วมตามที่กำหนด

- ปณิธาน (Values) เป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาคีพันธมิตรมีความเป็นหนึ่งเดียวกัน ตัวอย่างเช่น หากภาคีพันธมิตรที่เข้าร่วมเป็นเครือข่ายมีปณิธานร่วมที่จะนำคุณค่าสหกรณ์และแนวทางของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้และปฏิบัติร่วมกัน ก็จะช่วยให้มีบรรทัดฐานในการทำงานที่ทุกฝ่ายเห็นชอบตรงกัน

- เป้าหมายร่วม (Target Goal) เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยสร้างแรงบันดาลใจแก่ภาคีพันธมิตรที่เข้าร่วมเครือข่ายด้วยการนำทรัพยากรทางเศรษฐกิจ และความสามารถหลักของแต่ละองค์กรมารวมพลังในการสร้างโอกาสและทางเลือกใหม่

- ระบบความสัมพันธ์ภายใต้เงื่อนไข 3C เพื่อความสำเร็จร่วมกัน ได้แก่

Clear คือ ภาคีพันธมิตรต้องมีความเข้าใจอย่างชัดเจนในเป้าหมายร่วม

Consistency of Theme คือ ความสม่ำเสมอของการติดต่อสื่อสารและการทำความเข้าใจในสาระสำคัญของเครือข่าย

Creative คือ การมีความคิดเชิงสร้างสรรค์ที่โดดเด่นเป็นเอกลักษณ์และก่อให้เกิดคุณค่าและมูลค่าเพิ่มที่เห็นเชิงประจักษ์ผลการจัดเวทีถอดบทเรียนระหว่างเครือข่ายคลังสมอง และเครือข่ายนักวิจัยของสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ ได้ข้อสรุปสำหรับข้อเสนอเชิงนโยบายที่จะช่วยสนับสนุนการพัฒนากระบวนการคุณค่า ดังนี้

1. การผลักดันให้ชุมชนหรือองค์กรแม่ข่ายต่าง ๆ กำหนด Agenda ในการขับเคลื่อนระบบธุรกิจภายใต้โซ่อุปทาน การดำเนินการดังกล่าวเป็นไปในทิศทางของการนำทรัพยากรเศรษฐกิจและความสามารถหลักมาเสริมซึ่งกันและกัน เพื่อการยกระดับความเข้มแข็งของธุรกิจ

2. การใช้ Platform การขับเคลื่อนระบบคุณค่าและการค้าที่เป็นธรรม (VN & F Platform: Value Network & Fairtrade Platform) แม้ว่า “เครือข่าย” จะเป็นทีกล่าวขานกันโดยทั่วไปของคนในสังคมในช่วงเวลาศตวรรษที่ 21 ก็ตาม หากแต่ความเข้าใจเรื่อง “เครือข่ายและการนำไปใช้ประโยชน์” ก็ยังคงเป็นโจทย์สำคัญที่ต้องหาคำตอบก่อนที่จะตัดสินใจเข้าร่วมใน “เครือข่าย” ได้แก่ ทำไมจึงต้องมีเครือข่าย เครือข่ายอะไรที่จะช่วยสร้างประโยชน์แก่ภาคีพันธมิตร

ได้อย่างเป็นรูปธรรม และกลไกอย่างไรที่จะช่วยให้เครือข่ายมีการถักทอความสัมพันธ์ระหว่างภาคีพันธมิตรได้อย่างยั่งยืน และสามารถสร้างคุณค่าตามความคาดหวังประสบการณ์ในการเชื่อมโยงเครือข่ายของสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ ที่ได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องผ่านช่วงเวลาของแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 1-2 ระหว่างปี 2546-2554 สำหรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การเชื่อมโยงเครือข่ายในพื้นที่จังหวัด โดยการนำคุณค่าสหกรณ์เป็นปณิธานร่วมในช่วงเวลาของแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 1 นั้น ได้ผลลัพธ์เป็นเครือข่ายในพื้นที่ 45 จังหวัด จำนวน 127 เครือข่าย และชุดความรู้ “การเชื่อมโยงเครือข่ายคุณค่า” ซึ่งมีกระบวนการเชื่อมโยงเครือข่ายที่เน้นไปที่การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ การจัดการความรู้เรื่องคุณค่าสหกรณ์และการปรับกระบวนการบริหารจัดการอย่างมีแบบแผน ข้อเสนอสรุปการวิจัยดังกล่าวได้นำมาใช้ประโยชน์ในการร่างแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 ซึ่งได้นำเอาชุดความรู้การเชื่อมโยงเครือข่ายคุณค่า และการบริหารจัดการโซ่คุณค่าอย่างบูรณาการมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์สำคัญเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ “ระบบสหกรณ์ที่มีคุณค่า เพื่อนำพาไปสู่สังคมอยู่เย็นเป็นสุข”

#### 1.6 การบริหารสินทรัพย์

ชัยสิทธิ์ เถлимมีประเสริฐ (2546 : 1-2) จากการที่ประเทศไทยประสบภาวะวิกฤตเศรษฐกิจอย่างรุนแรงตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540 เป็นต้นมา ส่งผลกระทบต่อการบริหารหน่วยงานภาครัฐและองค์กรภาคเอกชนและการดำรงชีวิตของประชาชนคนไทยอย่างไม่เคยเป็นมาก่อน หน่วยงานภาครัฐทุกแห่งรวมถึงเจ้าหน้าที่ภาครัฐทุกคนต้องปรับตัวให้สนองตอบต่อปัญหาและการเปลี่ยนแปลงเพื่อแก้ไขปัญหาของชาติอย่างจริงจังเนื่องจากทรัพยากรและงบประมาณของประเทศมีจำนวนจำกัด หน่วยงานภาครัฐจะต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดการบริหารและการปฏิบัติอย่างขนานใหญ่เพื่อพลิกฟื้นปัญหาให้เป็นโอกาสที่จะเพิ่มประสิทธิภาพและคุณค่างานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสังคม อีกทั้งประชาชนต้องการความมั่นใจและความมั่นคงในการดำรงชีวิต โดยหวังที่จะเห็นหน่วยงานภาครัฐและเจ้าหน้าที่ภาครัฐปรับเปลี่ยนบทบาทและวิธีการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คุณภาพ ความซื่อสัตย์ และมีมาตรฐานการทำงานเพื่อบริการประชาชนอย่างแท้จริง ด้วยเหตุนี้รัฐบาลจึงได้กำหนดมาตรการปรับหน่วยงานภาครัฐในสภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 และพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารทางราชการ พ.ศ. 2540 โดยในระยะสั้นทุกหน่วยงานภาครัฐจะต้องจัดทำแผนปฏิบัติงานเพื่อสนองตอบต่อวัตถุประสงค์หลักดังนี้คือ

1. การทบทวนบทบาท ภารกิจ และการลด ตัดทอน ยกเลิกภารกิจที่ซ้ำซ้อนและไม่มีควมจำเป็นที่หน่วยงานภาครัฐต้องดำเนินการเอง หรือที่เห็นควรให้ภาคเอกชน องค์กรเอกชน หน่วยงานหรือองค์กรส่วนท้องถิ่นรับไปดำเนินการ
2. การปรับปรุงรูปแบบ ขั้นตอนและวิธีการทำงานที่มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงานภาครัฐ โดยกำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัดผลงานในด้านต่างๆอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม
3. การลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐที่เป็นผลมาจากข้อ 1 และ 2 โดยแสดงถึงจำนวนเงินงบประมาณที่ประหยัดได้ และที่จะลดลงทั้งในระยะสั้นและระยะยาว มาตรการดังกล่าวมีเจตนารมณ์ที่จะทำให้ระบบภาครัฐเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพของรัฐในการสร้างความมั่นคงและความสงบเรียบร้อยของประเทศ การพัฒนาเศรษฐกิจและความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชน การพัฒนาสังคมที่ยั่งยืนและการเป็นประเทศที่มีระดับความสามารถในการแข่งขันสูงทั้งในระดับภูมิภาคและเวทีโลก

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประสพศรี ภูริยะพันธ์ (2544 : บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารสินเชื่อของสหกรณ์การเกษตร ในจังหวัดเชียงราย โดยศึกษาจากผลการดำเนินงานด้านธุรกิจสินเชื่อตั้งแต่ปีทางบัญชี 2541-2543 ประชากรที่ทำการศึกษา คือ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ผู้จัดการสหกรณ์ หรือผู้ช่วยผู้จัดการสหกรณ์ และหัวหน้าสินเชื่อหรือเจ้าหน้าที่สินเชื่อของสหกรณ์ จำนวน 50 ตัวอย่าง และสมาชิกผู้ใช้บริการสินเชื่อของสหกรณ์จำนวน 100 ตัวอย่าง

ผลการศึกษาพบว่า การจัดการด้านเงินทุน สหกรณ์ลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียนเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งประกอบด้วยลูกหนี้มากที่สุด สภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการบริหารลูกหนี้เงินกู้ของสหกรณ์

แหล่งเงินทุนภายนอกที่ใช้เป็นทุนหมุนเวียนในการให้สมาชิกกู้มากที่สุดคือ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เป็นสาเหตุของต้นทุนบริการสูง

การวางแผนกำหนดเป้าหมายในการปล่อยสินเชื่อของสหกรณ์จะพิจารณาจากนโยบายของสหกรณ์เป็นลำดับแรก การพิจารณาให้สินเชื่อแก่สมาชิก สหกรณ์จะพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ในการใช้เงินกู้สำคัญเป็นลำดับแรก ส่วนการพิจารณาอนุมัติเงินกู้นั้นพบว่าสมาชิกที่ยื่นขอู้ได้รับการอนุมัติเกือบทุกรายเนื่องจากได้รับคำแนะนำเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการจากเจ้าหน้าที่สหกรณ์

สหกรณ์ปล่อยเงินกู้ระยะสั้นมากกว่าระยะปานกลาง เงินกู้ระยะสั้นส่วนใหญ่สมาชิกจะนำไปใช้เป็นค่าพันธุ์พืช ปุ๋ย อาหารสัตว์และเคมีการเกษตร เงินกู้ระยะปานกลางส่วนใหญ่นำไปใช้เป็นค่าบุกเบิก ปรับปรุงที่ดินและแหล่งน้ำ และสมาชิกผู้กู้สามารถชำระหนี้ถึงกำหนดได้เพียงร้อยละ 49.38

ปัญหาในการบริหารงานสินเชื่อของสหกรณ์ที่สำคัญลำดับแรกคือ ปัญหาสมาชิกผู้กู้ไม่สามารถชำระหนี้คืนสหกรณ์ บุคลากรด้านสินเชื่อของสหกรณ์มีความเห็นว่าสาเหตุสำคัญที่สมาชิกไม่สามารถชำระหนี้คืน คือ การนำเงินไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ ส่วนสมาชิกผู้ใช้บริการสินเชื่อระบุสาเหตุสำคัญลำดับแรกที่ไม่สามารถชำระหนี้ คือ ได้ปริมาณผลผลิตต่ำทำให้รายได้ไม่เพียงพอต่อการชำระหนี้

ปัญหาเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่สินเชื่อของสหกรณ์ที่สำคัญลำดับแรกคือ ปัญหาจำนวนเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอ และบุคลากรด้านสินเชื่อของสหกรณ์ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า สหกรณ์มีขั้นตอนการดำเนินงานและให้บริการสินเชื่อที่เหมาะสม

อุดมศักดิ์ เอียวชัยพร (2547:บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ลักษณะทางเศรษฐกิจและสังคมของลูกค้า และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสินเชื่อบุคคลของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อ 1) เพื่อให้ทราบถึงลักษณะทางเศรษฐกิจสังคมสภาพทั่วไปของสินเชื่อบุคคล และพฤติกรรมการเลือกใช้บริการสินเชื่อบุคคลของลูกค้าธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และ 2) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยสำคัญที่มีความสัมพันธ์กับสินเชื่อบุคคลของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยแยกพิจารณาสินเชื่อบุคคลของธนาคารฯ เป็น 2 ประเภท คือ สินเชื่อบุคคลเพื่ออสังหาริมทรัพย์และสินเชื่อบุคคลเพื่อบรรเทาปัญหาทางการเงิน(ชนวิญ)

กลุ่มตัวอย่างเป็นลูกค้าที่ใช้บริการในพื้นที่ของสาขาธนาคารในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 106 สาขา โดยใช้แบบสอบถามสุ่มเลือกด้วยวิธีสุ่มอย่างง่าย สาขาละ 10 ราย โดยคัดตัวอย่างที่ไม่สมบูรณ์ออก คงเหลือตัวอย่างจำนวน 439 ตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามช่วงของการเก็บข้อมูลคือ ระหว่างเดือน สิงหาคม 2547 – ธันวาคม 2547 ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 439 ราย เป็นเพศชาย และเพศหญิง ร้อยละ 52.2 และ 47.8 ตามลำดับ อายุเฉลี่ย 39.0 ปี ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส ประกอบอาชีพที่มีรายได้ประจำ สำเร็จการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป อายุการทำงานเฉลี่ย 14.6 รายได้เฉลี่ย 42,646.95 บาทต่อเดือน มีรายจ่ายเฉลี่ย 28,062 บาทต่อเดือน และมีศักยภาพในการชำระคืนสินเชื่อ ลักษณะของสินเชื่อเพื่ออสังหาริมทรัพย์ที่ลูกค้าส่วนใหญ่ต้องการ คือ อัตราดอกเบี้ยต่ำ วงเงินสินเชื่อตั้งแต่ร้อยละ 80-100 ของราคาอสังหาริมทรัพย์ การชำระคืนสามารถยืดหยุ่นได้ 15 วัน โดยไม่มีดอกเบี้ยปรับ มีการพิจารณาสินเชื่อภายใน 7-15 วัน



ส่วนลักษณะของสินเชื่อเพื่อบรรเทาปัญหาทางการเงิน (ชนวิภู) ที่ลูกค้าส่วนใหญ่ต้องการคือ มีอัตราดอกเบี้ยต่ำ วงเงินสินเชื่อประมาณ 10-15 เท่าของเงินเดือน การชำระคืนสินเชื่อยืดหยุ่นได้ 15 วัน โดยไม่คิดดอกเบี้ยปรับ และระยะเวลาในการพิจารณาสินเชื่อไม่เกิน 15 วัน

ปัจจัยสำคัญที่มีความสัมพันธ์กับสินเชื่อบุคคลเพื่ออสังหาริมทรัพย์ของธนาคารกรุงไทย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ รายได้รวมต่อเดือน ระยะเวลาในการผ่อนชำระหนี้ อาชีพ ระดับการศึกษา และราคาอสังหาริมทรัพย์ โดยปัจจัยราคาอสังหาริมทรัพย์มีผลต่อความต้องการสินเชื่อบุคคลเพื่อบรรเทาปัญหาทางการเงิน (ชนวิภู) ของธนาคารกรุงไทย มากที่สุด ในส่วนปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสินเชื่อบุคคลเพื่อบรรเทาปัญหาทางการเงิน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ รายได้รวมต่อเดือน และเพศ โดยปัจจัยรายได้รวมต่อเดือนมีความสัมพันธ์กับความต้องการสินเชื่อบุคคลเพื่อบรรเทาปัญหาทางการเงิน(ชนวิภู) มากที่สุด

เฉลิมพล อานุกาภบรเจ็ด (2548:บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถของเกษตรกรในการชำระหนี้สินเชื่อ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร อำเภอปัว จังหวัดน่าน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสามารถในการชำระคืนเงินกู้ของเกษตรกร และปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการชำระคืนเงินกู้ของเกษตรกร รวมทั้งศึกษา ปัญหาอุปสรรคและความต้องการของเกษตรกรที่เป็นลูกค้าของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) อำเภอปัว จังหวัดน่าน ผู้ให้ข้อมูลคือ เกษตรกรลูกค้าธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จำนวน 200 คน รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติ

ผลการวิจัยพบว่า เกษตรกรส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 51.0 อายุของเกษตรกรเฉลี่ย 46.60 ปี จบการศึกษาระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 ร้อยละ 34.0 เกษตรกรส่วนใหญ่แต่งงานแล้วร้อยละ 91.0 มีจำนวนสมาชิกในครัวเรือนเฉลี่ย 4.38 คน มีประสบการณ์การใช้สินเชื่อของสถาบันการเงินเฉลี่ย 2.25 ปี จำนวนสถาบันการเงินหรือธนาคารที่เกษตรกรเป็นหนี้เฉลี่ย 1.75 แห่ง เกษตรกรส่วนใหญ่ไม่เคยถูกดำเนินคดี ร้อยละ 94.5 การประกอบอาชีพส่วนใหญ่มีอาชีพเดียว คือ อาชีพทำการเกษตร ระยะเวลาการเป็นหนี้ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรเฉลี่ย 4.85 ปี เกษตรกรส่วนใหญ่ใช้เงินตรงตามวัตถุประสงค์ของการเบิกใช้เงิน มีหนี้ในระบบสถาบันการเงินเฉลี่ย 13,225.00 บาท มีหนี้ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส) เฉลี่ย 49,341.00 บาท เกษตรกรลูกค้ามีความสามารถในการชำระคืนเงินกู้เฉลี่ย 1,957,70 บาท/เดือน และมีรายได้ต่อเดือนเฉลี่ย 4,562.00 บาท/เดือน

การทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถของเกษตรกรในการชำระหนี้สินเชื่อธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ได้แก่ อายุ จำนวนสถาบันการเงินที่เป็นหนี้ และรายได้ของเกษตรกร ส่วนปัจจัยที่ไม่มีผลต่อความสามารถของเกษตรกรในการชำระหนี้สินเชื่อ ได้แก่ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การใช้เงินกู้ จำนวนอาชีพ และระยะเวลาการเป็นหนี้

ปัญหาและอุปสรรคของเกษตรกรลูกค้า ธ.ก.ส. ตามความเห็นของเกษตรกร ได้แก่ ปัญหาเรื่องราคาผลผลิตตกต่ำ ปัญหาภัยแล้ง ไม่มีตลาดรองรับผลผลิตทางการเกษตร ปัญหาเรื่องผลผลิตไม่มีคุณภาพ ปัจจัยการผลิตสูง โรคและแมลงระบาด และปัญหาขาดทุน

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยครั้งนี้ คือ เจ้าหน้าที่ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรควรพิจารณาการให้กู้จากอายุระหว่าง 41-50 ปี มีหนี้สินน้อย และรายได้ของเกษตรกร พร้อมทั้งวัตถุประสงค์ในการใช้เงินก่อนที่จะให้สินเชื่อแก่เกษตรกร ควรมีการประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องให้มากขึ้น และให้ความรู้ คำแนะนำกับเกษตรกรลูกค้าในด้านการประกอบอาชีพทางการเกษตร การตลาด การออมทรัพย์ การทำธุรกิจเกษตร และการวางแผนการผลิต เพื่อที่จะได้เพิ่มประสิทธิภาพการชำระคืนเงินกู้ของเกษตรกร

วัลยา คำมุกชิก (2549 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความต้องการสินเชื่อของลูกค้าธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความต้องการสินเชื่อของลูกค้าธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส) ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ กลุ่มตัวอย่างคือ ลูกค้า ธ.ก.ส. จำนวน 170 คน รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม

ผลการวิจัยพบว่า ลูกค้า ธ.ก.ส. ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุเฉลี่ย 44 ปี ระดับการศึกษาประถมศึกษาปีที่ 4 และต่ำกว่า มีที่ดินเป็นของตนเอง รายได้ทั้งหมดของครอบครัวเฉลี่ย 152,734 บาทต่อปี มีภาระหนี้สินเฉลี่ย 73,323 บาท และสามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนด เงินที่นำมาชำระหนี้จากรายได้จากการประกอบอาชีพ มีการติดต่อกับพนักงานสินเชื่อของธนาคารจำนวน 1-5 ครั้งต่อปี ประสบการณ์ในการประกอบอาชีพ 3-5 ปี นอกจากกู้เงินจาก ธ.ก.ส. แล้วยังกู้ยืมจากธนาคารอื่นถึงร้อยละ 24.7 โดยมีความต้องการจะขอกู้จาก ธ.ก.ส. ในระดับมาก

ด้านความต้องการสินเชื่อของลูกค้า ธ.ก.ส. พบว่า ลูกค้ามีระดับความต้องการสินเชื่อในระดับน้อย ได้แก่ ด้านพืช ด้านปศุสัตว์ ด้านประมง และด้านกิจกรรมแปรรูปสินค้าเกษตร ส่วนความต้องการสินเชื่อเพื่อการลงทุนทางด้านค้าขายอยู่ในระดับมาก จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความต้องการสินเชื่อของลูกค้า ธ.ก.ส. ในภาพรวมพบว่าระดับการศึกษา และเกณฑ์ในการเลือกสถาบันเงินกู้ มีผลต่อความต้องการสินเชื่อ ปัญหาและอุปสรรค ของลูกค้าที่รับสินเชื่อจาก ธ.ก.ส. พบว่า เมื่อลูกค้ารับสินเชื่อจาก ธ.ก.ส. แล้วใช้ผิดวัตถุประสงค์ บางส่วนไม่สามารถชำระหนี้ได้ตาม



กำหนดเวลา และมีภาระหนี้สินมาก ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยครั้งนี้คือ ช.ก.ส. ควรดำเนินการให้สินเชื่อแบบกำกับสินเชื่อเพื่อประสิทธิภาพในการให้สินเชื่อของลูกค้า และควรจะสนับสนุนการลงทุนด้านการผลิตของลูกค้าอย่างจริงจัง ซึ่งจะช่วยให้ลูกค้าสามารถชำระหนี้คืนแก่ ช.ก.ส. ได้ตามกำหนดเวลา

เอมอร จันทรเป็งผัด (2550 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการปรับปรุงธุรกิจสินเชื่อ ของสหกรณ์นิคมแม่ระมาด จำกัด วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อ

- 1) ศึกษาสภาพทั่วไป และผลการดำเนินธุรกิจสินเชื่อของสหกรณ์นิคมแม่ระมาด จำกัด
- 2) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของสมาชิกสหกรณ์ ต่อการใช้บริการธุรกิจสินเชื่อ ของสหกรณ์นิคมแม่ระมาด จำกัด
- 3) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ต่อการดำเนินธุรกิจสินเชื่อ ของสหกรณ์นิคมแม่ระมาด จำกัด และ
- 4) เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงธุรกิจสินเชื่อของสหกรณ์นิคมแม่ระมาด จำกัด

ผลการศึกษาพบว่า

- 1) ผลการดำเนินธุรกิจสินเชื่อของสหกรณ์ทางการบัญชีมีกำไรเฉพาะธุรกิจช่วงเวลาปีบัญชี 2548-2550 เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่ต้นทุนบริการมีอัตราที่สูงขึ้นทุกปี ดอกเบี้ยค้างรับมีจำนวนมาก เป็นครึ่งหนึ่งของดอกเบี้ยที่พึงได้รับชำระ
- 2) สมาชิกพึงพอใจการให้บริการสินเชื่อของสหกรณ์ปานกลาง สิ่งที่สมาชิกสหกรณ์ต้องการให้สหกรณ์ช่วยเหลือคือ การจัดหาเงินทุนดอกเบี้ยต่ำ
- 3) คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่สินเชื่อ เห็นว่าการดำเนินธุรกิจสินเชื่อของสหกรณ์ต้องมีการปรับปรุง ปัญหา อุปสรรค ในการดำเนินธุรกิจสินเชื่อมาจากด้านสมาชิกเป็นสำคัญ
- 4) แนวทางการปรับปรุง คือ สหกรณ์ปฏิบัติตามนโยบายระเบียบ ขั้นตอน ของการดำเนินธุรกิจสินเชื่ออย่างเคร่งครัด ทัวถึงและครอบคลุม พิจารณาสภาพข้อเท็จจริงและข้อคิดเห็นจากสมาชิกเพื่อนำมาปรับปรุงการให้บริการธุรกิจสินเชื่อ

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง ความคิดเห็นของสมาชิกสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ของสหกรณ์การเกษตรระยอง จำกัด จังหวัดสงขลา เป็นการวิจัยโดยใช้ข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิ ซึ่งมีรายละเอียดของวิธีดำเนินการศึกษาดังต่อไปนี้

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรในการศึกษา มี 3 กลุ่ม ดังนี้ สมาชิกสหกรณ์ จำนวนทั้งหมด 1,119 คน (เฉพาะที่ใช้บริการสินเชื่อจากสหกรณ์) คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ทั้งหมด 15 คน และฝ่ายจัดการสหกรณ์เฉพาะเจ้าหน้าที่ ที่เกี่ยวข้อง จำนวน 3 คน

#### 1.2 กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา ได้แก่

1.2.1 ฝ่ายจัดการสหกรณ์ ใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจงเฉพาะผู้จัดการสหกรณ์ 1 คน เจ้าหน้าที่สินเชื่อ 1 คน และเจ้าหน้าที่การตลาด 1 คน รวมเป็น 3 คน

1.2.2 สมาชิกสหกรณ์ จำนวน 300 คน

คำนวณโดยวิธีการใช้สูตรของ Taro Yamane  
แทนค่าในสูตรได้ดังนี้

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

n = จำนวนตัวอย่าง

N = จำนวนประชากร

e = ค่าความคลาดเคลื่อน

แทนค่า

$$n = \frac{1,119}{1+1,119(0.05)^2}$$

$$n = 299.73$$

ดังนั้นขนาดของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดของสหกรณ์เท่ากับ 300 คน

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ คือแบบสอบถาม (Questionnaire) ได้สร้างขึ้น โดยอาศัยแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งตามกรอบแนวคิด ดังนี้

### 2.1 การสร้างแบบสอบถาม ได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

2.1.1 ชุมชนสหกรณ์การเกษตรสงขลา จำกัด ได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานศึกษา และติดตามการดำเนินงานของสหกรณ์สมาชิก ซึ่งมีข้อตกลงให้ชุมชนสหกรณ์การเกษตรสงขลาเข้า ตรวจสอบภาวะการเงินและการดำเนินงานของสหกรณ์ และหากสหกรณ์สมาชิกประสบปัญหาให้ ปฏิบัติตามคำแนะนำของทางชุมชนสหกรณ์การเกษตรสงขลา เพื่อสนับสนุนให้สหกรณ์สมาชิก ดำเนินงานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ สหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด ได้เป็นสหกรณ์สมาชิกของ ชุมชนสหกรณ์การเกษตรสงขลา และประสบปัญหาขาดสภาพคล่อง สหกรณ์มีลูกหนี้ผิดนัดชำระ หนี้ เป็นจำนวนมาก คณะทำงานศึกษาและติดตามการดำเนินงานของสหกรณ์สมาชิกร่วมกับ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด เจ้าหน้าที่สหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และเจ้าหน้าที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ได้ประชุมร่วมกันเพื่อ หาแนวทางช่วยเหลือสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด ด้านการบริหารจัดการหนี้ของสหกรณ์ จึงได้ กำหนดแผนงานดังต่อไปนี้

- (1) แผนบริหารจัดการหนี้
- (2) แผนบริหารจัดการธุรกิจ
- (3) แผนบริหารองค์กรและบุคลากร

2.1.2 นำแบบสอบถามให้อาจารย์ที่ปรึกษาได้ตรวจสอบและนำข้อเสนอแนะมา พิจารณาปรับปรุง พร้อมทั้งให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้อง (Vaildity) ของข้อคำถามให้ เหมาะสมและครอบคลุมเนื้อหาสาระ

2.1.3 นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแล้วทดสอบความเชื่อมั่น โดยการ สอบถามกับสมาชิกจำนวน 30 รายหลังจากนั้นนำมาตรวจสอบความเชื่อถือได้ (Reliability) โดยใช้ โปรแกรมสำเร็จรูป ผลการวิเคราะห์ความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามได้ค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.74 ดังนั้น แบบสอบถามฉบับนี้จึงนำไปใช้ได้

2.1.4 นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแล้วไปสอบถามกับกลุ่มประชากรที่ เป็นกลุ่มตัวอย่างตามที่ได้กำหนดไว้

## 2.2 ลักษณะของแบบสอบถาม

เป็นแบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง ประกอบด้วยคำถามแบบเลือกตอบคำถามประเภทมาตรประมาณค่าแบบลิเคิร์ต (Likert Rating Scales) และคำถามแบบปลายเปิด แบ่งออกเป็นแบบสอบถาม จำนวน 5 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลทั่วไป ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่เป็นสมาชิกสหกรณ์/ปฏิบัติงานในสหกรณ์ เป็นแบบคำถามลักษณะปลายปิด (Close-Ended Questions)

**ส่วนที่ 2** แบบสอบถามระดับความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ ตามแผนบริหารจัดการหนี้ ดังนี้

|                            |         |   |       |
|----------------------------|---------|---|-------|
| ระดับความคิดเห็นมากที่สุด  | เท่ากับ | 5 | คะแนน |
| ระดับความคิดเห็นมาก        | เท่ากับ | 4 | คะแนน |
| ระดับความคิดเห็นปานกลาง    | เท่ากับ | 3 | คะแนน |
| ระดับความคิดเห็นน้อย       | เท่ากับ | 2 | คะแนน |
| ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด | เท่ากับ | 1 | คะแนน |

**ส่วนที่ 3** แบบสอบถามระดับความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ ตามแผนบริหารจัดการธุรกิจ โดยกำหนดคะแนนเช่นเดียวกันกับส่วนที่ 2

**ส่วนที่ 4** แบบสอบถามระดับความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ ตามแผนบริหารจัดการองค์กรและบุคลากร โดยกำหนดคะแนนเช่นเดียวกันกับส่วนที่ 3

**ส่วนที่ 5** แบบสอบถามปัญหาและข้อเสนอแนะ เป็นแบบสอบถามลักษณะปลายเปิด (Open-Ended Questions) ซึ่งจะนำมาวิเคราะห์เนื้อหาต่อไป

## 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ และทุติยภูมิ ดังนี้

3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) รวบรวมได้จากการสอบถามสมาชิกสหกรณ์ จำนวน 300 ราย คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ จำนวน 15 ราย และฝ่ายจัดการสหกรณ์ จำนวน 3 ราย โดยการส่งแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์บางส่วน ในการร่วมประชุมกลุ่มสมาชิกสหกรณ์

3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ศึกษาค้นคว้า รวบรวมข้อมูล จากรายงานประจำปีของสหกรณ์ รายงานการสอบบัญชี งบการเงินของสหกรณ์ ระเบียบว่าด้วยเงินกู้ของ

สหกรณ์ ระบุว่าด้วยการขายสินค้าเป็นเงินเชื่อของสหกรณ์ ทะเบียนรายละเอียดลูกหนี้รายตัว ของสมาชิกสหกรณ์ รายละเอียดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเอกสารหนังสือของส่วนราชการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ทำการตรวจสอบความถูกต้อง มาลงรหัส และวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยแยกวิเคราะห์ตามลำดับดังนี้

**4.1 แบบสอบถามส่วนที่ 1** ข้อมูลทั่วไป เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบ แบบสอบถามใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เป็นการหาค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) และ ค่าร้อยละ (Percentage)

**4.2 แบบสอบถามส่วนที่ 2** ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการนี้ตามแผนบริหารจัดการนี้ นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) โดยมีหลักเกณฑ์การให้คะแนนระดับความคิดเห็น ดังนี้

|            |         |   |       |
|------------|---------|---|-------|
| มากที่สุด  | เท่ากับ | 5 | คะแนน |
| มาก        | เท่ากับ | 4 | คะแนน |
| ปานกลาง    | เท่ากับ | 3 | คะแนน |
| น้อย       | เท่ากับ | 2 | คะแนน |
| น้อยที่สุด | เท่ากับ | 1 | คะแนน |

ผู้ศึกษากำหนดเกณฑ์การแปลความหมายคะแนนเฉลี่ยตามเกณฑ์สัมบูรณ์ (Absolute Criteria) คือ  $(5-1)/5 = 0.8$  แบ่งอัตรภาคชั้น (Class Interval) เป็น 5 ชั้น ทุกอัตรภาคชั้นมีความเท่ากัน คือ ชั้นละ 0.8 ดังนี้

| คะแนนเฉลี่ย | การแปลความหมาย             |
|-------------|----------------------------|
| 4.21 – 5.00 | ระดับความคิดเห็นมากที่สุด  |
| 3.41 – 4.20 | ระดับความคิดเห็นมาก        |
| 2.61 – 3.40 | ระดับความคิดเห็นปานกลาง    |
| 1.81 – 2.60 | ระดับความคิดเห็นน้อย       |
| 1.00 – 1.80 | ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด |

โดยกำหนดค่าระดับคะแนนความคิดเห็นจากมากที่สุด ไปหาน้อยที่สุด คือ 5, 4, 3, 2 และ 1 ตามลำดับ แล้วนำมาหาค่าน้ำหนักคะแนนเฉลี่ย (Weight Mean Score : WMS)

$$WMS = \frac{5f_1 + 4f_2 + 3f_3 + 2f_4 + 1f_5}{TNR}$$

TNR

$f_1$  = จำนวนความถี่ระดับความคิดเห็นมากที่สุด

$f_2$  = จำนวนความถี่ระดับความคิดเห็นมาก

$f_3$  = จำนวนความถี่ระดับความคิดเห็นปานกลาง

$f_4$  = จำนวนความถี่ระดับความคิดเห็นน้อย

$f_5$  = จำนวนความถี่ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

TNR = จำนวนประชากรทั้งหมด

**4.3 แบบสอบถามส่วนที่ 3** ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการนี้ตามแผนบริหารจัดการธุรกิจ นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) มีหลักเกณฑ์เช่นเดียวกับ 4.2

**4.4 แบบสอบถามส่วนที่ 4** ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการนี้ตามแผนบริหารองค์กรและบุคลากร นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) มีหลักเกณฑ์เช่นเดียวกับ 4.2

**4.5 แบบสอบถามส่วนที่ 5** ปัญหาและข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

**4.6 เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย** เกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการนี้ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด จังหวัดสงขลา ตามตัวแปรในข้อมูลทั่วไป โดยทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของข้อมูล 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน โดยใช้สถิติที (t-test)

**4.7 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA)** เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของข้อมูลตั้งแต่ 3 กลุ่มขึ้นไป และเมื่อพบความแตกต่างในเชิงสถิติจะทำการทดสอบการเปรียบเทียบพหุคูณ (Multiple Comparisons) โดยวิธี LSD (Least Significant Different)

## บทที่ 4

### ผลการศึกษาข้อมูล

จากการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง ความคิดเห็นของสมาชิกสหกรณ์ คณะกรรมการ  
ดำเนินการสหกรณ์ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ ของ  
สหกรณ์การเกษตรระยอง จำกัด ผู้ศึกษาได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ภาค คือ จากข้อมูล  
ทฤษฎี และจากข้อมูลปฐมภูมิ โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลจะใช้สัญลักษณ์ต่าง ๆ ดังนี้ คือ

|           |  |
|-----------|--|
| n         | แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง                                   |
| $\bar{X}$ | แทน ค่าเฉลี่ย (Mean)                                       |
| S.D.      | แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)           |
| Sig       | แทน ค่านัยสำคัญทางสถิติ                                    |
| t         | แทน ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ( t-test )            |
| F         | แทน ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ( F-test )            |
| df        | แทน ค่าความเป็นอิสระ ( Degree of freedom )                 |
| SS        | แทน ค่าผลรวมของกำลังสองของการเบี่ยงเบน ( Sum of Squares )  |
| MS        | แทน ค่าเฉลี่ยของกำลังสองของค่าเบี่ยงเบน (Mean of Squares ) |
| *         | แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05                         |
| **        | แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01                         |



## ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอตามลำดับดังต่อไปนี้  
 ตารางที่ 4.1 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตัวแปร เพศ อายุ รายได้ ระดับการศึกษา และระยะเวลาการเป็นสมาชิกสหกรณ์/ระยะเวลาปฏิบัติงานในสหกรณ์

| n=318   |       |        |
|---|-------|--------|
| ตัวแปรที่ศึกษา  | จำนวน | ร้อยละ |
| <b>เพศ</b>  |       |        |
| ชาย   | 160   | 50.31  |
| หญิง  | 158   | 49.69  |
| <b>อายุ</b>   |       |        |
| 20-30 ปี  | 18    | 5.66   |
| 31-40 ปี  | 70    | 22.01  |
| 41-50 ปี  | 150   | 47.17  |
| 51-60 ปี  | 64    | 20.13  |
| 61 ปีขึ้นไป   | 16    | 5.03   |
| <b>ระดับการศึกษา</b>                                  |       |        |
| ประถมศึกษา  | 126   | 39.62  |
| มัธยมศึกษาตอนต้น                                      | 70    | 22.01  |
| มัธยมศึกษาตอนปลาย                                     | 44    | 13.84  |
| อนุปริญญา   | 50    | 15.72  |
| ปริญญาตรีขึ้นไป                                       | 20    | 6.29   |
| ไม่ได้ศึกษา   | 8     | 2.52   |
| <b>ระยะเวลาที่เป็นสมาชิกสหกรณ์/ปฏิบัติงานในสหกรณ์</b> |       |        |
| น้อยกว่า 5 ปี   | 60    | 18.86  |
| 5 – 10 ปี   | 89    | 27.99  |
| มากกว่า 10 ปี   | 169   | 53.15  |

จาก ตาราง 4.1 พบว่า สมาชิกสหกรณ์ ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 50.31 เป็นเพศชาย และร้อยละ 49.69 เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 41-50 ปี มีจำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 47.17 รองลงมา

คืออายุระหว่าง 31-40 ปี มีจำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 22.01 ระดับการศึกษามากที่สุดคือ ระดับประถมศึกษา มีจำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 39.62 รองลงมาคือ ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น มีจำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 22.01 ระยะเวลาที่เป็นสมาชิกสหกรณ์/ปฏิบัติงานในสหกรณ์ มากกว่า 10 ปี มีจำนวน 169 คน คิดเป็นร้อยละ 53.15 รองลงมาคือ 5-10 ปี มีจำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 27.99

## ส่วนที่ 2 ระดับความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ แผนบริหารจัดการหนี้

ตารางที่ 4.2 แผนบริหารจัดการหนี้ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด n=318

| ข้อความ  | ระดับความ   |             |            |
|--|-------------|-------------|------------|
|  | $\bar{X}$   | S.D.        | ความเห็น   |
| 1. มีการจัดทำรายละเอียดจากเครื่องบันทึกข้อมูลมาทำการคัดแยก<br>จำแนกคุณภาพลูกหนี้   | 3.93        | .618        | มาก        |
| 2. มีคณะทำงานจัดการหนี้ แต่งตั้งคณะทำงานจัดการหนี้ โดยให้<br>ผู้จัดการเป็นกรรมการเลขานุการ   | 3.79        | .809        | มาก        |
| 3. จัดประชุมคณะทำงานจัดการหนี้ วางกรอบหน้าที่ความรับผิดชอบ<br>และกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน  | 3.78        | .828        | มาก        |
| 4. มาตรการเร่งรัดการชำระหนี้ มีการประชุมคณะทำงานเพื่อศึกษาข้อมูล<br>ของลูกหนี้ กำหนดวิธีการเร่งรัดหนี้กำหนดจำนวนวันที่เร่งรัดหนี้<br>กำหนด จำนวนผู้ปฏิบัติงาน กำหนดค่าตอบแทนการเร่งรัดหนี้<br>กำหนดลูกหนี้ที่ต้องเร่งรัดหนี้โดยเร่งด่วน            | 3.97        | .907        | มาก        |
| 5. ดำเนินการเร่งรัดหนี้ โดยดำเนินการ ตามขั้นตอนดังนี้<br>- ส่งหนังสือเตือนให้ชำระหนี้<br>- เจริงจำให้ส่งชำระหนี้<br>- ปรับปรุงโครงสร้างหนี้<br>- ประenomหนี้<br>- รับสภาพหนี้<br>- สรุปผลการปฏิบัติงานนำเสนอ<br>คณะกรรมการดำเนินการเดือนละ 1 ครั้ง | 4.13        | .798        | มาก        |
| <b>เฉลี่ย</b>  | <b>3.92</b> | <b>.792</b> | <b>มาก</b> |

จากตาราง 4.2 พบว่า ความคิดเห็นของสมาชิกสหกรณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ ตามแผนบริหารจัดการหนี้ มีค่าเฉลี่ย 3.92 ความคิดเห็นในระดับ มาก ต่อแผนบริหารจัดการหนี้ โดยเฉพาะการดำเนินการเร่งรัดหนี้ตามขั้นตอนต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ย 4.13 ซึ่งมีค่าสูงสุดใน 5 ขั้นตอน รองลงมาคือมาตรการเร่งรัดการชำระหนี้มีการประชุมคณะกรรมการเพื่อศึกษาข้อมูลของลูกค้า กำหนดวิธีการเร่งรัดหนี้ กำหนดจำนวนวันเร่งรัดหนี้ กำหนดจำนวนผู้ปฏิบัติงาน กำหนดค่าตอบแทนการเร่งรัดหนี้ กำหนดลูกหนี้ที่ต้องเร่งรัดโดยเร่งด่วน มีค่าเฉลี่ย 3.97 และมีการจัดทำรายละเอียดจากเครื่องบันทึกข้อมูลมาทำการคัดแยกจำแนกคุณภาพลูกหนี้ มีค่าเฉลี่ย 3.93

### ส่วนที่ 3 ระดับความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ แผนบริหารจัดการหนี้

#### จัดการธุรกิจ

ตารางที่ 4.3 แผนบริหารจัดการธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด n=318

| ข้อความ   |           |      | ระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|------|------------------|
|   | $\bar{X}$ | S.D. |                  |
| 1. การระดมทุนภายใน  | 4.11      | .896 | มาก              |
| - ระดมการถือหุ้น  |           |      |                  |
| - เงินรับฝากทุกประเภท   |           |      |                  |
| 2. การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย  | 3.84      | .820 | มาก              |
| - ปรับปรุงระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้เหมาะสมและเกิดความคล่องตัวในภาวะการแข่งขันทางการตลาด |           |      |                  |
| - ฝ่ายตลาดเสนอการจัดซื้อสินค้าต่อผู้จัดการเพื่อพิจารณาอนุมัติภายใต้การกำกับของคณะกรรมการดำเนินการ               |           |      |                  |
| 3. การรวบรวมผลผลิต  | 3.78      | .954 | มาก              |
| - ปรับปรุงพัฒนาโรงงานฯ  |           |      |                  |
| - จัดรวบรวมผลผลิตผลของสมาชิกเพื่อจำหน่าย  |           |      |                  |
| - ปรับปรุงสภาพเมล็ดพันธุ์ข้าว   |           |      |                  |

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

n=318

| ข้อความ                              | ระดับความ |       |         |
|--------------------------------------|-----------|-------|---------|
|                                      | $\bar{X}$ | S.D.  | คิดเห็น |
| 4. การส่งเสริมอาชีพ                  | 4.08      | 1.006 | มาก     |
| - จัดฝึกอบรมให้ความรู้แต่ละสาขาอาชีพ |           |       |         |
| - จัดทัศนศึกษาดูงานตามความเหมาะสม    |           |       |         |
| - จัดหาเอกสารทางวิชาการมาประกอบ      |           |       |         |
| อาชีพบริการแก่สมาชิก                 |           |       |         |
| - วิเคราะห์โครงการ ปรับปรุงตามความ   |           |       |         |
| เหมาะสม                              |           |       |         |
| เฉลี่ย                               | 3.95      | .959  | มาก     |

จากตาราง 4.3 พบว่า ความคิดเห็นของสมาชิกเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ ตามแผนบริหารจัดการธุรกิจ มีค่าเฉลี่ย 3.95 ความคิดเห็นระดับ มาก คือ การระดมทุนภายใน การระดมการถือหุ้นและเงินรับฝากทุกประเภท มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 4.11 รองลงมา การส่งเสริมอาชีพจัดฝึกอบรมให้ความรู้แต่ละสาขาอาชีพ การจัดทัศนศึกษาดูงานตามความเหมาะสม การจัดหาเอกสารทางวิชาการมาประกอบอาชีพบริการแก่สมาชิก มีค่าเฉลี่ย 4.08 ลำดับต่อมาคือการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย โดยมีการปรับปรุงระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้เหมาะสมและเกิดความคล่องตัวในภาวการณ์แข่งขันทางการตลาด ฝ่ายตลาดเสนอการจัดซื้อสินค้าต่อผู้จัดการเพื่อพิจารณาอนุมัติภายใต้การกำกับของคณะกรรมการดำเนินการ มีค่าเฉลี่ย 3.84

#### ส่วนที่ 4 ระดับความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ แผนบริหารจัดการ องค์กร และบุคลากร

ตารางที่ 4.4 แผนบริหารองค์กรและบุคลากรของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด n=318

| ข้อความ  | ระดับความ   |             |            |
|--|-------------|-------------|------------|
|  | $\bar{X}$   | S.D.        | คิดเห็น    |
| 1. การฝึกอบรมบุคลากร<br>- ฝึกอบรมเรื่อง อุดมการณ์ หลักการสหกรณ์<br>- ฝึกอบรมเกี่ยวกับข้อบังคับ ระเบียบ<br>ต่างๆ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง<br>- ฝึกอบรมหน้าที่ความรับผิดชอบ และ<br>การมีส่วนร่วมต่อสหกรณ์<br>- จัดทำคู่มือสมาชิกสหกรณ์<br>- ทักษะศึกษาดูงานองค์กรต้นแบบ<br>- จัดสวัสดิการสมาชิกและครอบครัว<br>- ประกาศใช้จรรยาบรรณ | 3.92        | .784        | มาก        |
| 2. ข้อบังคับและระเบียบต่าง ๆ<br>- แก้ไขเพิ่มเติมข้อบังคับให้สอดคล้อง<br>ตาม พ.ร.บ.สหกรณ์ คำแนะนำ<br>นายทะเบียนสหกรณ์<br>- แก้ไขเพิ่มเติมระเบียบต่าง ๆ ให้สอดคล้อง<br>ตามข้อบังคับ คำแนะนำ<br>นายทะเบียนสหกรณ์  | 3.85        | .729        | มาก        |
| 3. พัฒนาการเชื่อมโยงเครือข่าย<br>- จัดกิจกรรมร่วมพัฒนา   | 3.76        | .850        | มาก        |
| 4. สร้างความศรัทธาและเชื่อมั่นต่อสหกรณ์<br>- มีการประชาสัมพันธ์ เชิงรุก<br>- นำหลักธรรมาภิบาล มาถือใช้อย่างเคร่งครัด   | 4.08        | 1.050       | มาก        |
| 5. การบริหารสินทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพ<br>- นำข้อมูลทางบัญชีและการเงินมาวิเคราะห์<br>เพื่อใช้ในการกำหนดนโยบายด้านต่าง ๆ   | 3.62        | .857        | มาก        |
| <b>รวม</b>   | <b>3.85</b> | <b>.854</b> | <b>มาก</b> |

จากตาราง 4.4 พบว่า ความคิดเห็นของสมาชิกเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ ตามแผนบริหารจัดการองค์กรและบุคลากร มีค่าเฉลี่ย 3.85 ความคิดเห็นระดับ มาก สร้างความศรัทธาและเชื่อมั่นต่อสหกรณ์ มีการประชาสัมพันธ์เชิงรุก และนำหลักธรรมาภิบาลมาถือใช้อย่างเคร่งครัด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 4.08 รองลงมาคือ การฝึกอบรมบุคลากร เรื่องอุดมการณ์หลักการ และวิธีการสหกรณ์ ฝึกอบรมเกี่ยวกับข้อบังคับ ระเบียบต่าง ๆ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ฝึกอบรมหน้าที่ความรับผิดชอบและการมีส่วนร่วมต่อสหกรณ์ จัดทำกล่องแสดงความคิดเห็น จัดสวัสดิการสมาชิกและครอบครัวและมีการประชาสัมพันธ์จรรยาบรรณ มีค่าเฉลี่ย 3.92 ลำดับต่อมาคือ ข้อบังคับและระเบียบต่าง ๆ มีการแก้ไขเพิ่มเติมให้สอดคล้องกับพ.ร.บ.สหกรณ์ คำแนะนำนายทะเบียนสหกรณ์ มีค่าเฉลี่ย 3.85

### ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของ กลุ่มตัวอย่าง คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์

ตารางที่ 4.5 ข้อเสนอแนะต่าง ๆ

| ข้อความ  | จำนวน      | ร้อยละ       |
|--|------------|--------------|
| 1. ต้องการให้สหกรณ์ลดดอกเบี้ยเงินกู้                   | 68         | 21.38        |
| 2. ต้องการให้สหกรณ์รวบรวมข้าวเปลือก                    | 63         | 19.81        |
| 3. ต้องการให้ส่งเสริมอาชีพให้แก่สมาชิกอย่างจริงจัง     | 48         | 15.09        |
| 4. ต้องการให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์บริการด้วยจิตไมตรี       | 40         | 12.58        |
| 5. ต้องการให้คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการทำงานอย่างโปร่งใส | 39         | 12.26        |
| <b>รวม</b>   | <b>258</b> | <b>81.12</b> |

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะต่าง ๆ มีจำนวน 258 คน มีจำนวน 68 คน ต้องการให้สหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด ลดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ คิดเป็นร้อยละ 21.38 รองลงมาต้องการให้สหกรณ์จัดทำธุรกิจรวบรวมข้าวเปลือกของสมาชิก จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 19.81 ต้องการให้สหกรณ์ส่งเสริมอาชีพให้แก่สมาชิกอย่างจริงจัง จำนวน 48 คน คิด



เป็นร้อยละ 15.09 ต้องการให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์บริการสมาชิกด้วยจิตไมตรี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 12.58 และต้องการให้คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการทำงานด้วยความโปร่งใส จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 12.26

การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ของ สหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด ระหว่างสมาชิกที่มี เพศ อายุ การศึกษา ระยะเวลาการเป็นสมาชิกสหกรณ์/ปฏิบัติงานในสหกรณ์ โดยใช้แบบทดสอบค่า t - test ค่า F-test และเปรียบเทียบพหุคูณ โดยวิธี LSD ( Least Significant Different)

ตารางที่ 4.6 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ของ สหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด ทั้ง 3 แผน ของเพศชายและเพศหญิง

| แนวทางการพัฒนา<br>การบริหาร<br>จัดการหนี้ | เพศชาย    |      | เพศหญิง   |      | t    | Sig  |
|---|-----------|------|-----------|------|------|------|
|   | $\bar{X}$ | S.D  | $\bar{X}$ | S.D. |      |      |
| 1. แผนบริหารจัดการหนี้                    | 3.95      | 0.58 | 3.89      | 0.79 | 0.50 | 0.61 |
| 2. แผนบริหารจัดการธุรกิจ                  | 4.00      | 0.71 | 3.90      | 0.93 | 0.69 | 0.49 |
| 3. แผนบริหารจัดการบุคลากร<br>และองค์กร    | 3.89      | 0.64 | 3.78      | 0.80 | 0.86 | 0.39 |

จากตารางที่ 4.6 พบว่าการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด ทั้ง 3 แผน ของผู้ตอบแบบสอบถามเพศชายและเพศหญิง โดยเฉลี่ยในภาพรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.7 การเปรียบเทียบ ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ของ สหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด ทั้ง 3 แผน ของสมาชิกที่มีอายุต่างกัน

| แนวทางการพัฒนา                         |              |     |        |      |       |        |
|--|--------------|-----|--------|------|-------|--------|
| การบริหาร<br>จัดการหนี้                | แหล่งความ    |     |        |      |       |        |
|  | แปรปรวน      | df  | SS     | MS   | F     | Sig    |
| 1. แผนบริหารจัดการหนี้                 | ระหว่างกลุ่ม | 4   | 6.47   | 1.61 | 3.72  | 0.01** |
|  | ภายในกลุ่ม   | 312 | 147.23 | 0.54 |       |        |
| 2. แผนบริหารจัดการธุรกิจ               | ระหว่างกลุ่ม | 4   | 18.11  | 3.62 | 12.43 | 0.00** |
|  | ภายในกลุ่ม   | 312 | 164.17 | 0.98 |       |        |
| 3. แผนบริหารจัดการบุคลากร<br>และองค์กร | ระหว่างกลุ่ม | 4   | 10.78  | 2.15 | 9.08  | 0.01** |
|  | ภายในกลุ่ม   | 312 | 153.35 | 0.91 |       |        |

จากตารางที่ 4.7 พบว่า การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด ทั้งภาพรวมและรายด้าน ของสมาชิกที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ทั้ง 3 แผน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ดังนั้นจึงต้องทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพหุคูณของความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด ระหว่างสมาชิกที่มีอายุต่างกัน โดยใช้วิธีการ LSD ดังตาราง 4.8 - 4.10

ตารางที่ 4.8 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพหุคูณของความคิดเห็นของสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด ของสมาชิกที่มีอายุต่างกัน ตามแผนบริหารจัดการหนี้

| อายุ          | $\bar{X}$ | S.D. | 20-30 ปี | 31-40 ปี | 41-50 ปี | 51-60 ปี | มากกว่า 61 ปี |
|---------------|-----------|------|----------|----------|----------|----------|---------------|
| 20-30 ปี      | -0.84     | 0.26 | -        | -        | -        | -        | -             |
| 31-40 ปี      | -0.84     | 0.26 | 0.01**   | -        | -        | -        | -             |
| 41-50 ปี      | 0.86      | 0.25 | 0.01**   | 0.85     | -        | -        | -             |
| 51-60 ปี      | 0.97      | 0.26 | 0.00**   | 0.45     | 0.47     | -        | -             |
| มากกว่า 61 ปี | 1.06      | 0.37 | 0.01**   | 0.48     | 0.52     | 0.78     | -             |

จากตาราง 4.8 พบว่า ความคิดเห็นของสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ ที่มีอายุ 20-30 ปี มีความคิดเห็นตามแผนบริหารจัดการหนี้ต่างกันจาก อายุ 31-40 ปี อายุ 41-50 ปี อายุ 51-60 ปี และอายุมากกว่า 61 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4.9 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพหุคูณของความคิดเห็นของสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด ของสมาชิกที่มีอายุต่างกัน ตามแผนบริหารจัดการธุรกิจ

| อายุ          | X     | S.D. | 20-30 ปี | 31-40 ปี | 41-50 ปี | 51-60 ปี | มากกว่า 61 ปี |
|---------------|-------|------|----------|----------|----------|----------|---------------|
| 20-30 ปี      | -1.65 | 0.28 | -        | -        | -        | -        | -             |
| 31-40 ปี      | -1.65 | 0.28 | 0.00**   | -        | -        | -        | -             |
| 41-50 ปี      | 0.86  | 0.25 | 0.00**   | 0.89     | -        | -        | -             |
| 51-60 ปี      | 0.97  | 0.26 | 0.00**   | 0.45     | 0.47     | -        | -             |
| มากกว่า 61 ปี | 1.06  | 0.37 | 0.00**   | 0.48     | 0.52     | 0.78     | -             |

จากตาราง 4.9 พบว่า ความคิดเห็นของสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ ที่มีอายุ 20-30 ปีมีความคิดเห็นตามแผนบริหารจัดการธุรกิจต่างกันจาก อายุ 31-40 ปี อายุ 41-50 ปี อายุ 51-60 ปี และอายุมากกว่า 61 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4.10 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพหุคูณของความคิดเห็นของสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด ของสมาชิกที่มีอายุต่างกัน ตามแผนบริหารจัดการบุคลากรและองค์กร

| อายุ          | $\bar{X}$ | S.D. | 20-30 ปี | 31-40 ปี | 41-50 ปี | 51-60 ปี | มากกว่า 61 ปี |
|---------------|-----------|------|----------|----------|----------|----------|---------------|
| 20-30 ปี      | 1.26      | 0.26 | -        | -        | -        | -        | -             |
| 31-40 ปี      | 1.26      | 0.26 | 0.00**   | -        | -        | -        | -             |
| 41-50 ปี      | 1.35      | 0.24 | 0.00**   | 0.57     | -        | -        | -             |
| 51-60 ปี      | 1.46      | 0.26 | 0.00**   | 0.45     | 0.48     | -        | -             |
| มากกว่า 61 ปี | 1.71      | 0.36 | 0.00**   | 0.16     | 0.24     | 0.42     | -             |

จากตาราง 4.10 พบว่า ความคิดเห็นของสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ ที่มีอายุ 20-30 ปี มีความคิดเห็นตามแผนบริหารจัดการบุคลากรและองค์กรต่างกันจากอายุ 31-40 ปี อายุ 41-50 ปี อายุ 51-60 ปี และอายุมากกว่า 61 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4.11 การเปรียบเทียบ ความคิดเห็นสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ สหกรณ์ เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด ทั้ง 3 แผน ของสมาชิกที่มีระดับการศึกษาต่างกัน

| แนวทางการพัฒนา                         |              |     |        |      |      |        |
|--|--------------|-----|--------|------|------|--------|
| การบริหาร<br>จัดการหนี้                | แหล่งความ    |     |        |      |      |        |
|  | แปรปรวน      | df  | SS     | MS   | F    | Sig    |
| 1. แผนบริหารจัดการหนี้                 | ระหว่างกลุ่ม | 5   | 9.98   | 1.99 | 4.81 | 0.00** |
|  | ภายในกลุ่ม   | 312 | 147.23 | 0.41 |      |        |
| 2. แผนบริหารจัดการธุรกิจ               | ระหว่างกลุ่ม | 5   | 18.11  | 3.62 | 6.43 | 0.00** |
|  | ภายในกลุ่ม   | 312 | 164.17 | 0.56 |      |        |
| 3. แผนบริหารจัดการบุคลากร<br>และองค์กร | ระหว่างกลุ่ม | 5   | 10.78  | 2.15 | 4.60 | 0.01** |
|  | ภายในกลุ่ม   | 312 | 153.35 | 0.46 |      |        |

จากตารางที่ 4.11 พบว่า การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด ทั้งภาพรวมและรายด้าน ของสมาชิกที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ทั้ง 3 แผน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้นจึงต้องทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพหุคูณของความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด ระหว่างสมาชิกที่มีระดับการศึกษาต่างกันโดยใช้วิธีการ LSD ดังตาราง 4.12-4.14



ตารางที่ 4.12 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพหุคูณของความคิดเห็นของสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด ของสมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการที่มีระดับการศึกษาต่างกัน ด้านแผนบริหารจัดการหนี้

| ระดับการศึกษา     | x    | S.D. | ประถมศึกษา<br>ตอนต้น | มัธยมศึกษาตอนต้น | มัธยมศึกษาตอนปลาย | อนุปริญญา | ปริญญาตรี | ไม่ได้ศึกษา |
|-------------------|------|------|----------------------|------------------|-------------------|-----------|-----------|-------------|
| ประถมศึกษา        | 0.32 | 0.17 | -                    | -                | -                 | -         | -         | -           |
| มัธยมศึกษาตอนต้น  | 0.32 | 0.17 | 0.06                 | -                | -                 | -         | -         | -           |
| มัธยมศึกษาตอนปลาย | 0.33 | 0.19 | 0.08                 | 0.97             | -                 | -         | -         | -           |
| อนุปริญญา         | 0.31 | 0.18 | 0.92                 | 0.94             | 0.91              | -         | -         | -           |
| ปริญญาตรี         | 0.89 | 0.21 | 0.00**               | 0.00**           | 0.01**            | 0.00**    | -         | -           |
| ไม่ได้ศึกษา       | 0.99 | 0.30 | 0.00**               | 0.00**           | 0.00**            | 0.00**    | 0.00**    | -           |

จากตารางที่ 4.12 พบว่าสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด ที่มีการศึกษาระดับประถมศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ ตามแผนการจัดการหนี้ แตกต่างจาก สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ที่มีระดับการศึกษาระดับ ปริญญาตรี และไม่ได้ศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ความคิดเห็นระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น แตกต่างจากความคิดเห็นระดับการศึกษาปริญญาตรี และไม่ได้ศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ความคิดเห็นระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย แตกต่างจากความคิดเห็นระดับปริญญาตรี และ ไม่ได้ศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ความคิดเห็นระดับการศึกษาอนุปริญญาแตกต่างจากความคิดเห็นระดับปริญญาตรีและไม่ได้ศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 และ ความคิดเห็นระดับการศึกษา ปริญญาตรีแตกต่างจากความคิดเห็นไม่ได้ศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

ตารางที่ 4.13 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพหุคูณของความคิดเห็นของสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด ของสมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการที่มีระดับการศึกษาต่างกัน ด้านแผนบริหารจัดการธุรกิจ

| ระดับการศึกษา     | $\bar{X}$ | S.D. | มัธยม      |                  |                   | อนุปริญญา | ปริญญาตรี | ไม่ได้ศึกษา |
|-------------------|-----------|------|------------|------------------|-------------------|-----------|-----------|-------------|
|                   |           |      | ประถมศึกษา | มัธยมศึกษาตอนต้น | มัธยมศึกษาตอนปลาย |           |           |             |
| ประถมศึกษา        | 0.60      | 0.20 | -          | -                | -                 | -         | -         | -           |
| มัธยมศึกษาตอนต้น  | 0.60      | 0.20 | 0.00**     | -                | -                 | -         | -         | -           |
| มัธยมศึกษาตอนปลาย | 0.43      | 0.22 | 0.06       | 0.53             | -                 | -         | -         | -           |
| อนุปริญญา         | 0.63      | 0.21 | 0.00**     | 0.88             | 0.46              | -         | -         | -           |
| ปริญญาตรี         | -1.24     | 0.24 | 0.00**     | 0.02**           | 0.01**            | 0.04**    | -         | -           |
| ไม่ได้ศึกษา       | 0.40      | 0.35 | 0.24       | 0.61             | 0.94              | 0.55      | 0.04**    | -           |

จากตารางที่ 4.13 พบว่าสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด ที่มีการศึกษาระดับประถมศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ ตามแผนการจัดการธุรกิจ แตกต่างจาก สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ที่มีระดับการศึกษาระดับ มัธยมศึกษาตอนต้น อนุปริญญา และปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ ความคิดเห็นระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น แตกต่างจากความคิดเห็นระดับปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ความคิดเห็นระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย แตกต่างจากความคิดเห็นระดับปริญญาตรี มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และความคิดเห็นระดับปริญญาตรี แตกต่าง จากความคิดเห็นไม่ได้ศึกษา มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01



ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพหุคูณของความคิดเห็นของสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด ของสมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการที่มีระดับการศึกษาต่างกัน ด้านแผนบริหารจัดการบุคลากรและองค์กร

| ระดับการศึกษา     | $\bar{X}$ | S.D. | ประถมศึกษา<br>ตอนต้น | มัธยมศึกษา<br>ตอนต้น | มัธยมศึกษาตอนปลาย | อนุปริญญา | ปริญญาตรี | ไม่ได้ศึกษา |
|-------------------|-----------|------|----------------------|----------------------|-------------------|-----------|-----------|-------------|
| ประถมศึกษา        | 0.38      | 0.18 | -                    | -                    | -                 | -         | -         | -           |
| มัธยมศึกษาตอนต้น  | 0.38      | 0.18 | 0.03**               | -                    | -                 | -         | -         | -           |
| มัธยมศึกษาตอนปลาย | 0.34      | 0.20 | 0.09                 | 0.86                 | -                 | -         | -         | -           |
| อนุปริญญา         | 0.29      | 0.19 | 0.13                 | 0.68                 | 0.91              | -         | -         | -           |
| ปริญญาตรี         | 1.03      | 0.22 | 0.00**               | 0.01**               | 0.01**            | 0.00**    | -         | -           |
| ไม่ได้ศึกษา       | 0.28      | 0.31 | 0.36                 | 0.00**               | 0.87              | 0.99      | 0.04**    | -           |

จากตารางที่ 4.14 พบว่าสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด ที่มีการศึกษาระดับประถมศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ ตามแผนการจัดการบุคลากรและองค์กร แตกต่างจาก สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ที่มีระดับการศึกษาระดับ มัธยมศึกษาตอนต้น และปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.01 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น แตกต่าง จากความคิดเห็นระดับปริญญาตรี และไม่ได้ศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.01 ความคิดเห็นผู้ตอบแบบสอบถามการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย แตกต่าง จากระดับปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.01 ความคิดเห็นผู้ตอบแบบสอบถามระดับการศึกษานุปริญญา แตกต่าง จากระดับปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.01 และความคิดเห็นผู้ตอบแบบสอบถามระดับปริญญาตรี แตกต่าง จากความคิดเห็นผู้ไม่ได้ศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

ตารางที่ 4.15 การเปรียบเทียบ ความคิดเห็นสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ สหกรณ์ เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด ทั้ง 3 แผน ที่มีระยะเวลาการเป็นสมาชิก/ปฏิบัติงานในสหกรณ์ต่างกัน

| แนวทางการพัฒนา                         |              |     |        |      |      |        |
|--|--------------|-----|--------|------|------|--------|
| การบริหาร<br>จัดการหนี้                | แหล่งความ    |     |        |      |      |        |
|  | แปรปรวน      | df  | SS     | MS   | F    | Sig    |
| 1. แผนบริหารจัดการหนี้                 | ระหว่างกลุ่ม | 4   | 2.52   | 1.26 | 3.07 | 0.05*  |
|  | ภายในกลุ่ม   | 314 | 147.23 | 0.41 |      |        |
| 2. แผนบริหารจัดการธุรกิจ               | ระหว่างกลุ่ม | 4   | 5.06   | 2.53 | 4.20 | 0.01** |
|  | ภายในกลุ่ม   | 314 | 164.17 | 0.56 |      |        |
| 3. แผนบริหารจัดการบุคลากร<br>และองค์กร | ระหว่างกลุ่ม | 4   | 2.78   | 1.37 | 2.93 | 0.05*  |
|  | ภายในกลุ่ม   | 314 | 153.35 | 0.48 |      |        |

จากตารางที่ 4.15 พบว่า การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด ทั้งภาพรวมและรายด้าน ของสมาชิกที่มีระยะเวลาการเป็นสมาชิกสหกรณ์/ปฏิบัติงานในสหกรณ์ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ทั้ง 3 แผน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สำหรับแผนบริหารจัดการหนี้ และแผนบริหารจัดการบุคลากรและองค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สำหรับแผนบริหารจัดการธุรกิจ

ดังนั้นจึงต้องทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพหุคูณของความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด ระหว่างสมาชิกที่มีระดับการศึกษาต่างกันโดยใช้วิธีการ LSD ดังตาราง 4.16-4.18

ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพหุคูณของความคิดเห็นของสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด ของสมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการที่มีระยะเวลาการเป็นสมาชิกสหกรณ์/ปฏิบัติงานในสหกรณ์ ต่างกัน ด้านแผนบริหารจัดการหนี้

| ระยะเวลาการเป็นสมาชิก/ปฏิบัติงาน | $\bar{X}$ | S.D. | น้อยกว่า 5 ปี | 5-10 ปี | มากกว่า 10 ปี |
|----------------------------------|-----------|------|---------------|---------|---------------|
| น้อยกว่า 5 ปี                    | 0.46      | 0.20 | -             | -       | -             |
| 5-10 ปี                          | 0.46      | 0.20 | 0.02**        | -       | -             |
| มากกว่า 10 ปี                    | 0.49      | 0.20 | 0.01**        | 0.81    | -             |

จากตารางที่ 4.16 พบว่าสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด ที่มีระยะเวลาการเป็นสมาชิกสหกรณ์/ปฏิบัติงานในสหกรณ์ ต่างกัน ระยะเวลาการเป็นสมาชิกสหกรณ์/ปฏิบัติงานในสหกรณ์น้อยกว่า 5 ปี แตกต่าง จากระยะเวลาการเป็นสมาชิก/ปฏิบัติงานในสหกรณ์ 5-10 ปี และมากกว่า 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพหุคูณของความคิดเห็นของสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด ของสมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการที่มีระยะเวลาการเป็นสมาชิกสหกรณ์/ปฏิบัติงานในสหกรณ์ ต่างกัน ด้านแผนบริหารจัดการธุรกิจ

| ระยะเวลาการเป็นสมาชิก/ปฏิบัติงาน | $\bar{X}$ | S.D. | น้อยกว่า 5 ปี | 5-10 ปี | มากกว่า 10 ปี |
|----------------------------------|-----------|------|---------------|---------|---------------|
| น้อยกว่า 5 ปี                    | 0.56      | 0.25 | -             | -       | -             |
| 5-10 ปี                          | 0.56      | 0.25 | 0.02**        | -       | -             |
| มากกว่า 10 ปี                    | 0.71      | 0.24 | 0.00**        | 0.32    | -             |

จากตารางที่ 4.17 พบว่าสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด ที่มีระยะเวลาการเป็นสมาชิกสหกรณ์/ปฏิบัติงานในสหกรณ์ ต่างกัน ระยะเวลาการเป็นสมาชิกสหกรณ์/ปฏิบัติงานในสหกรณ์น้อยกว่า 5 ปี แตกต่าง จากระยะเวลาการเป็นสมาชิก/ปฏิบัติงานในสหกรณ์ 5-10 ปี และมากกว่า 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4.18 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพหุคูณของความคิดเห็นของสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด ของสมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการที่มีระยะเวลาการเป็นสมาชิกสหกรณ์/ปฏิบัติงานในสหกรณ์ ต่างกัน ด้านแผนบริหารจัดการบุคลากรและองค์กร

| ระยะเวลาการเป็นสมาชิก/ปฏิบัติงาน | $\bar{X}$ | S.D. | น้อยกว่า 5 ปี | 5-10 ปี | มากกว่า 10 ปี |
|----------------------------------|-----------|------|---------------|---------|---------------|
| น้อยกว่า 5 ปี                    | 0.56      | 0.25 | -             | -       | -             |
| 5-10 ปี                          | 0.56      | 0.25 | 0.02**        | -       | -             |
| มากกว่า 10 ปี                    | 0.71      | 0.24 | 0.00**        | 0.32    | -             |

จากตารางที่ 4.18 พบว่าสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด ที่มีระยะเวลาการเป็นสมาชิกสหกรณ์/ปฏิบัติงานในสหกรณ์ต่างกัน ระยะเวลาการเป็นสมาชิกสหกรณ์/ปฏิบัติงานในสหกรณ์น้อยกว่า 5 ปี แตกต่าง จากระยะเวลาการเป็นสมาชิก/ปฏิบัติงานในสหกรณ์ 5-10 ปี และมากกว่า 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตาราง 4.19 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด ตามแผนบริหารจัดการหนี้ แผนบริหารจัดการธุรกิจ และแผนบริหารจัดการบุคลากรและองค์กร ในแต่ละด้านกับตัวแปรที่ศึกษา

| ตัวแปรที่ศึกษา                            | รวม     |            | แผนบริหารจัดการหนี้ |            | แผนบริหารจัดการธุรกิจ |            | แผนบริหารบุคลากรและองค์กร |            |
|---|---------|------------|---------------------|------------|-----------------------|------------|---------------------------|------------|
|   | แตกต่าง | ไม่แตกต่าง | แตกต่าง             | ไม่แตกต่าง | แตกต่าง               | ไม่แตกต่าง | แตกต่าง                   | ไม่แตกต่าง |
| -เพศ                                      | ✓       |            | ✓                   |            | ✓                     |            | ✓                         |            |
| -อายุ                                     | ✓       |            | ✓                   |            | ✓                     |            | ✓                         |            |
| -ระดับการศึกษา                            | ✓       |            | ✓                   |            | ✓                     |            | ✓                         |            |
| -ระยะเวลาการเป็นสมาชิก/ปฏิบัติงานในสหกรณ์ | ✓       |            | ✓                   |            | ✓                     |            | ✓                         |            |

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ความคิดเห็นของสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด ตามแผนบริหารจัดการหนี้ แผนบริหารจัดการธุรกิจ และแผนบริหารจัดการบุคลากรและองค์กร มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ระหว่าง อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาการเป็นสมาชิก/ปฏิบัติงานในสหกรณ์ ส่วนเพศ ไม่มีความแตกต่าง

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง ความคิดเห็นของสมาชิกสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด จังหวัดสงขลา มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ 2) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ และฝ่ายจัดการ ต่อแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด 3) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ ต่อแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ของสหกรณ์การเกษตร ระโนด จำกัด

ประชากรที่ศึกษาประกอบด้วย 3 กลุ่ม คือ สมาชิกสหกรณ์ที่ใช้บริการสินเชื่อจากสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ คัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง สมาชิกสหกรณ์คัดเลือกโดยใช้สูตรในการคำนวณของ Taro Yamane ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เป็นสมาชิกสหกรณ์เท่ากับ 300 คน คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ใช้ประชากรทั้งหมด จำนวน 15 คน สำหรับฝ่ายจัดการสหกรณ์คัดเลือกแบบเจาะจงเฉพาะผู้จัดการ 1 คน เจ้าหน้าที่สินเชื่อ 1 คน และเจ้าหน้าที่ตลาด 1 คน รวมเป็น 3 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา โดยใช้แบบสอบถามมีโครงสร้าง ซึ่งสร้างและพัฒนาเครื่องมือจากการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ และเอกสารต่างเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม และนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบเพื่อพิจารณาและนำไปใช้

การเก็บรวบรวมข้อมูล ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) รวบรวมได้จากการสอบถาม ซึ่งส่งแบบสอบถามแก่คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ ในส่วนของสมาชิกสหกรณ์ ผู้ศึกษาได้ใช้แบบสอบถามในการสัมภาษณ์บางส่วน และส่งแบบสอบถามในการประชุมกลุ่มของสมาชิก ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) ศึกษาค้นคว้ารวบรวมข้อมูล จากรายงานประจำปีของสหกรณ์ รายงานการสอบบัญชี งบการเงินของสหกรณ์ ระเบียบว่าด้วยเงินกู้ของสหกรณ์ ทะเบียนรายละเอียดลูกหนี้ และรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เอกสารหนังสือของส่วนราชการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## 1. สรุปผลการศึกษา

### 1.1 สภาพทั่วไป

จากการวิจัยพบว่าสหกรณ์มีลูกหนี้เงินกู้ เพิ่มขึ้นเป็นประจำทุกปี ในปี 2553 และปี 2554 สหกรณ์จ่ายเงินกู้ให้แก่สมาชิกเพิ่มขึ้นร้อยละ 6.39 แต่สหกรณ์สามารถเรียกเก็บชำระหนี้ได้เพียงร้อยละ 45.90 ซึ่งมีปริมาณลดลงทุกปี สหกรณ์ควรดำเนินการติดตามเร่งรัดให้มีการชำระหนี้ให้เป็นไปตามกำหนดในสัญญาอย่างเคร่งครัด เนื่องจากสภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์ขึ้นอยู่กับการบริหารลูกหนี้เงินให้กู้เป็นสำคัญ

### 1.2 ผลการศึกษาจากข้อมูลสอบถามสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ

#### สหกรณ์

##### ตอนที่ 1. ข้อมูลทั่วไป

ผลการศึกษา จากจำนวนสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ จำนวน 318 คน พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนมากเป็นเพศชาย อายุระหว่าง 41-50 ปี รองลงมาอายุระหว่าง 31-40 ปี 51-60 ปี ตามลำดับ ระดับการศึกษาส่วนมาก คือ ระดับประถมศึกษา รองลงมาคือระดับมัธยมศึกษาตอนต้น อนุปริญญา ตามลำดับ ระยะเวลาที่เป็นสมาชิกสหกรณ์หรือปฏิบัติงานหน้าในสหกรณ์ มากกว่า 10 ปี รองลงมาคือ 5-10 ปี น้อยกว่า 5 ปี ตามลำดับ

ตอนที่ 2. ระดับความคิดเห็นของสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์เกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ตามแผนบริหารจัดการหนี้

ผลการศึกษา พบว่า ระดับความคิดเห็นของสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ ของสหกรณ์การเกษตรระยอง จำกัด เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ ตามแผนบริหารจัดการหนี้ อยู่ในระดับมาก โดยระดับความคิดเห็นที่สูงเป็นอันดับแรก คือ การดำเนินการเร่งรัดหนี้ โดยดำเนินการตามขั้นตอนที่กำหนด และให้มีมาตรการเร่งรัดการชำระหนี้ มีการประชุมคณะทำงานเพื่อศึกษาข้อมูลของลูกหนี้ กำหนดวิธีการเร่งรัด กำหนดจำนวนวันที่เร่งรัดหนี้ กำหนดผู้ปฏิบัติงาน กำหนดลูกหนี้ที่ต้องเร่งรัด โดยเร่งด่วน ลำดับรองลงมาคือมีการจัดทำรายละเอียดจากเครื่องบันทึกข้อมูลมาทำการคัดแยกจำแนกคุณภาพลูกหนี้ มีคณะทำงานจัดการหนี้ มีการประชุมวงกรอบหน้าที่ความรับผิดชอบ และกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน



**ตอนที่ 3. ระดับความคิดเห็นของสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ สหกรณ์ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด เกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการนี้ตาม แผนบริหารจัดการธุรกิจ**

ผลการศึกษา พบว่า ระดับความคิดเห็นของสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการนี้ ตามแผนบริหารจัดการธุรกิจ อยู่ในระดับมาก โดยระดับความคิดเห็นที่สูงเป็นอันดับแรก คือ การระดมทุนภายใน คือระดมการถือหุ้น และเงินรับฝากทุกประเภท รองลงมาลำดับที่สอง คือการส่งเสริมอาชีพจัดฝึกอบรมให้ความรู้แต่ละสาขาอาชีพ จัดทัศนศึกษาดูงานตามความเหมาะสม จัดหาเอกสารทางวิชาการมาประกอบอาชีพบริการแก่สมาชิก วิเคราะห์โครงการ ปรับปรุงตามความเหมาะสม การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และ การรวบรวมผลผลิต โดยมีการปรับปรุงพัฒนาโรงงานจัดรวบรวมผลผลิตของสมาชิกเพื่อจำหน่าย และให้มีการปรับปรุงสภาพเมล็ดพันธุ์ข้าว

**ตอนที่ 4. ระดับความคิดเห็นของสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ สหกรณ์ ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด เกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการนี้ตามแผนบริหารจัดการองค์กรและบุคลากร**

ผลการศึกษา พบว่า ระดับความคิดเห็นของสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการนี้ ตามแผนบริหารจัดการองค์กรและบุคลากร อยู่ในระดับมาก โดยความคิดเห็นที่สูงเป็นอันดับแรก คือ การสร้างความศรัทธาและเชื่อมั่นต่อสหกรณ์ มีการประชาสัมพันธ์เชิงรุก นำหลักธรรมาภิบาลมาถือใช้อย่างเคร่งครัด การฝึกอบรมบุคลากรเรื่องอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ อบรมให้ความรู้เกี่ยวกับข้อบังคับ ระเบียบต่าง ๆ ซึ่งจะต้องมีการแก้ไขเพิ่มเติมข้อบังคับให้สอดคล้องตาม พ.ร.บ. สหกรณ์ คำแนะนำนายทะเบียนสหกรณ์ มีการแก้ไขเพิ่มเติมระเบียบต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับข้อบังคับ คำแนะนำนายทะเบียนสหกรณ์ และสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน การพัฒนาการเชื่อมโยงเครือข่ายมีการจัดกิจกรรมร่วมพัฒนาประสานความสัมพันธ์ 95 ปี สหกรณ์ไทย ลำดับสุดท้ายคือ การบริหารสินทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพ นำข้อมูลทางบัญชีและการเงินมาวิเคราะห์เพื่อใช้ในการกำหนดนโยบายด้านต่าง ๆ และถือปฏิบัติ

ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด เกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการนี้

ผลการศึกษาพบว่า สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ ส่วนใหญ่ ต้องการให้สหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด ลดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ และต้องการให้สหกรณ์จัดทำธุรกิจรวบรวมข้าวเปลือกของสมาชิก ต้องการให้สหกรณ์มีการส่งเสริมอาชีพให้กับสมาชิกอย่าง

จริงจัง และต้องการให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์บริการสมาชิกด้วยจิตไมตรี ต้องการให้การบริหารงานในสหกรณ์โปร่งใส ไม่มีการทุจริต

การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด ตามแผนทั้ง 3 แผน ของเพศชายและเพศหญิง ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด ตามแผนทั้ง 3 แผน ของสมาชิกด้านอายุต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด ตามแผนทั้ง 3 แผน ของสมาชิกที่มีระดับการศึกษา ต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด ตามแผนทั้ง 3 แผน ของระยะเวลาการเป็นสมาชิก/ปฏิบัติงานในสหกรณ์ ต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

## 2. อภิปรายผล

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ ของ สหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด มีประเด็นที่น่าสนใจนำมาอภิปรายผลดังนี้

### 2.1 ระดับความคิดเห็นของสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์เกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ตามแผนบริหารจัดการหนี้

ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด ตามแผนบริหารจัดการหนี้ สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์เห็นด้วยในระดับ มาก ต้องการให้สหกรณ์โดยคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ และฝ่ายจัดการดำเนินการแก้ไขปัญหาหนี้โดยมีแผนบริหารจัดการหนี้ มีการจัดทำรายละเอียดลูกหนี้ มีคณะทำงานจัดการหนี้ มีมาตรการเร่งรัดการชำระหนี้ตามแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด ต้องการให้สหกรณ์ดำเนินการตามแผนงานที่ได้กำหนด โดยเฉพาะแผนบริหารจัดการหนี้ต้องดำเนินการโดยเร่งด่วนเนื่องจากสภาพคล่องของสหกรณ์ขึ้นอยู่กับการบริหารลูกหนี้เงินให้กู้เป็นสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ วัลยา คำมุกชิต (2549 : บทคัดย่อ) ความต้องการสินเชื่อเพื่อการลงทุนด้านค้าขาย ธ.ก.ส.ควรดำเนินการให้สินเชื่อแบบกำกับสินเชื่อเพื่อประสิทธิภาพการให้สินเชื่อ และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ เอมอร จันทรเป็งผัด

(2550:บทคัดย่อ) แนวทางการปรับปรุงสินเชื่อปฏิบัติตามนโยบาย ระเบียบ ขั้นตอนการดำเนินธุรกิจสินเชื่ออย่างเคร่งครัด สหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด ควรดำเนินการกำกับทำให้สินเชื่อ และขั้นตอนการปฏิบัติตามระเบียบ ขั้นตอนให้เคร่งครัดเพื่อให้การบริหารลูกหนี้ของสหกรณ์มีประสิทธิภาพสูง

## 2.2 ระดับความคิดเห็นของสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์เกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ตามแผนบริหารจัดการธุรกิจ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด ตามแผนบริหารจัดการธุรกิจ สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ เห็นด้วยในระดับ มาก ต้องการให้สหกรณ์ มีการส่งเสริมอาชีพ และการจัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้แก่สมาชิกซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ประสพศรี ภูริยะพันธ์ (2544) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง การบริหารสินเชื่อของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงราย ซึ่งผลของการศึกษาพบว่า การจัดการด้านเงินทุน สหกรณ์ลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียนเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งประกอบด้วยลูกหนี้มากที่สุด สภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการบริหารลูกหนี้เงินกู้ของสหกรณ์ ปัญหาในการบริหารงานสินเชื่อคือ ปัญหาสมาชิกผู้กู้ไม่สามารถชำระหนี้คืนสหกรณ์ สาเหตุสำคัญมาจากได้ปริมาณผลผลิตต่ำทำให้รายได้ไม่เพียงพอต่อการชำระหนี้ ความต้องการของผู้ตอบแบบสอบถามต้องการสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด ส่งเสริมอาชีพให้สมาชิกเพื่อจะได้มีรายได้เพียงพอในการชำระหนี้

## 2.3 ข้อมูลจากระดับความคิดเห็นของสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์เกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ตามแผนบริหารจัดการองค์กรและบุคลากร

ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด ตามแผนบริหารจัดการองค์กรและบุคลากร สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ เห็นด้วยในระดับ มาก ต้องการให้สหกรณ์สร้างความศรัทธาและเชื่อมั่นต่อสหกรณ์และมีการติดตามรายงานผลความคืบหน้าเป็นประจำทุกเดือนมีการประกาศใช้จรรยาบรรณของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ และคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ พร้อมทั้งมีการนำหลักธรรมาภิบาลมาถือใช้อย่างเคร่งครัด

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

3.1.1 ผู้ศึกษา ในฐานะเป็นเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ สามารถนำผลที่ได้จากการศึกษาไปใช้เป็นข้อมูลในการแนะนำ ส่งเสริมสหกรณ์ เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ ทั้งสหกรณ์การเกษตรระยอง จำกัด และสหกรณ์อื่น ๆ ที่ทำธุรกิจสินเชื่อ

3.1.2 สหกรณ์การเกษตรระยอง จำกัด สามารถนำแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์กับสหกรณ์ โดยคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ร่วมกับฝ่ายจัดการสหกรณ์ ปรีกษาหารือเพื่อให้ปฏิบัติตามแผนบริหารจัดการหนี้ แผนบริหารจัดการธุรกิจ และแผนบริหารจัดการองค์กรและบุคลากร โดยเฉพาะแผนบริหารจัดการหนี้จะต้องกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด เพราะปัญหาสำคัญของสหกรณ์ คือ ลูกหนี้ผิดนัดชำระหนี้จำนวนมากทำให้สหกรณ์ขาดสภาพคล่อง สืบเนื่องมาจากสหกรณ์ไม่ปฏิบัติตามขั้นตอนการกู้เงิน การพิจารณาเงินกู้ การพิจารณาหลักประกันเงินกู้ การติดตามการใช้เงินกู้ของสมาชิก การติดตามเร่งรัดหนี้ ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร และไม่ครอบคลุมทั่วถึง สหกรณ์ต้องมีการซักซ้อมความเข้าใจร่วมกันระหว่างคณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการสหกรณ์ ให้ปฏิบัติตามระเบียบว่าด้วยเงินกู้ยืมอย่างเคร่งครัด

สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่ต้องทำควบคู่คือ การพัฒนาสมาชิกสหกรณ์ในด้านอื่น ๆ ที่จะส่งผลให้สมาชิกสามารถชำระหนี้เงินกู้ได้ตามกำหนดและไม่ก่อให้เกิดหนี้ค้างชำระ เช่น การให้ความรู้ เทคนิคต่าง ๆ เกี่ยวกับการผลิตพืชผลทางการเกษตรให้ได้ผลดี การสร้างให้สมาชิกมีอาชีพเสริมนอกจากอาชีพหลักทางการเกษตร ส่งเสริมสนับสนุนให้สมาชิกรู้จักเก็บออม เพื่อการชำระหนี้ และเพื่อวัตถุประสงค์อื่น

สหกรณ์ควรมีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารของสหกรณ์ให้สมาชิกได้รับรู้อย่างทั่วถึง โดยผ่านประธานกลุ่ม/เลขานุการกลุ่ม และมีการออกติดตามเร่งรัดหนี้สินอย่างจริงจัง พร้อมทั้งชี้แจงทำความเข้าใจให้สมาชิกรู้ถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง

การจัดทำแผนพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ ซึ่งประกอบด้วยแผนงานบริหารจัดการหนี้ แผนบริหารจัดการธุรกิจ และแผนบริหารองค์กรและบุคลากร คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการจะต้องมีปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้และมีการติดตามผลเป็นประจำทุกเดือนเพื่อให้ได้รับทราบผล ความก้าวหน้า ปัญหา และอุปสรรคต่างที่อาจจะเกิดขึ้น พร้อมทั้งเสนอผลความก้าวหน้าให้เจ้าหน้าที่ที่ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรจังหวัดสงขลา และธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรสาขาระยอง ได้รับทราบ และหาแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ร่วมกัน เพื่อให้การบริหารลูกหนี้มีประสิทธิภาพสูงสุด

3.1.3 สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลา ในฐานะหน่วยงานที่ให้การแนะนำ ส่งเสริม สหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด โดยตรงสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาไปใช้วางแผนทางการให้คำแนะนำ ส่งเสริมรูปแบบต่าง ๆ อันจะเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจสินเชื่อของ สหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด และใช้เป็นแนวทางในการศึกษาให้กับสหกรณ์อื่น ๆ ในพื้นที่จังหวัดสงขลาที่ดำเนินธุรกิจสินเชื่อ และวางแผนในการให้การศึกษาอบรมให้กับสหกรณ์อื่น ๆ ในพื้นที่จังหวัดสงขลา

3.1.4 กรมส่งเสริมสหกรณ์ ในฐานะหน่วยงานผู้ควบคุมการทำงานของสำนักงาน สหกรณ์จังหวัดสงขลา และสำนักงานสหกรณ์จังหวัดทั่วประเทศ ผู้กำหนดนโยบายในการแนะนำ ส่งเสริมสหกรณ์ สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาไปใช้ประกอบการวางแผนนโยบายในการ ส่งเสริมแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ให้กับสหกรณ์ต่าง ๆ

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

การศึกษาค้างนี้ ได้ศึกษาเฉพาะความคิดเห็นของสมาชิกสหกรณ์ คณะกรรมการ ดำเนินการสหกรณ์ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการหนี้ ของ สหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด จังหวัดสงขลา เท่านั้น จึงมีข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

3.2.1 การศึกษาค้างนี้ ศึกษาเฉพาะความคิดเห็นของสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ ของสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด จังหวัดสงขลา เพิ่มขอบเขตในการวิจัย โดย ศึกษาความคิดเห็นของสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการเกี่ยวกับแนวทางการ พัฒนาการบริหารจัดการหนี้ในภาพรวมทุกสหกรณ์ ในจังหวัดสงขลา



บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2551) **อุดมการณ์ หลักการ วิธีการสหกรณ์** กลุ่มพัฒนาเทคโนโลยีด้านธุรกิจสหกรณ์ สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ กรุงเทพฯ
- กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2554) **คู่มือการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์** สำนักบริหารการจัดการสหกรณ์ กรุงเทพฯ
- จุฑาทิพย์ ภัทราวาท. (2554) **เครือข่ายกับการพัฒนาการสหกรณ์** กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)
- เฉลิมพล อานุกาพบรรเจิด (2548) **“ปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถของเกษตรกรในการชำระหนี้สินเชื่อธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร อำเภอปัว จังหวัดน่าน”** การค้นคว้าอิสระปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต(เกษตรศาสตร์) สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ (2546) การบริหารสินทรัพย์ ค้นเมื่อ 30 เมษายน 2555 จาก <http://www.drmanage.com>
- เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ (2555) หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ค้นเมื่อ 29 พฤษภาคม 2555 จาก <http://www.drmanage.com>
- ประสพศรี ภูริยะพันธ์ (2544) **“การบริหารสินเชื่อของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงราย”** การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- พสุ สัตถาภรณ์ (2533) **การบริหารงานสหกรณ์** กรุงเทพมหานคร โอ.เอส.พรีนติ้ง เฮาส์
- เพียงใจ โพธิ์ถาวร (2550) **“การบริหารสินเชื่อ”** ค้นเมื่อ 16 มีนาคม 2555 จาก <http://www.dpu.ac.th/business/tutorial>
- วัลยา คำมุกชิต (2549) **“ความต้องการสินเชื่อของลูกค้าธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่”** การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (เกษตรศาสตร์) ภาควิชาส่งเสริมและเผยแพร่การเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- หนังสือสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์สงขลา ที่ กษ 04 สข/842 ลงวันที่ 3 กันยายน 2553 เรื่อง “การสอบบัญชีสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด จังหวัดสงขลา สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 30 มิถุนายน 2553” ถึง ผู้ว่าราชการจังหวัดสงขลา

หนังสือสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์สงขลา ที่ กษ 04 สข/990 ลงวันที่ 27 กันยายน 2554

เรื่อง “ส่งงบการเงินและรายงานการสอบบัญชีสหกรณ์” ถึง ผู้ว่าราชการจังหวัดสงขลา  
อุดมศักดิ์ เอี้ยวชัยพร (2547) “ลักษณะทางเศรษฐกิจสังคมของลูกค้า และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับ

สินเชื่อบุคคล ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”

วิทยานิพนธ์ปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

เอมอร จันทร์เป็งผัด (2550) “แนวทางการปรับปรุงธุรกิจสินเชื่อของสหกรณ์นิคมแม่ระมาด จำกัด

จังหวัดตาก” การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาสหกรณ์

สาขาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สืบช่วยธรรมมาภิบาล



ภาคผนวก  
ก แบบสอบถาม

## แบบสอบถาม

(สำหรับสมาชิกสหกรณ์)

เรื่อง แนวทางการพัฒนาธุรกิจสินเชื่อ ของ สหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด

คำชี้แจง 1. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 6 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 ความรู้ในธุรกิจสินเชื่อ

ส่วนที่ 3 การมีส่วนร่วม

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นต่อการใช้บริการธุรกิจสินเชื่อ

ส่วนที่ 5 สภาพการกู้ยืมและการชำระคืนเงินกู้

2. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ หรือตัวเลข ลงในช่องว่าง ( ) หน้าข้อความตามที่ท่านเห็นเหมาะสมที่สุด

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. เพศ ( ) ชาย ( ) หญิง
2. อายุ ( ) 20-30 ปี ( ) 31 – 40 ปี  
( ) 41-50 ปี ( ) 51 – 60 ปี  
( ) มากกว่า 60 ปี
3. ระดับการศึกษา  
( ) ประถมศึกษา ( ) มัธยมศึกษาตอนต้น  
( ) มัธยมศึกษาตอนปลาย ( ) อนุปริญญา  
( ) ปริญญาตรีขึ้นไป ( ) ไม่ได้ศึกษา
4. สถานภาพการสมรส  
( ) โสด ( ) สมรสและอยู่ด้วยกัน  
( ) สมรสแต่แยกกันอยู่ ( ) หย่า / หม้าย
5. จำนวนสมาชิกในครอบครัว.....คน จำนวนสมาชิกที่ประกอบอาชีพมีรายได้.....คน

6. จำนวนบุตร.....คน
- 6.1 อยู่ในระหว่างการศึกษา
- ( ) ประถมศึกษา.....คน
- ( ) มัธยมศึกษา.....คน
- ( ) อนุปริญญาตรีหรือสูงกว่า.....คน
- 6.2 ไม่ได้ศึกษา.....คน
7. พื้นที่ทำกิน
- ( ) น้อยกว่า 5 ไร่ ( ) 5-10 ไร่
- ( ) 11-20 ไร่ ( ) มากกว่า 20 ไร่
8. กรรมสิทธิ์ในพื้นที่ทำกิน
- ( ) เป็นของตนเองทั้งหมด ( )เช่าทั้งหมด
- ( ) ของตนเองบางส่วนและเช่าบางส่วน ( ) อื่นๆ (ระบุ).....
9. รายได้จากภาคการเกษตรต่อปี (จำหน่ายผลิตผลทางเกษตร เช่น ทำนา ทำไร่ ทำสวน เลี้ยงสัตว์ เป็นต้น)
- ( ) น้อยกว่า 10,000 บาท ( ) 10,000 - 50,000 บาท
- ( ) 50,001 - 100,000 บาท ( ) มากกว่า 100,000 บาท
10. รายได้จากนอกภาคเกษตรต่อปี (เช่น รับจ้าง ค้าขาย ลูกส่งมาให้ เป็นต้น )
- ( ) น้อยกว่า 10,000 บาท ( ) 10,000 - 50,000 บาท
- ( ) 50,001 - 100,000 บาท ( ) 50,001 - 100,000 บาท
11. รายจ่ายภาคเกษตรต่อปี (เช่น ค่าเช่าที่ ค่าพันธุ์พืช พันธุ์สัตว์ ค่าปุ๋ย ค่าอาหารสัตว์ เป็นต้น )
- ( ) น้อยกว่า 10,000 บาท ( ) 10,000 - 50,000 บาท
- ( ) 50,001 - 100,000 บาท ( ) 50,001 - 100,000 บาท
12. รายจ่ายนอกภาคการเกษตรต่อปี (นอกเหนือจากข้อ 11 เช่น ค่าอาหาร ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าเครื่องนุ่งห่ม เป็นต้น )
- ( ) น้อยกว่า 10,000 บาท ( ) 10,000 - 50,000 บาท
- ( ) 50,001 - 100,000 บาท ( ) 50,001 - 100,000 บาท
13. การฝากหรือการออมเงิน
- ( ) ไม่มี
- ( ) มี โดย ( ) ฝากสหกรณ์ ( ) ฝากธนาคาร
- ( ) เก็บไว้ในครัวเรือน ( ) อื่นๆ (ระบุ).....

14. ท่านเป็นสมาชิกสหกรณ์กี่ปี

( ) น้อยกว่า 5 ปี

( ) 5 – 10 ปี

( ) มากกว่า 10 ปี

15. ท่านมีภาระหนี้สินของครอบครัว

( ) สหกรณ์

( ) ธนาคารไทยพาณิชย์

( ) กองทุนหมู่บ้าน

( ) บุคคลอื่น

( ) ไม่มี

( ) อื่นๆ .....

## ส่วนที่ 2 ความรู้ในธุรกิจสินเชื่อ

16. ท่าน แจ้งความประสงค์สมัครเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์ต่อใคร

( ) ประธานกรรมการ

( ) ประธานกลุ่มสมาชิก

( ) เจ้าหน้าที่สหกรณ์

( ) อื่นๆ (ระบุ) .....

17. ท่านแจ้งความประสงค์ในการขอกู้เงินต่อใคร

( ) ประธานกรรมการ

( ) ประธานกลุ่มสมาชิก

( ) เจ้าหน้าที่สหกรณ์

( ) อื่นๆ (ระบุ) .....

18. ปัจจุบันสหกรณ์ให้บริการเงินกู้แก่สมาชิกกี่ประเภท (ประเภทของเงินกู้)

( ) 1 ประเภท คือ.....

( ) 2 ประเภท คือ.....

( ) 3 ประเภท คือ.....

( ) ไม่ทราบ

19. การขอกู้เงินท่านต้องจัดหาหลักประกันการขอกู้ต่อสหกรณ์หรือไม่

( ) ไม่ต้อง

( ) ต้องจัดหา

( ) ขึ้นอยู่กับคณะกรรมการ

( ) ไม่ทราบ

20. ปัจจุบันสหกรณ์กำหนดจำนวนขั้นสูงสุดของเงินกู้รวม ของสมาชิกคนหนึ่งในเวลาใดเวลาหนึ่งไม่เกินเท่าใด

( ) ไม่ทราบ

( ) ทราบ จำนวน.....บาท

21. ระยะเวลาการชำระคืนเงินกู้ระยะสั้นต้องชำระคืนภายในกำหนดเท่าใด

( ) 12 เดือน

( ) 18 เดือน

( ) ก็เดือนก็ได้

22. ปัจจุบันสหกรณ์คิดดอกเบี้ยเงินกู้ระยะสั้นร้อยละเท่าใด

( ) ไม่ทราบ

( ) ทราบ ร้อยละ.....



23. การจ่ายชำระหนี้เงินกู้ที่ท่านต้องไปติดต่อกับชำระหนี้เงินกู้ต่อใคร
- ( ) คณะกรรมการ ( ) เจ้าหน้าที่สินเชื่อ
- ( ) เจ้าหน้าที่การเงิน ( ) อื่นๆ (ระบุ).....
- ( ) ไม่ทราบ

### ส่วนที่ 3 การมีส่วนร่วม

24. ในรอบ 3 ปีที่ผ่านมาท่านเคยเข้าร่วมประชุมใหญ่สามัญประจำปีของสหกรณ์หรือไม่
- ( ) ไม่เคย ( ) เคย จำนวน.....ครั้ง
25. ในรอบระยะเวลา 1 ปี ท่านได้เข้าร่วมประชุมกลุ่มกับเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์กี่ครั้ง
- ( ) ไม่เคย ( ) 1-3 ครั้ง
26. ปัจจุบันท่านทำธุรกิจใดกับสหกรณ์บ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- ( ) ซื้อสินค้า ( ) ขายผลผลิต
- ( ) ฝากเงิน ( ) กู้เงิน
27. ท่านเคยกู้เงินจากสหกรณ์หรือไม่
- ( ) เคย และ ปัจจุบันยังเป็นลูกหนี้ ( ) เคย แต่ปัจจุบันชำระหมดแล้ว

### ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นต่อการให้บริการธุรกิจสินเชื่อ

28. วงเงินกู้ที่สหกรณ์ให้ท่านเพียงพอต่อการนำไปใช้ตามความต้องการหรือไม่
- ( ) เพียงพอ ( ) ไม่เพียงพอ เนื่องจาก  
.....
29. อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ที่สหกรณ์กำหนดในปัจจุบันเหมาะสมหรือไม่
- ( ) เหมาะสม ( ) ไม่เหมาะสม เนื่องจาก  
.....
30. การติดต่อทำธุรกิจสินเชื่อกับสหกรณ์ท่านได้รับความสะดวกมากน้อยเพียงใด
- ( ) มาก ( ) ปานกลาง
- ( ) น้อย ( ) ไม่ได้รับความสะดวก
31. สาเหตุที่ทำให้เกิดความไม่สะดวกในการติดต่อทำธุรกิจสินเชื่อกับสหกรณ์ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- ( ) เจ้าหน้าที่สินเชื่อมีไม่เพียงพอ
- ( ) เจ้าหน้าที่ไม่ดูแลเอาใจใส่
- ( ) ขั้นตอนการขอกู้และการชำระหนี้ยุ่งยากซับซ้อน

- ( ) ไม่เข้าใจระเบียบและขั้นตอนการขอกู้  
 ( ) อื่น ๆ (ระบุ) .....
32. ท่านพอใจในการต้อนรับและบริการจากเจ้าหน้าที่สินเชื่อมากน้อยเพียงใด  
 ( ) น้อย ( ) ปานกลาง  
 ( ) มาก ( ) ไม่พอใจ เนื่องจาก.....
33. ลักษณะเจ้าหน้าที่สินเชื่อที่ท่านต้องการควรเป็นอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)  
 ( ) ให้บริการตามลำดับ ก่อนหลัง ( ) การพูดจา อธิบายดี  
 ( ) มีความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ( ) ให้คำแนะนำเป็นอย่างดี  
 ( ) มีความรู้ ความเข้าใจในธุรกิจสินเชื่อ ( ) อื่น ๆ .....
34. ท่านต้องการให้สหกรณ์ช่วยเหลือท่านในด้านใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ โดยเรียงลำดับความสำคัญ 1,2,3.....)  
 ( ) จัดหาเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ  
 ( ) ขยายระยะเวลาชำระหนี้  
 ( ) จัดหาเจ้าหน้าที่ผู้มีความรู้เฉพาะด้าน ให้คำแนะนำเรื่องการส่งเสริมอาชีพ  
 ( ) จัดหาเงินทุนเพื่อฟื้นฟูอาชีพ  
 ( ) จัดหาตลาดเพื่อขายผลผลิต  
 ( ) อื่น ๆ (ระบุ).....
35. ท่านต้องการให้สหกรณ์พัฒนาธุรกิจสินเชื่อในด้านใดบ้าง  
 .....  
 .....  
 .....

### ส่วนที่ 5 สภาพการกู้ยืมและการชำระคืนเงินกู้

36. ท่านกู้เงินจากสหกรณ์จำนวน.....ครั้ง
37. ท่านกู้เงินโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ  
 ( ) ครอบครัว ( ) บุคคลอื่น
38. เมื่อท่านต้องการเงินทุนเพื่อใช้ในการประกอบอาชีพ หรือเพื่อการอื่น เหตุใดท่านจึงเลือกที่จะกู้เงินจากสหกรณ์ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)  
 ( ) เป็นสมาชิกของสหกรณ์  
 ( ) อัตราดอกเบี้ยต่ำกว่าแหล่งเงินกู้อื่น

- ( ) วงเงินกู้ที่ได้รับสูงกว่าแหล่งเงินกู้อื่น  
 ( ) ได้รับเงินเฉลี่ยคืนจากดอกเบี้ยจ่ายเงินกู้  
 ( ) ขั้นตอนไม่ยุ่งยาก ซับซ้อน  
 ( ) หลักประกันเงินกู้ต่ำ  
 ( ) อื่น ๆ .....
39. การกู้เงินของท่านใช้อะไรในการค้ำประกันเงินกู้  
 ( ) บุคคลค้ำประกัน ( ) หลักทรัพย์ค้ำประกัน  
 ( ) อื่น ๆ (ระบุ).....
40. ท่านได้นำเงินกู้ที่ได้รับจากสหกรณ์ไปใช้ตามวัตถุประสงค์การขอกู้เท่าใด  
 ( ) ทั้งจำนวน  
 ( ) เป็นบางส่วน เนื่องจาก.....  
 ( ) ไม่ได้ใช้ตามวัตถุประสงค์ เนื่องจาก.....
41. เมื่อท่านได้รับเงินกู้แล้ว สหกรณ์ได้ออกไปตรวจสอบการใช้เงินกู้ตามวัตถุประสงค์หรือไม่  
 ( ) ไม่เคย  
 ( ) เคย โดย ( ) คณะกรรมการ ( ) ประธานกลุ่มสมาชิก  
 ( ) เจ้าหน้าที่สินเชื่อ ( ) ผู้จัดการ  
 ( ) อื่น ๆ
42. การกู้เงินจากสหกรณ์ ท่านได้รับคำแนะนำถึงวิธีปฏิบัติในการขอกู้และการชำระหนี้เงินกู้จากเจ้าหน้าที่สินเชื่อของสหกรณ์มากน้อยเพียงใด  
 ( ) ค่อนข้างมาก ( ) ปานกลาง  
 ( ) น้อย ( ) ไม่ได้รับคำแนะนำ
43. ท่านมีแนวทางในการชำระหนี้ต่อสหกรณ์อย่างไร  
 ( ) สะสมให้ครบตามจำนวนก่อนจึงจะชำระคืนเงินกู้ในคราวเดียว  
 ( ) ทอยชำระเท่าที่มีก่อน  
 ( ) อื่น ๆ
44. ท่านมีหลักการในการชำระหนี้ที่ถึงกำหนดชำระอย่างไร  
 ( ) ชำระหนี้ให้กับสหกรณ์ก่อนแหล่งเงินกู้อื่น เพราะ.....  
 ( ) ชำระหนี้ให้กับแหล่งเงินกู้อื่นก่อนเพราะ.....  
 ( ) มีเงินแต่ยังไม่ชำระเพราะ.....  
 ( ) อื่น ๆ (ระบุ).....

45. เมื่อใกล้ถึงกำหนดชำระคืนเงินกู้ ท่านได้รับหนังสือแจ้งเตือนจากสหกรณ์หรือไม่  
 ได้รับ  ไม่ได้รับ
46. ท่านสามารถชำระหนี้เงินกู้คืนสหกรณ์เมื่อถึงกำหนดตามสัญญาอย่างไร  
 สามารถชำระคืนตามกำหนดได้ทั้งหมด  
 สามารถชำระคืนตามกำหนดได้บางส่วน  
 ไม่สามารถชำระคืนได้เมื่อถึงกำหนด
47. สาเหตุที่ท่านชำระหนี้เงินกู้ได้เพียงบางส่วน หรือ ไม่สามารถชำระคืนตามกำหนดเนื่องจาก  
 (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)  
 นำเงินไปใช้ผิดวัตถุประสงค์  
 ปริมาณผลผลิตที่ได้น้อย  
 ราคาผลผลิตตกต่ำ  
 นำเงินไปลงทุนในการประกอบอาชีพต่อแต่ได้ผลผลิตตอบแทนที่ต่ำ  
 มีความจำเป็นต้องจ่ายเพื่อเหตุอื่นก่อน  
 ประสบภัยธรรมชาติ  
 ไม่ประสงค์จะชำระหนี้  
 อื่น ๆ (ระบุ).....
48. ท่านได้รับการติดตามและเร่งรัดหนี้สินจากสหกรณ์หรือไม่  
 ได้รับ โดย  เป็นหนังสือจากสหกรณ์ จำนวน.....ครั้ง  
 เจ้าหน้าที่สหกรณ์ติดตาม จำนวน.....ครั้ง  
 คณะกรรมการสหกรณ์ติดตามจำนวน.....ครั้ง  
 อื่น ๆ ระบุ.....  
 ไม่เคยได้รับการติดตาม
49. ท่านมีความประสงค์จะให้สหกรณ์ปฏิบัติอย่างไร จึงจะนำเงินมาส่งชำระหนี้กับสหกรณ์  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....





ภาคผนวก

ข แผนฟื้นฟูสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด

## แผนงานฟื้นฟูสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด

### แผนบริหารจัดการหนี้

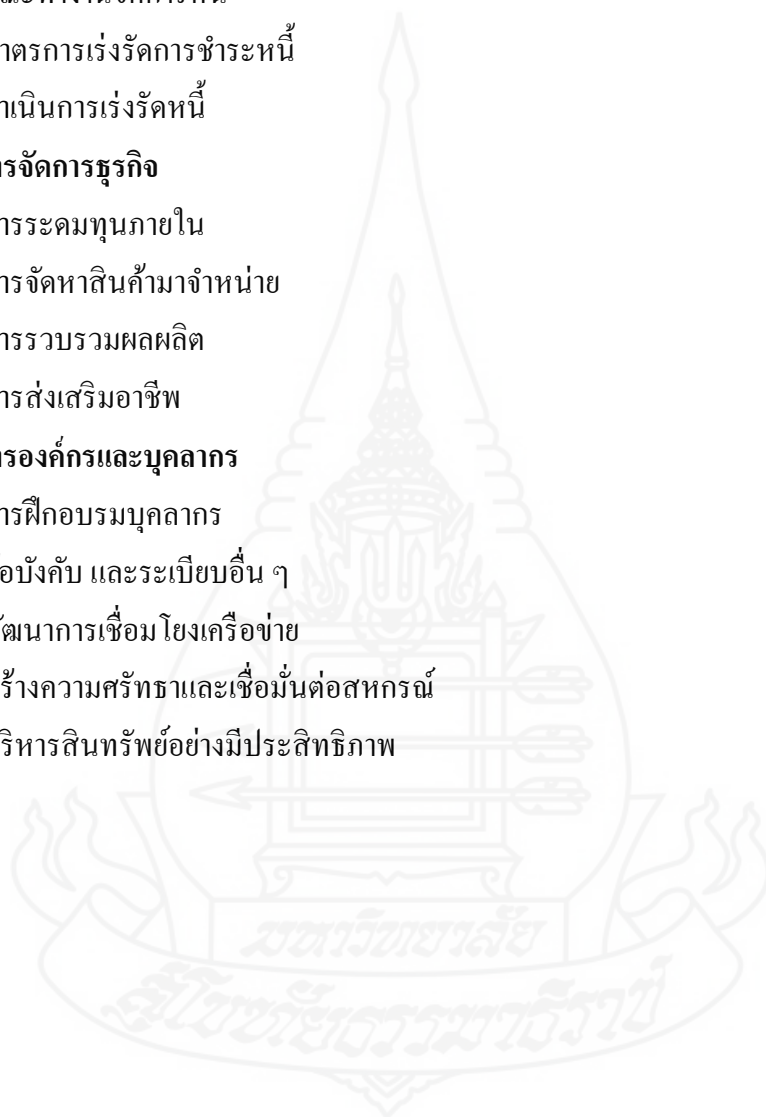
- จัดทำรายละเอียดลูกหนี้
- คณะทำงานจัดการหนี้
- มาตรการเร่งรัดการชำระหนี้
- ดำเนินการเร่งรัดหนี้

### แผนบริหารจัดการธุรกิจ

- การระดมทุนภายใน
- การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย
- การรวบรวมผลผลิต
- การส่งเสริมอาชีพ

### แผนบริหารองค์กรและบุคลากร

- การฝึกอบรมบุคลากร
- ข้อบังคับ และระเบียบอื่น ๆ
- พัฒนาการเชื่อมโยงเครือข่าย
- สร้างความศรัทธาและเชื่อมั่นต่อสหกรณ์
- บริหารสินทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพ





## แผนบริหารจัดการหนี้

### ภารกิจ

1. จัดทำรายละเอียดลูกหนี้
2. คณะทำงานจัดการหนี้
3. มาตรการเร่งรัดการชำระหนี้
4. ดำเนินการเร่งรัดหนี้

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อทราบจำนวนรายลูกหนี้และจำนวนเงินที่เป็นหนี้
2. เพื่อทราบคุณภาพหนี้
3. เพื่อเป็นเจ้าภาพการจัดการหนี้
4. เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน
5. เพื่อได้รับชำระหนี้ที่ผิดนัดชำระและลดปัญหาหนี้ค้างชำระ

### เป้าหมาย

1. ลูกหนี้เงินกู้ปกติ 243,814,850.00 บาท
2. ลูกหนี้เงินกู้ผิดนัดชำระ 178,427,650 บาท
3. ลูกหนี้การค้า 98,257,650 บาท
4. ลูกหนี้ตามคำพิพากษา 41,343,920 บาท
5. ดอกเบี้ยค้างชำระ 30,298,589 บาท
6. ค่าปรับค้างชำระ ณ 30 มิถุนายน 2554 3,726,499 บาท

### กลยุทธ์

1. จำแนกประเภทหนี้ตามชั้นคุณภาพลูกหนี้
2. กำหนดโครงการ
3. ออกคำสั่งมอบหมาย
4. ปรับปรุงระเบียบ
5. สร้างจิตสำนึกความรับผิดชอบของลูกหนี้

### แนวทางปฏิบัติ

1. เก็บรายละเอียดจากเครื่องบันทึกข้อมูลมาทำการคัดแยกจำแนกคุณภาพลูกหนี้
2. แต่งตั้งคณะทำงานจัดการหนี้โดยให้ผู้จัดการเป็นกรรมการเลขานุการ
3. จัดประชุมคณะทำงานจัดการหนี้ วางกรอบหน้าที่ความรับผิดชอบ และกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน
4. ประชุมคณะทำงาน เพื่อ ศึกษาข้อมูลของลูกหนี้ ,กำหนดวิธีการเร่งรัดหนี้, กำหนดจำนวนวันที่เร่งรัดหนี้, กำหนดจำนวนผู้ปฏิบัติงาน, กำหนดค่าตอบแทนการเร่งรัดหนี้, กำหนดลูกหนี้ต้องเร่งรัดโดยด่วน,กำหนดเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ในการเร่งรัดหนี้, ส่งหนังสือเตือนให้ชำระหนี้, เจริงจำให้ส่งชำระหนี้, จัดหาตลาดผลผลิตให้ลูกหนี้,ปรับปรุงโครงสร้างหนี้, ประenomหนี้,รับสภาพหนี้,สรุปผลการปฏิบัติงานและนำเสนอคณะกรรมการดำเนินการเดือนละ 1 ครั้ง

### โครงการสนับสนุน

1. โครงการบริหารจัดการหนี้

### ระยะเวลาปฏิบัติ

พฤษภาคม 2554-30 มิถุนายน 2555

### ตัวชี้วัดความสำเร็จ

1. ลูกหนี้ปกติชำระหนี้ได้ตามกำหนด ร้อยละ 80
2. ลูกหนี้เงินกู้ผัดนัดชำระหนี้ ชำระหนี้ได้ ร้อยละ 50 ของหนี้ผัดนัดชำระ
3. ลูกหนี้การค้าชำระหนี้ได้ ร้อยละ 100
4. ลูกหนี้ตามคำพิพากษาชำระหนี้ได้ ร้อยละ 50

### ผู้รับผิดชอบ

1. เจ้าหน้าที่การเงิน
2. เจ้าหน้าที่สินเชื่อ
3. ผู้จัดการ
4. คณะทำงานฝ่ายจัดการหนี้
5. คณะกรรมการดำเนินการทั้งคณะ

## แผนบริหารจัดการธุรกิจ

### ภารกิจ

1. การระดมทุนภายใน
2. การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย
3. การรวบรวมผลผลิต
4. การส่งเสริมอาชีพ

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้สมาชิกมีเงินฝากเพิ่มขึ้น
2. เพื่อให้สมาชิกถือหุ้นเพิ่มขึ้น
3. เพื่อให้สหกรณ์มีทุน มีสภาพคล่องทางการเงินเพิ่มขึ้น
4. เพื่อจำหน่ายสินค้าได้เพิ่มขึ้น
5. เพื่อสร้างรายได้ให้กับสหกรณ์
6. เพื่อรวบรวมผลผลิตจากสมาชิกมาจำหน่าย
7. เพื่อสมาชิกมีอาชีพที่มั่นคง
8. เพื่อให้สมาชิกมีรายได้เพิ่มขึ้น

### เป้าหมาย

1. เงินฝากเพิ่มขึ้น 6,500,000 บาทต่อปี
2. หุ้นเพิ่มขึ้น 6,500,000 บาทต่อปี
3. จำหน่ายสินค้าได้ จำนวน 90 ล้านบาทต่อปี
4. ลดจำนวนสินค้าเสื่อมคุณภาพ
5. รวบรวมข้าวเปลือกได้ 500 ตัน
6. รวบรวมเมล็ดพันธุ์ 125 ตัน

### กลยุทธ์

1. จัดทำโครงการระดมทุนโดยสร้างสิ่งจูงใจในการออม
2. สร้างระบบการจัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้มีประสิทธิภาพ
3. เชื่อมโยงธุรกิจกับเครือข่ายของสหกรณ์
4. ปรับปรุงและพัฒนาโรงงาน
5. เข้าร่วมโครงการรัฐบาล
6. พัฒนาสมาชิกตัวอย่าง

### แนวทางปฏิบัติ

1. ระดมการถือหุ้น
2. ระดมเงินฝากทุกประเภท
3. ปรับปรุงระเบียบที่เกี่ยวกับการจัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้เหมาะสมและเกิดความคล่องตัวใน  
ภาวะการณ์แข่งขันทางการตลาด
4. ให้ฝ่ายการตลาดเสนอการจัดซื้อสินค้าต่อผู้จัดการเพื่อพิจารณาอนุมัติภายใต้การกำกับของ  
คณะกรรมการดำเนินการ

### โครงการสนับสนุน

1. โครงการส่งเสริมการออม
2. โครงการซื้อเงินสดตราค่า
3. โครงการกระจายสินค้าชุมชน
4. โครงการส่งเสริมอาชีพ
5. โครงการแลกเปลี่ยนผลิตภัณฑ์

### ระยะเวลาปฏิบัติ

พฤษภาคม 2554-30 มิถุนายน 2555

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

1. จำนวนสมาชิกมีเงินฝากเพิ่มขึ้น ร้อยละ 15 ต่อปี
2. จำนวนสมาชิกถือหุ้นเพิ่มขึ้น ร้อยละ 10 ต่อปี
3. ให้บริการสมาชิกได้ ร้อยละ 5 ของจำนวนสมาชิกทั้งหมด
4. ส่งเสริมอาชีพสมาชิกร้อยละ 5 ต่อปีของสมาชิกทั้งหมด
5. สมาชิกชำระหนี้สินได้

### ผู้รับผิดชอบ

1. เจ้าหน้าที่การตลาด
2. เจ้าหน้าที่ส่งเสริมอาชีพ
3. ผู้จัดการ
4. คณะทำงานฝ่ายจัดการหนี้
5. คณะกรรมการดำเนินการทั้งคณะ

## แผนบริหารจัดการองค์กรและบุคลากร

### ภารกิจ

1. การฝึกอบรมบุคลากร
2. การแก้ไขเพิ่มเติมข้อบังคับและระเบียบต่าง ๆ
3. พัฒนาการเชื่อมโยงเครือข่าย
4. สร้างความศรัทธาและเชื่อมั่นต่อสหกรณ์
5. บริหารสินทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพ

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้สมาชิกได้เรียนรู้เข้าใจ เข้าถึง มีจิตสำนึกมีความศรัทธามีทัศนคติที่ดีต่อสหกรณ์
2. เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถด้านบริหารงานให้คณะกรรมการ
3. เพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงานให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์
4. เพื่อเจ้าหน้าที่มีจิตสำนึกทัศนคติที่ดีต่อสมาชิกและองค์กร
5. เพื่อให้การดำเนินงานและกิจการสหกรณ์มีความเหมาะสมและถูกต้องตามมาตรฐานทั่วไป
6. เพื่อสร้างระบบการทำงานที่ดี
6. เพื่อเชื่อมโยงเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์ให้เกิดสัมพันธภาพที่ดียิ่งขึ้น
7. สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ คู่ค้า ชุมชน สังคม ส่วนราชการ เกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นสหกรณ์
8. สภาพคล่องที่เหมาะสมและความเสี่ยงที่ควบคุมได้

### เป้าหมาย

1. สมาชิกทั้งหมด
2. คณะกรรมการดำเนินการทั้งคณะ
3. เจ้าหน้าที่ทุกคน

### กลยุทธ์

1. จัดประชุมและฝึกอบรม ทัศนศึกษาดูงาน
2. ประกาศและถือใช้ธรรมาภิบาล
3. ประชาสัมพันธ์เชิงรุก
4. ใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหารงาน

### แนวทางปฏิบัติ

1. ฝึกอบรมเรื่อง อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์
2. จัดฝึกอบรมหน้าที่ความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วมต่อสหกรณ์
3. จัดทำคู่มือสมาชิก
4. ทักษะศึกษาดูงานองค์กรต้นแบบ
5. จัดสวัสดิการสมาชิกและครอบครัว
6. จัดฝึกอบรมเรื่องระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง
7. ประกาศใช้จรรยาบรรณ
8. แก้ไขเพิ่มเติมข้อบังคับ และระเบียบต่าง ๆ ให้เหมาะสม
9. จัดกิจกรรมร่วมพัฒนา
10. ส่งเสริมการยึดหลักธรรมาภิบาลและถือใช้อย่างเคร่งครัด
11. นำข้อมูลทางบัญชีและการเงินมาวิเคราะห์เพื่อใช้ในการกำหนดนโยบายต่าง ๆ และถือใช้ปฏิบัติ

### โครงการสนับสนุน

1. โครงการฝึกอบรมเสริมความรู้ข้อมูลข่าวสารประจำปี
2. โครงการหลักสูตรการมีส่วนร่วมของสมาชิก
3. โครงการเพิ่มศักยภาพผู้บริหาร
4. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน
5. โครงการประสานความร่วมมือระหว่างองค์กร

### ระยะเวลาปฏิบัติ

พฤษภาคม 2554-30 มิถุนายน 2555

### ตัวชี้วัดความสำเร็จ

1. สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจเพิ่มขึ้น
2. คณะกรรมการดำเนินการมีความรู้ ความเข้าใจในการบริหารงานสหกรณ์เพิ่มขึ้น

### ผู้รับผิดชอบ

1. เจ้าหน้าที่ทุกคน
2. คณะทำงานฝ่ายจัดการหนี้
3. คณะกรรมการดำเนินการทั้งคณะ

## ประวัติผู้ศึกษา

|                 |   |
|-----------------|---|
| ชื่อ            | นางสุชาลินี แสงอรุณ                           |
| วัน เดือน ปี    | 26 ตุลาคม 2516                                |
| สถานที่เกิด     | อำเภอรัตนภูมิ จังหวัดสงขลา                    |
| ประวัติการศึกษา | นิติศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช |
| สถานที่ทำงาน    | สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลา                    |
| ตำแหน่ง         | นักวิชาการสหกรณ์ชำนาญการ                      |

