

การดำเนินงานสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล  
หลังการปรับตำแหน่งสหกรณ์อำเภอ

นายสุรียา โส๊ะเต่ง

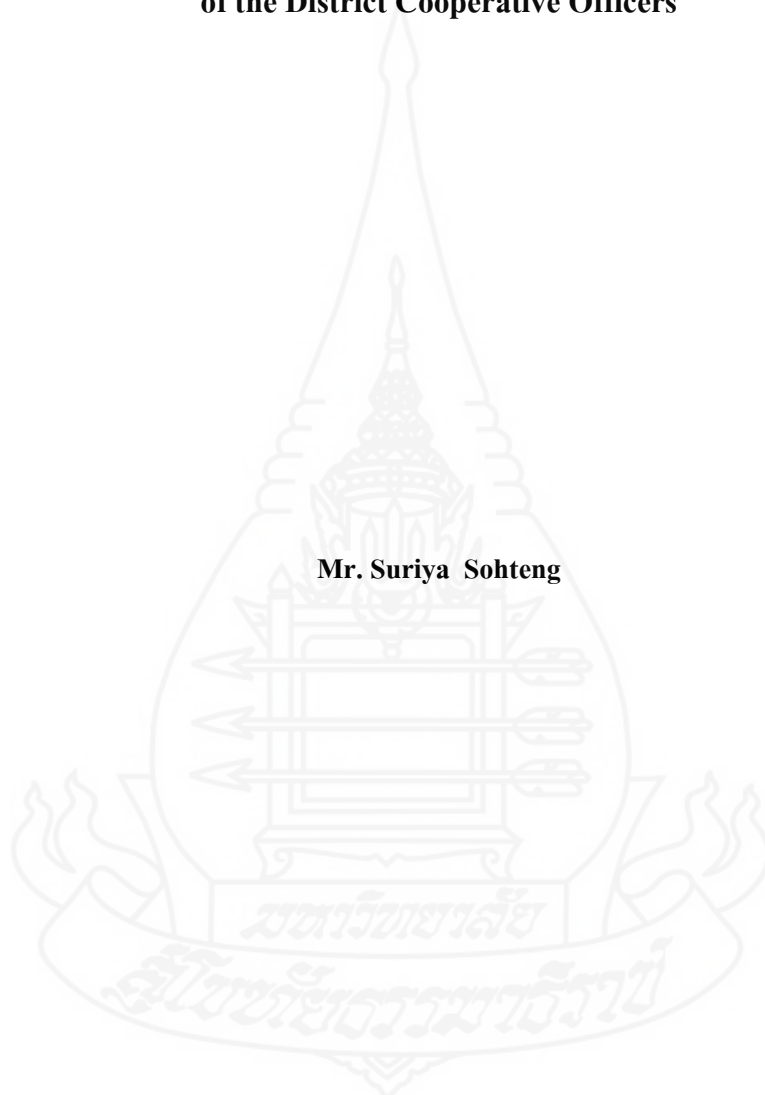


การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2556

**The Operational of Agricultural Cooperatives in Satun Province after the Reform  
of the District Cooperative Officers**

**Mr. Suriya Sohteng**



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Business Administration in Cooperatives

School of Agriculture and Cooperatives  
Sukhothai Thammathirat Open University

2013

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การดำเนินงานสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล หลังการปรับ  
ตำแหน่งสหกรณ์อำเภอ  
ชื่อและนามสกุล นายสุรียา โส๊ะเต่ง  
แขนงวิชา สหกรณ์  
สาขาวิชา เกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์สังเสริม หอมกลิ่น

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 13 พฤษภาคม 2557

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์สังเสริม หอมกลิ่น)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ)



(รองศาสตราจารย์ ดร. อังฉรา จิตตลดากร)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์

**ชื่อการศึกษา** คั่นคว้ออิสระ การดำเนินงานสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล หลังการปรับตำแหน่ง  
สหกรณ์อำเภอ

**ผู้ศึกษา** นายสุริยา โส๊ะเต่ง **รหัสนักศึกษา** 2559003344 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (สหกรณ์)  
**อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์สงเสริม หอมกลิ่น **ปีการศึกษา** 2556

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรภาคสหกรณ์และ  
ภาคราชการสหกรณ์ในจังหวัดสตูล (2) ระดับความสำคัญของปัญหาการดำเนินงานของสหกรณ์ (3)  
ความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรภาคสหกรณ์ และภาคราชการสหกรณ์กับปัญหาการ  
ดำเนินงานของสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล

ประชากรที่ใช้ในศึกษา คือ บุคลากรสหกรณ์ภาคเกษตรจังหวัดสตูลก่อน พ.ศ.2545 ได้แก่  
คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ และเจ้าหน้าที่ตรวจบัญชีสหกรณ์ โดย  
ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 85 คน เครื่องมือที่ใช้ คือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล  
ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติทดสอบไคสแควร์ และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษาพบว่า 1) บุคลากรภาคสหกรณ์และภาคราชการสหกรณ์ส่วนใหญ่เพศชาย อายุ  
36-45 ปี ระดับการศึกษามัธยมศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน 11-20 ปี 2) ระดับความสำคัญปัญหาการ  
ดำเนินงานของสหกรณ์ พบว่า (1) ปัญหาภายในของสหกรณ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมี  
ระดับของปัญหาตามลำดับ คือ ด้านบุคคล ด้านการดำเนินธุรกิจ ด้านวัสดุอุปกรณ์ ด้านเงินทุน และด้าน  
การจัดการ (2) ระดับความสำคัญของปัญหภายนอกของสหกรณ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมี  
ระดับของปัญหาตามลำดับ คือ ด้านนโยบายภาครัฐ ด้านการสร้างเครือข่ายสหกรณ์ และ กฎหมายระเบียบ  
และข้อบังคับสหกรณ์ 3) ความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลกับปัญหาการดำเนินงานภายในของสหกรณ์  
อย่างมีนัยสำคัญสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พบว่า เพศ มีความสัมพันธ์กับปัญหาด้านสมาชิกสหกรณ์  
เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ และด้านวัสดุอุปกรณ์ อายุ มีความสัมพันธ์กับปัญหาด้านฝ่ายจัดการสหกรณ์  
และด้านเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ วุฒิการศึกษา มีความสัมพันธ์กับปัญหาด้านคณะกรรมการดำเนินการ  
ตำแหน่งงาน มีความสัมพันธ์กับปัญหาด้านด้านเงินทุน และการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ และประสบการณ์ใน  
การทำงาน มีความสัมพันธ์กับปัญหาด้านการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ ความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลต่อ  
ปัญหาการดำเนินงานภายนอกของสหกรณ์อย่างมีนัยสำคัญสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พบว่า เพศ มี  
ความสัมพันธ์กับ ปัญหาด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับสหกรณ์ การศึกษา มีความสัมพันธ์กับปัญหาด้าน  
นโยบายรัฐ ตำแหน่งงาน มีความสัมพันธ์กับปัญหาการสร้างเครือข่ายสหกรณ์

**คำสำคัญ** การดำเนินงานสหกรณ์การเกษตร หลังการปรับตำแหน่งสหกรณ์อำเภอ จังหวัดสตูล



**Independent Study title:** The Operations of Agricultural Cooperatives in Satun Province after the Reform of the District Cooperative Officers

**Author:** Mr. Suriya Sohteng; **ID:** 2559003344;

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

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

**Academic year:** 2013

### Abstract

The objectives of this research were to study (1) the personal factors of cooperatives personnel and personnel of the Cooperative Promotion Department in Satun Province; 2) their perceptions of the relative importance of various problems with cooperatives' operations; and 3) the relationships between personal factors and perceptions about problems with cooperatives' operations.

The sample population was 85 people involved with agricultural cooperatives in Satun Province before 2002, consisting of members of cooperative operations committees, cooperative managers, cooperative accountants, and personnel of the government-sector Cooperative Promotion Department. Data were collected using a questionnaire and analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, chi square test and content analysis.

The results showed that 1) Most of the samples were male, age 36-45, educated to secondary school level, and had 11-20 years experience working in the cooperative sector. 2) Overall, the internal problems of cooperatives were rated at "medium" level; in order of descending importance they were individual people problems, business operations problems, materials/equipment problems, financial problems and management problems. The external problems of cooperatives were also rated at "medium" level overall; in order of descending importance they were government policy, network building, and laws/regulations/rules. 3) The following statistically significant ( $p > 0.05$ ) relationships were identified the samples' personal factors and their perception of the importance of cooperatives' internal problems: sex was related to problems with cooperative members, Cooperative Promotion Department personnel and materials/equipment. Age was related to problems with management and Cooperative Promotion Department personnel. Educational level was related to problems with operations committees. Work position was related to problems with capital and business operations. Years of work experience was related to problems with business operations. The following statistically significant ( $p > 0.05$ ) relationships were identified the samples' personal factors and their perception of the importance of cooperatives' external problems: sex was related to problems with laws/regulations/rules. Educational level was related to problems with government policies. Work position was related to problems with network building.

**Keywords :** Agricultural cooperative operations, District cooperative officers, Satun Province

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาครั้งนี้สำเร็จลงได้ด้วยความช่วยเหลือและความร่วมมือจากบุคคลหลายฝ่าย ซึ่งผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างมาก และขอกราบขอบพระคุณและขอบคุณมายังท่านเหล่านี้ไว้ ณ ที่นี้ด้วย

ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ส่งเสริม หอมกลิ่น ที่ได้กรุณาช่วยเหลือแนะแนวทางการศึกษาครั้งนี้ด้วย พร้อมทั้งได้สละเวลาอันมีค่าให้คำแนะนำในการเขียนครั้งนี้ด้วย ตลอดจนตรวจสอบแก้ไขพร้อมทั้งให้คำชี้แนะต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่งจนงานศึกษาครั้งนี้สำเร็จสมบูรณ์

ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ และอาจารย์ วัฒวัลย์ ศิลปะสร ที่ให้ความรู้ คำแนะนำ ตลอดจนให้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทางต่างๆ และขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ทุกท่าน ในแขนงวิชาสหกรณ์ สาขาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้อันมีค่าจนสามารถทำการศึกษาครั้งนี้สำเร็จได้

ขอขอบพระคุณคณะกรรมการดำเนินการ/ฝ่ายจัดการสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล เจ้าหน้าที่ตรวจบัญชีสหกรณ์ สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์สตูล และเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสตูล ที่กรุณาช่วยกรอกข้อมูลในแบบสอบถามจนสามารถทำการศึกษาครั้งนี้สำเร็จได้

นอกจากนี้ผู้ศึกษาค้นคว้าอิสระขอขอบคุณกำลังใจที่ยิ่งใหญ่ที่ทำให้มีความมานะและมุ่งมั่นในการต่อสู้อุปสรรคต่างๆ ได้แก่ แม่และพ่ออันเป็นที่รักที่สนับสนุนทั้งทรัพย์และกำลังใจในการเรียนมาโดยตลอด พี่น้องร่วมรุ่น MBA Coop 6 ทุกคน ที่ให้คำแนะนำและกำลังใจอบอุ่นตลอดมา

ประโยชน์และคุณค่าของการค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้ศึกษาขอให้เป็นที่แห่งความรู้แก่ผู้ที่สนใจทุกท่านนำไปใช้ประโยชน์ในการส่งเสริมและพัฒนางานสหกรณ์ให้มีความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นอย่างยั่งยืนต่อไป

สุรียา โส๊ะเต่ง

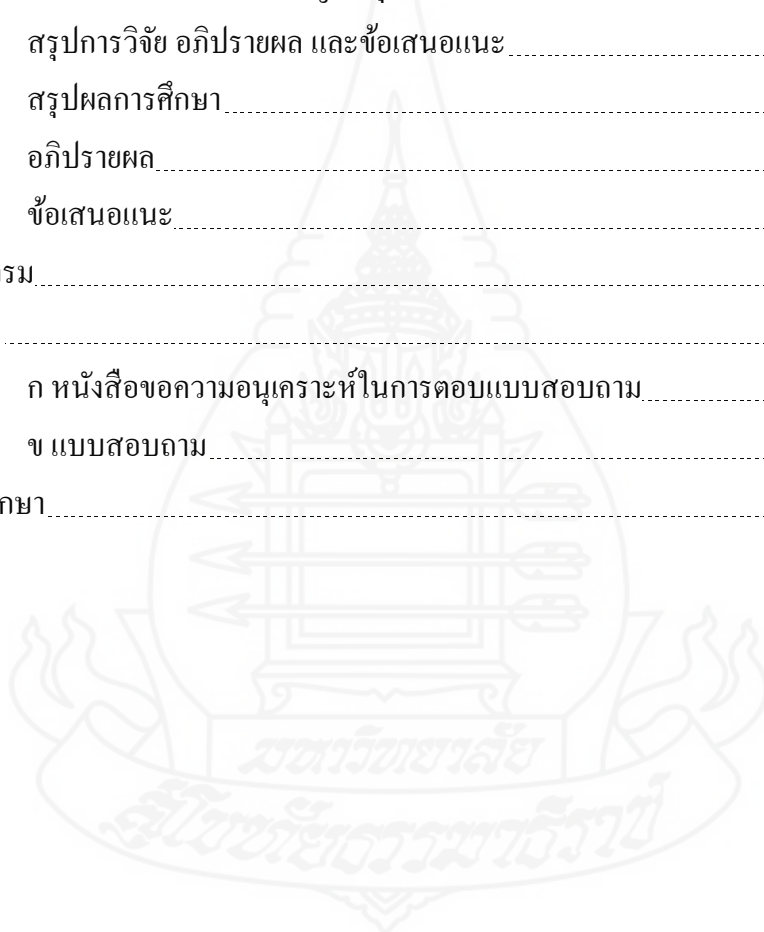
เมษายน 2557

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ณ
สารบัญตาราง .....	ฉ
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความสำคัญและที่มาของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์การศึกษา .....	4
กรอบแนวคิดการศึกษา .....	4
ขอบเขตของการศึกษา .....	5
นิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้อง .....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	7
บริบทสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล .....	7
บทบาทหน้าที่ของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดและสหกรณ์อำเภอ .....	9
แนวคิดที่เกี่ยวกับการดำเนินงานสหกรณ์ .....	13
แนวคิดและทฤษฎีทางการบริหาร .....	20
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	29
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา .....	32
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	32
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	32
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	34
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	34

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	36
ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของภาคสหกรณ์ .....	36
ตอนที่ 2 ระดับความสำคัญของปัญหาภายในสหกรณ์ .....	37
ตอนที่ 3 ระดับความสำคัญของปัญหาภายนอกสหกรณ์ .....	49
ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะ ปัญหา อุปสรรค ในการดำเนินงานสหกรณ์ .....	60
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	62
สรุปผลการศึกษา .....	62
อภิปรายผล .....	64
ข้อเสนอแนะ .....	65
บรรณานุกรม .....	68
ภาคผนวก .....	70
ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม .....	71
ข แบบสอบถาม .....	75
ประวัติผู้ศึกษา .....	84



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 ข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล.....	7
ตารางที่ 3.1 ระดับเกณฑ์การให้คะแนน.....	33
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละจำแนกตามข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคล.....	36
ตารางที่ 4.2 ระดับความสำคัญของปัญหาภายในสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล หลังการปรับตำแหน่งสหกรณ์อำเภอ โดยภาพรวม.....	38
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัญหาภายในของสหกรณ์ ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล หลังการปรับตำแหน่งสหกรณ์อำเภอ ในด้านสมาชิกสหกรณ์.....	39
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัญหาภายในของสหกรณ์ ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล หลังการปรับตำแหน่งสหกรณ์อำเภอ ในด้านคณะกรรมการ.....	39
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัญหาภายในของภาคเกษตร ในจังหวัดสตูล หลังการปรับตำแหน่งสหกรณ์อำเภอ ในด้านฝ่ายจัดการสหกรณ์.....	41
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัญหาภายในของสหกรณ์ ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล หลังการปรับตำแหน่งสหกรณ์อำเภอ ในด้านผู้ตรวจสอบกิจการ.....	42
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัญหาภายในของสหกรณ์ ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล หลังการปรับตำแหน่งสหกรณ์อำเภอ ในด้านเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์.....	43
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัญหาภายในของสหกรณ์ ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล หลังการปรับตำแหน่งสหกรณ์อำเภอ ในด้านเงินทุน.....	44
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัญหาภายในของสหกรณ์ ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล หลังการปรับตำแหน่งสหกรณ์อำเภอ ในด้านวัสดุ อุปกรณ์.....	45

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัญหาภายในของสหกรณ์ ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล หลังการปรับตำแหน่งสหกรณ์อำเภอ ในด้านการจัดการสหกรณ์.....	46
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัญหาภายในของสหกรณ์ ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล หลังการปรับตำแหน่งสหกรณ์อำเภอ ในด้านการดำเนินธุรกิจสหกรณ์.....	47
ตารางที่ 4.12 ระดับความสำคัญของปัญหาภายนอกของสหกรณ์ภาคเกษตร ในจังหวัดสตูลหลังการปรับตำแหน่งสหกรณ์อำเภอ โดยภาพรวม .....	49
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัญหาภายนอกของสหกรณ์ ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล หลังการปรับตำแหน่งสหกรณ์อำเภอ ในด้านนโยบายภาครัฐ.....	49
ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัญหาภายนอกของสหกรณ์ ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล หลังการปรับตำแหน่งสหกรณ์อำเภอ ในด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับสหกรณ์.....	51
ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัญหาภายนอกของสหกรณ์ ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล หลังการปรับตำแหน่งสหกรณ์อำเภอ ในด้านการสร้างเครือข่ายสหกรณ์.....	52
ตารางที่ 4.16 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของเพศกับปัญหาการดำเนินงานภายในของสหกรณ์ ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล หลังการปรับตำแหน่งสหกรณ์อำเภอ .....	53
ตารางที่ 4.17 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของอายุกับปัญหาการดำเนินงานภายในของสหกรณ์ ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล หลังการปรับตำแหน่งสหกรณ์อำเภอ .....	54
ตารางที่ 4.18 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของการศึกษากับปัญหาการดำเนินงานภายใน ของสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล หลังการปรับตำแหน่งสหกรณ์อำเภอ..	55
ตารางที่ 4.19 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตำแหน่งกับปัญหาการดำเนินงานภายใน ของสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล หลังการปรับตำแหน่งสหกรณ์อำเภอ..	56
ตารางที่ 4.20 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของประสบการณ์กับปัญหาการดำเนินงานภายใน ของสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล หลังการปรับตำแหน่งสหกรณ์อำเภอ..	57

**สารบัญตาราง (ต่อ)**

หน้า

ตารางที่ 4.21	วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของเพศกับปัญหาการดำเนินงานภายนอก ของสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล หลังการปรับตำแหน่งสหกรณ์อำเภอ..	58
ตารางที่ 4.22	วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของอายุกับปัญหาการดำเนินงานภายนอก ของสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล หลังการปรับตำแหน่งสหกรณ์อำเภอ..	58
ตารางที่ 4.23	วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของการศึกษากับปัญหาการดำเนินงานภายนอก ของสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล หลังการปรับตำแหน่งสหกรณ์อำเภอ..	59
ตารางที่ 4.24	วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตำแหน่งกับปัญหาการดำเนินงานภายนอก ของสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล หลังการปรับตำแหน่งสหกรณ์อำเภอ..	59
ตารางที่ 4.25	วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของประสบการณ์กับปัญหาการดำเนินงานภายนอก ของสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล .....	60
ตารางที่ 4.26	ข้อเสนอแนะ ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงานของสหกรณ์ภาคการเกษตร ในจังหวัดสตูล หลังการปรับตำแหน่งสหกรณ์อำเภอ .....	60



สารบัญภาพ

ภาพที่ 1.1	กรอบแนวคิดในการศึกษา.....	หน้า
		4





# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความสำคัญและที่มาของปัญหา

ใน พ.ศ. 2515 ได้มีประกาศของคณะปฏิวัติฉบับที่ 216 ให้ยุบกระทรวงพัฒนาการแห่งชาติ หน่วยงานต่างๆ ที่สังกัดอยู่ในกระทรวงพัฒนาการแห่งชาติก็กลับคืนสู่สังกัดเดิมรวมทั้งงานส่งเสริมสหกรณ์ให้โอนมาสังกัดในกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และจากผลการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้หน่วยงานที่ทำหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์คงเหลือเพียง 2 หน่วยงาน คือ กรมส่งเสริมสหกรณ์ และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

สำหรับนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ได้กระจายงานออกเป็นกองต่างๆ ดังนี้

1. สำนักงานเลขานุการกรม รับผิดชอบงานบริหารทั่วไป
2. กองคลัง ทำหน้าที่รับผิดชอบงานคลังทั่วไป
3. กองการเจ้าหน้าที่ ทำหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานบุคคล
4. กองแผนงาน ทำหน้าที่วางแผนการพัฒนาสหกรณ์และงบประมาณ
5. กองวิชาการ ทำหน้าที่ศึกษาวิจัย และงานวิชาการต่างๆ
6. กองฝึกอบรม ทำหน้าที่ศึกษาอบรมทางสหกรณ์แก่ทั้งข้าราชการผู้ปฏิบัติงานสหกรณ์เจ้าหน้าที่ และสมาชิกของสหกรณ์ด้วย
7. กองสหกรณ์พาณิชย์และชนกิจ รับผิดชอบงานสหกรณ์ประเภทสหกรณ์ร้านค้าสหกรณ์บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์
8. กองสหกรณ์การเกษตร รับผิดชอบงานสหกรณ์ประเภทสหกรณ์การเกษตรและสหกรณ์ประมง
9. กองสหกรณ์นิคม รับผิดชอบงานสหกรณ์นิคม
10. สำนักงานผู้ตรวจราชการสหกรณ์ เป็นหน่วยงานของผู้ตรวจราชการสหกรณ์เขต ซึ่งแบ่งออกเป็น 9 เขต เขตละ 1 ท่าน ทำหน้าที่รับผิดชอบดูแลควบคุมและส่งเสริมงานสหกรณ์ในแต่ละเขต นอกเหนือจากสหกรณ์จังหวัดและสหกรณ์อำเภอ
11. สำนักงานสหกรณ์จังหวัดและสำนักงานสหกรณ์อำเภอ ซึ่งรับผิดชอบงานฝ่ายปฏิบัติการในท้องที่ทุกจังหวัด

จากผลการแบ่งกระจายงานออกดังกล่าว จะเห็นได้ว่าลำดับที่ 1 ถึง 6 เป็นหน่วยงานส่งเสริมสหกรณ์โดยตรงกล่าวคือ เป็นฝ่ายสนับสนุนการส่งเสริมสหกรณ์ โดยมีการเตรียมบุคลากร งบประมาณ แผนงาน วิชาการต่างๆ ตลอดจนงานฝึกอบรม ส่วนลำดับตั้งแต่ 7 ถึง 11 เป็นหน่วยงานที่ต้องสัมผัสกับประชาชน โดยกองสหกรณ์ต่างๆ เข้าช่วยเหลือแนะนำ จัดตั้งสหกรณ์ประเภทต่างๆ ในความรับผิดชอบแล้วมอบหมายให้สำนักงานสหกรณ์จังหวัด และสำนักงานสหกรณ์อำเภอเป็นผู้ควบคุมส่งเสริมต่ออีกชั้นหนึ่ง และยังมีหน่วยงานที่มีได้มีหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์โดยตรง ซึ่งรวมทั้ง หน่วยงานเอกชนบางแห่งก็ได้มีส่วนช่วยเหลืองานส่งเสริมสหกรณ์ด้วยเช่นกัน เช่น กรมต่างๆ ในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ การเกษตร มูลนิธิ ต่างๆ เช่น มูลนิธิฟรีดริช อีแบรท มูลนิธิเอเชีย รวมทั้ง สถาบันการศึกษาแรงงานเสรีเอเชียอเมริกัน เป็นต้น (ประเสริฐ จรรยาภาพ, 2545 : 106 - 107)

ในเดือนตุลาคม 2545 ได้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างอันเนื่องมาจากการปฏิรูประบบราชการ ในกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมส่งเสริมสหกรณ์ พ.ศ. 2545 ณ วันที่ 9 ตุลาคม 2545) กรมส่งเสริมสหกรณ์ เป็นหน่วยงานหนึ่งที่ได้รับผลกระทบจากการปรับโครงสร้างดังกล่าว โดยการยุบสหกรณ์อำเภอเข้ามาประจำอยู่ที่สำนักงานสหกรณ์จังหวัด ส่งผลกระทบท่อให้เกิดปัญหาขาดความใกล้ชิดสหกรณ์และการติดต่อประสานงานในการทำงานร่วมกับสหกรณ์ และปัญหาการเข้าถึงข้อมูลที่เป็นปัญหาของสหกรณ์ได้ทันกับสถานการณ์ สิ่งก็ตามมาคือ ความล้มเหลวของสหกรณ์หลายแห่งอันเนื่องมาจากการบริหารจัดการที่ขาดความใกล้ชิดของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ ทำให้แนวทางในการดำเนินงานของสหกรณ์เปลี่ยนไปจากหลักการสหกรณ์ที่แท้จริง และมีความหลากหลายของรูปแบบธุรกิจที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อระบบสหกรณ์โดยรวม เป็นปัญหาที่ลุกลามใหญ่โต และส่งผลต่อการแก้ไขปัญหาที่ยากขึ้น (สิรินา อ้นบุตร บทความพิเศษ หนังสือพิมพ์มติชน เมื่อวันที่ 12 ตุลาคม พ.ศ. 2554 ค้นเมื่อ 10 พฤศจิกายน 2556)

ในปัจจุบันการแบ่งส่วนราชการของกรมส่งเสริมสหกรณ์ เป็นไปตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. 2554 โดยได้แบ่งส่วนราชการกรมส่งเสริมสหกรณ์ ดังต่อไปนี้

1. ราชการบริหารส่วนกลาง ประกอบด้วย (1) สำนักงานเลขานุการกรม (2) กองกรเจ้าหน้าที่ (3) กองคลัง (4) กองแผนงาน (5) ศูนย์สารสนเทศ (6) สำนักงานส่งเสริมสหกรณ์กรุงเทพมหานคร พื้นที่ 1 (7) สำนักงานส่งเสริมสหกรณ์กรุงเทพมหานคร พื้นที่ 2 (8) สำนักบริหารเงินทุน (9) สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ (10) สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ (11) สำนักส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์

2. ราชการบริหารส่วนภูมิภาค สำนักงานสหกรณ์จังหวัด มีอำนาจหน้าที่ในเขตพื้นที่รับผิดชอบดังต่อไปนี้

- (1) ดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ กฎหมายว่าด้วยการจัดที่ดินเพื่อการครองชีพเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการนิคมสหกรณ์ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
- (2) ส่งเสริมและพัฒนางานสหกรณ์ทุกประเภทและกลุ่มเกษตรกร
- (3) ส่งเสริม เผยแพร่ และให้ความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ ให้แก่บุคลากรสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และประชาชนทั่วไป
- (4) ส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร
- (5) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

สหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล ที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ ก่อนปี พ.ศ. 2545 และดำเนินธุรกิจอยู่ในปัจจุบัน มีทั้งหมด 25 สหกรณ์ (โปรไฟล์ สำนักงานสหกรณ์จังหวัด สตูล ณ วันที่ 1 มกราคม 2556 ค้นเมื่อวันที่ 10 พฤศจิกายน 2556)

จากประสบการณ์การทำงานของผู้ศึกษาในฐานะเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ พบว่า ปัจจุบันสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูลหลายแห่งมักจะมีประสบปัญหาต่างๆ ในการดำเนินงาน หลังการปรับตำแหน่งสหกรณ์อำเภอ เมื่อพิจารณาโดยอาศัยทรัพยากรการบริหารแบบ 4 M ได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และการจัดการ จะพบว่ามีปัญหาและอุปสรรคอยู่ในทุกหัวข้อที่กำหนดในทรัพยากรดังกล่าว เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์กับสหกรณ์ ปัญหาการทุจริตในสหกรณ์ ระเบียบ ข้อบังคับสหกรณ์ เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตามแม้ว่าปัญหาเหล่านี้จะเกิดสะสมมานานหรือไม่นั้น แต่สิ่งที่สะท้อนได้เด่นชัดมากที่สุดก็คือเจ้าหน้าที่ภาครัฐที่คอยกำกับดูแลสหกรณ์ได้เริ่มถอยห่างจากการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง อันเนื่องด้วยระยะเวลาในการเดินทางไปปฏิบัติหน้าที่ตามสหกรณ์นั้น จะต้องเริ่มเดินทางจากสำนักงานสหกรณ์จังหวัด ไม่ใช่สำนักงานสหกรณ์อำเภอ ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาในการเดินทางที่เพิ่มขึ้น ฉะนั้น ผู้ศึกษาจึงต้องการศึกษาและรวบรวมปัญหาสภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล เพื่อให้ได้รับทราบถึงข้อมูลปัญหาที่สอดคล้องกับสภาพการดำเนินงานจริงของสหกรณ์ กอปรกับได้แก้ไขปัญหานั้นที่ได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วนและปัญหาอื่นตามลำดับความสำคัญ และข้อมูลเหล่านี้สามารถใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาแนะนำและส่งเสริมสหกรณ์ของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์การศึกษา

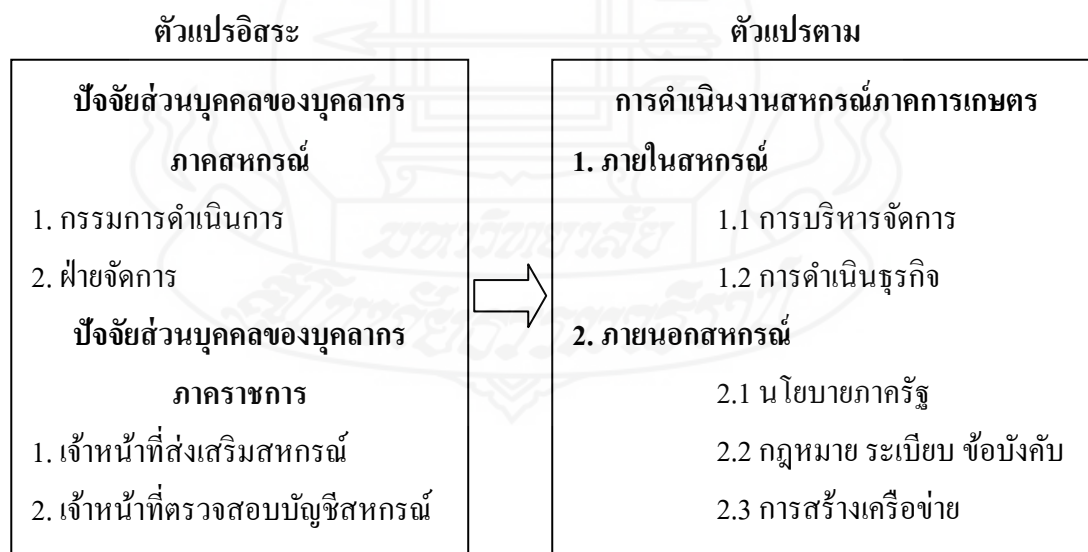
2.1 เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรภาคสหกรณ์และภาคราชการสหกรณ์ในจังหวัดสตูล

2.2 เพื่อศึกษาระดับความสำคัญของปัญหาการดำเนินงานของสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล

2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรภาคสหกรณ์และภาคราชการสหกรณ์กับปัญหาของสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล

## 3. กรอบแนวคิดการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องการดำเนินงานสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล หลังการปรับตำแหน่งสหกรณ์อำเภอ ได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะเห็นว่า ตัวแปรที่มีผลต่อการศึกษาสภาพการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค ของสหกรณ์ภาคเกษตร ในจังหวัดสตูล ประกอบด้วย ปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน ซึ่งได้แสดงไว้ตามกรอบแนวคิด โดยตัวแปรที่เกี่ยวข้องในครั้งนี้นำเนกออกเป็นตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวความคิดในการศึกษา

#### 4. ขอบเขตของการศึกษา

4.1 ขอบเขตด้านประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ มี 2 ส่วน คือ สหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูลที่จัดตั้งขึ้นก่อนปี พ.ศ. 2545 จำนวน 23 สหกรณ์ ประกอบด้วย คณะกรรมการสหกรณ์และฝ่ายจัดการสหกรณ์ และเจ้าหน้าที่ภาครัฐ ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์และเจ้าหน้าที่ตรวจสอบบัญชีสหกรณ์

4.2 ขอบเขตด้านพื้นที่ สหกรณ์ภาคการเกษตรที่จัดตั้งขึ้นก่อนปี พ.ศ. 2545 จำนวน 23 สหกรณ์ มีแดนดำเนินงานอยู่ในพื้นที่จังหวัดสตูล

4.3 ขอบเขตด้านเวลา ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลแบบสอบถามจากกลุ่มเป้าหมาย ตั้งแต่เดือนมีนาคม ถึง เดือนเมษายน 2557

#### 5. นิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้อง

5.1 สหกรณ์ภาคการเกษตร หมายถึง สหกรณ์ประเภทการเกษตรที่จดทะเบียนจัดตั้ง ก่อนปี พ.ศ. 2545 ในจังหวัดสตูล

5.2 คณะกรรมการ หมายถึง คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ที่เป็นสมาชิกสหกรณ์ หรือ อยู่ในขบวนการสหกรณ์ก่อนปี พ.ศ. 2545

5.3 ฝ่ายจัดการ หมายถึง ผู้จัดการ หัวหน้าสินเชื่อ หัวหน้าบัญชี หัวหน้าการตลาด ที่เข้า ทำงานก่อนปี พ.ศ. 2545

5.4 เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ หมายถึง เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงานส่งเสริมสหกรณ์ และรับราชการก่อนปี พ.ศ. 2545

5.5 เจ้าหน้าที่ตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ หมายถึง เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงานตรวจสอบ บัญชีสหกรณ์และรับราชการก่อนปี พ.ศ. 2545

5.6 การดำเนินงานสหกรณ์ภาคการเกษตร หมายถึง ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงาน ของสหกรณ์ทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์

5.7 การดำเนินงานภายในของสหกรณ์ หมายถึง (1) การบริหารจัดการ ประกอบด้วย คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ (2) การดำเนินธุรกิจ ประกอบด้วย ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจัดหา สินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลผลิต ธุรกิจแปรรูปผลผลิต ธุรกิจบริการ และธุรกิจอื่นๆ

5.8 ปัจจัยส่วนบุคคลภาคสหกรณ์ หมายถึง คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ

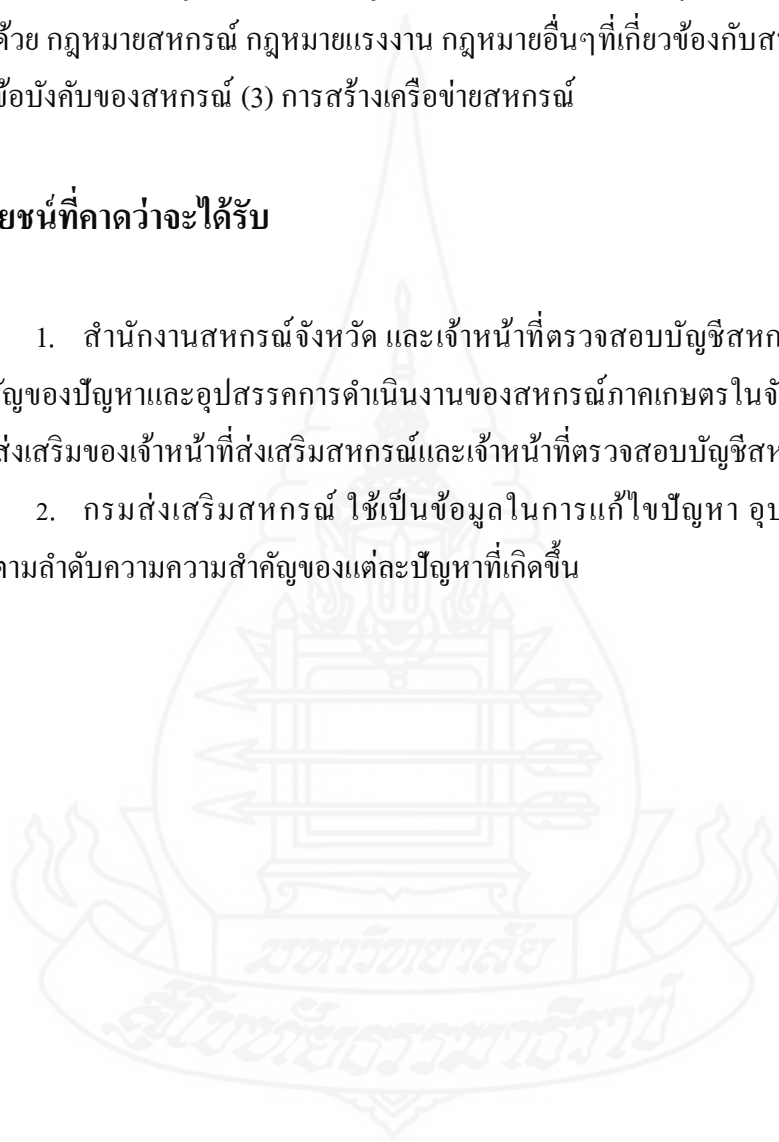
5.9 ปัจจัยส่วนบุคคลภาคราชการ หมายถึง เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ และเจ้าหน้าที่ตรวจสอบบัญชีสหกรณ์

5.10 การดำเนินงานภายนอกของสหกรณ์ หมายถึง (1) นโยบายภาครัฐ ประกอบด้วย ให้เงินอุดหนุน ให้เงินกู้ และให้ความรู้ทางด้านวิชาการ (2) กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประกอบด้วย กฎหมายสหกรณ์ กฎหมายแรงงาน กฎหมายอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ ระเบียบของสหกรณ์ ข้อบังคับของสหกรณ์ (3) การสร้างเครือข่ายสหกรณ์

## 6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. สำนักงานสหกรณ์จังหวัด และเจ้าหน้าที่ตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ ได้ทราบระดับความสำคัญของปัญหาและอุปสรรคการดำเนินงานของสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล เพื่อเป็นข้อมูลในส่งเสริมของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์และเจ้าหน้าที่ตรวจสอบบัญชีสหกรณ์

2. กรมส่งเสริมสหกรณ์ ใช้เป็นข้อมูลในการแก้ไขปัญหา อุปสรรค และพัฒนาสหกรณ์ ตามลำดับความสำคัญของแต่ละปัญหาที่เกิดขึ้น



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องการดำเนินงานสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล หลังการปรับตำแหน่งสหกรณ์อำเภอ ผู้ศึกษาได้ศึกษาทบทวนทฤษฎี แนวคิดและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทาง ดังนี้

1. บริบทสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล
2. บทบาทหน้าที่ของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดและสหกรณ์อำเภอ
3. แนวคิดที่เกี่ยวกับการดำเนินงานสหกรณ์
4. แนวคิดและทฤษฎีทางการบริหาร
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. บริบทสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล

สหกรณ์ภาคเกษตรที่ดำเนินกิจการ ซึ่งผู้ศึกษาค้นคว้าอิสระได้ทำการศึกษามี จำนวน 23 แห่ง (<http://webhost.cpd.go.th/satun> ข้อมูลโปรไฟล์สหกรณ์ สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสตูล ณ วันที่ 1 มกราคม 2556 ค้นเมื่อวันที่ 10 พฤศจิกายน 2556)

ตารางที่ 2.1 ข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล

ที่	ชื่อสหกรณ์	วันที่จดทะเบียน	จำนวนสมาชิก	จำนวนคณะกรรมการ	จำนวนเจ้าหน้าที่สหกรณ์
1.	สกย.ควนกาหลง จำกัด	24/03/2537	86	7	1
2.	สกย.ควนกาหลง จำกัด	19/09/2538	83	7	2
3.	สกย.ควนโดน จำกัด	17/03/2537	114	5	1



## ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ที่	ชื่อสหกรณ์	วันที่จดทะเบียน	จำนวนสมาชิก	จำนวนคณะกรรมการ	จำนวนเจ้าหน้าที่สหกรณ์
4.	สภย.ควนโพธิ์ จำกัด	30/03/2537	125	7	4
5.	สภย.ตำบลสาคร จำกัด	19/03/2539	204	7	3
6.	สภย.พ่าน้ำเค็ม พัฒนา จำกัด	27/10/2538	87	7	1
7.	สภย.นาน้อย-ป่าเต๊ะ พัฒนา จำกัด	25/04/2539	192	5	5
8.	สภย.น้ำผุดพัฒนา จำกัด	24/03/2537	114	7	2
9.	สภย.นิคมพัฒนา 1 จำกัด	19/09/2538	203	7	4
10.	สภย.บ้านควน พัฒนา จำกัด	22/04/2539	248	9	2
11.	สภย.บ้านนาทอน จำกัด	21/03/2539	104	7	2
12.	สภย.วังยางทอง จำกัด	22/3/2537	109	7	2
13.	สภย.วังใหม่พัฒนา จำกัด	19/03/2539	321	8	4
14.	สภย.อุไคเจริญ 1 จำกัด	8/9/2538	179	7	4
15.	สภย.อุไคเจริญ 2 จำกัด	8/7/2540	157	8	3
16.	สภก.กรป.กลาง นพค.สตูล จำกัด	1/5/2516	459	9	5



ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ที่	ชื่อสหกรณ์	วันที่จดทะเบียน	จำนวนสมาชิก	จำนวนคณะกรรมการ	จำนวนเจ้าหน้าที่สหกรณ์
17.	สกก.ควนกาหลง จำกัด	26/09/2521	1,096	11	8
18.	สกก.ควนโดน จำกัด	26/04/2521	964	9	10
19.	สกก.ท่าแพ จำกัด	1/4/2514	2,553	12	17
20.	สกก.ทุ่งหว้า จำกัด	3/6/2519	844	9	9
21.	สกต.ชกส.สตูล จำกัด	16/5/2537	8,951	9	3
22.	สกก.เมืองสตูล จำกัด	21/06/2514	1,109	9	5
23.	สกก.ละงู จำกัด	11/8/2518	1,808	9	16
			<b>20,110</b>	<b>182</b>	<b>113</b>

สรุป สหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูลที่นำมาศึกษาครั้งนี้เป็นสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นก่อนปี 2545 และได้ดำเนินกิจการอยู่ในปัจจุบัน จำนวน 23 สหกรณ์ มีสมาชิกสหกรณ์จำนวน 20,110 คน มีคณะกรรมการสหกรณ์ จำนวน 182 คน และมีฝ่ายจัดการสหกรณ์ จำนวน 113 คน

## 2. บทบาทหน้าที่ของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดและสหกรณ์อำเภอ

2.1 สำนักงานสหกรณ์จังหวัดมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้ (<http://webhost.cpd.go.th/phuket/Authority.html>) สำนักงานสหกรณ์จังหวัดภูเก็ต ตั้งเมื่อวันที่ 10 พฤศจิกายน 2556)

2.1.1. ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ กฎหมายว่าด้วยการจัดที่ดินเพื่อการครองชีพและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

2.1.2 ส่งเสริมและพัฒนางานสหกรณ์ทุกประเภท และกลุ่มเกษตรกร

2.1.3 ส่งเสริม เผยแพร่ และให้ความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ให้แก่บุคลากรสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และประชาชนทั่วไป

2.1.4 ส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจของกลุ่มเกษตรกรและสหกรณ์

2.1.5 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

## 2.2 สำนักงานสหกรณ์อำเภอ มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

2.2.1 การเผยแพร่ และให้ความรู้ความเข้าใจในระบบสหกรณ์ว่าด้วยเรื่องอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ให้แก่บุคลากรสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกรและประชาชนทั่วไป

2.2.2 ให้คำปรึกษา แนะนำ ให้สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

2.2.3 ให้การส่งเสริม ช่วยเหลือ สนับสนุน แนะนำ การขอจัดตั้ง สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร แก่บุคคลผู้สนใจ รวมถึงการควบสหกรณ์ การแยกสหกรณ์

2.2.4 ให้การส่งเสริม ช่วยเหลือ สนับสนุน แนะนำ การดำเนินการเกี่ยวกับการจัดตั้งสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร และชุมนุมสหกรณ์ แก่คณะบุคคลผู้ขอจัดตั้ง รวมถึงการควบสหกรณ์ การแยกสหกรณ์ และการเลิกสหกรณ์ และให้การส่งเสริม สนับสนุน แนะนำสหกรณ์ในการดำเนินงานภายหลังการจัดตั้ง เพื่อความเข้มแข็งและความยั่งยืนของสหกรณ์

2.2.5 ส่งเสริม แนะนำ เร่งรัด การดำเนินงานของสหกรณ์ให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ ข้อกำหนดต่างๆ คำสั่งนายทะเบียนสหกรณ์ นโยบาย มติที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ มติที่ประชุมของคณะกรรมการดำเนินการเพื่อการป้องกันและป้องกันการทุจริตที่อาจจะเกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น การให้คำแนะนำให้สหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกร ส่งสำเนารายงานการประชุม คณะกรรมการดำเนินการ สำเนารายงานการประชุมใหญ่ให้ตรงตามระยะเวลาที่กฎหมายกำหนด ให้การแนะนำ คู่มือ การดำเนินงาน ของฝ่ายจัดการ และคณะกรรมการดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบของสหกรณ์ หรือมติที่ประชุมใหญ่และมติที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ตลอดจนคำสั่ง คำแนะนำ และระเบียบของนายทะเบียนสหกรณ์ เป็นต้น

2.2.6 ตรวจสอบ แนะนำ วิธีการปฏิบัติงาน การบริหารงาน การเงินและบัญชีแก่สหกรณ์เพื่อให้สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร ปฏิบัติได้ถูกต้องเป็นไปตามหลักวิชาการและมาตรฐานทางการเงินและบัญชี เพื่อเป็นการป้องกันและป้องกันการทุจริตที่อาจจะเกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น การตรวจแนะนำให้สหกรณ์บันทึกรายการในบัญชีให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน รวมถึงการลงรายการในเอกสารทางการเงินของสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกรให้ถูกต้องครบถ้วนเป็นไปตามกฎหมาย การแนะนำให้กรรมการสหกรณ์ได้ตรวจนับเงินสดอย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น

2.2.7 จัดให้มีการประชุมเสวนาสมาชิกสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร เพื่อรับทราบปัญหาและดำเนินการในส่วนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ตัวอย่างเช่น การสอบทานหนี้สิน การสอบทานหุ้น และเงินฝากของสมาชิก เป็นต้น

2.2.8 ให้คำปรึกษา แนะนำ ติดตาม การดำเนินการแก้ไขการทุจริต ข້อบกพร่องของสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร ตามที่ผู้ตรวจการสหกรณ์ และผู้ตรวจสอบบัญชีของกรมตรวจสอบบัญชีสหกรณ์สั่งการ

2.2.9 ให้การส่งเสริมและพัฒนากลุ่มเกษตรกรให้เข้มแข็ง ให้การแนะนำ ส่งเสริม เผยแพร่ และให้ความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์แก่สมาชิกกลุ่มเกษตรกรเพื่อการพัฒนาเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานตามระบบสหกรณ์

2.2.10 ให้คำปรึกษา แนะนำ เกี่ยวกับการพัฒนาธุรกิจและส่งเสริมการตลาดแก่สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร กลุ่มสตรีสหกรณ์ กลุ่มเยาวชนสหกรณ์ กลุ่มอาชีพ และกลุ่มลักษณะอื่น ที่จัดตั้งขึ้นมาให้ มี การดำเนินการทางด้านธุรกิจอย่างต่อเนื่อง และเกิดประโยชน์ต่อกลุ่มและสมาชิกกลุ่ม โดยถ้ามีผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ต่างๆ เกิดขึ้น จะต้องส่งเสริมและสนับสนุนด้านการตลาดแก่สหกรณ์และกลุ่มต่างๆ เหล่านั้นด้วย

2.2.11 ส่งเสริมและพัฒนาสินค้า การบรรจุภัณฑ์ และรูปแบบการบริการของสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร กลุ่มสตรีสหกรณ์ กลุ่มเยาวชนสหกรณ์ กลุ่มอาชีพ และกลุ่มลักษณะอื่น ให้มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด เพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้า

2.2.12 ส่งเสริมการเชื่อมโยงธุรกิจของสหกรณ์ให้มีการดำเนินธุรกิจร่วมกันระหว่างสหกรณ์กับ สหกรณ์ หรือสหกรณ์กับบุคคลภายนอกทั้งในประเทศและต่างประเทศ ตลอดจนส่งเสริมสนับสนุนการสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงระหว่างกัน รวมทั้งการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การเชื่อมโยงเครือข่ายของสหกรณ์ให้ทราบโดยทั่วถึงกัน

2.2.13 ให้คำแนะนำเกี่ยวกับโครงสร้างการจัดระบบงาน การบริหารงานบุคคล การบริหาร การจัดการ และการควบคุมภายในเพื่อพัฒนาให้สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร กลุ่มสตรีสหกรณ์ กลุ่มเยาวชนสหกรณ์ กลุ่มอาชีพ และกลุ่มลักษณะอื่น มีความเข้มแข็ง โดยการแนะนำช่วยเหลือในการวางแผน การจัดทำกลยุทธ์ การจัดทำโครงการและกิจกรรมการผลิตในระดับที่เป็นธุรกิจได้อย่างครบวงจรและมีศักยภาพ

2.2.14 ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร กลุ่มสตรีสหกรณ์ กลุ่มเยาวชนสหกรณ์ กลุ่มอาชีพ และกลุ่มลักษณะอื่น การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้เหมาะสมกับขนาดโครงสร้าง ปริมาณธุรกิจ ระบบงานการบริหาร วิธีดำเนินการ รวมทั้งแนะนำให้มีการควบคุมภายในของสหกรณ์และกลุ่มต่างๆ เพื่อให้การบริหารงานเกิดประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ

2.2.15 วิเคราะห์ และเสนอแนะเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของโครงการ การสนับสนุนเงินทุนและสินเชื่อแก่สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร กลุ่มสตรีสหกรณ์ กลุ่มเยาวชนสหกรณ์ กลุ่มอาชีพ และกลุ่มลักษณะอื่น ว่ามีความเป็นไปได้มากน้อยขนาดไหน อย่างไร โดยพิจารณาถึงองค์ประกอบ

เกี่ยวกับการลงทุน การจัดหาแหล่งเงินทุน รวมทั้งการเสนอแนะแนวทางการบริหารเงินทุนของ สหกรณ์ และกลุ่มต่างๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่ากับการลงทุน

2.2.16 ติดตาม ประเมินผลการให้สินเชื่อแก่สหกรณ์ และเงินทุนที่สหกรณ์ได้รับ จากกรมส่งเสริมสหกรณ์ เช่น เงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์ เงินกองทุนสงเคราะห์เกษตรกร พร้อมทั้ง เร่งรัด การส่งชำระหนี้ การเดือนหนี้ที่ถึงกำหนดชำระ

2.2.17 ให้การส่งเสริม สนับสนุน แนะนำ ให้สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร กลุ่มสตรี สหกรณ์ กลุ่มเยาวชนสหกรณ์ กลุ่มอาชีพ และกลุ่มลักษณะอื่น มีส่วนร่วมในการพัฒนา วางแผน งาน โครงการสามารถดำเนินการและแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง

2.2.18 ให้คำแนะนำให้สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรจัดทำและพัฒนาระบบฐานข้อมูล ของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร เพื่อการวางแผน และการพัฒนางาน

2.2.19 ประสานงานให้ความช่วยเหลือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดูแล รักษา ซ่อมแซมเทคโนโลยีการผลิตของสหกรณ์หรือกลุ่มต่างๆ ตลอดจนสนับสนุนให้มีการพัฒนา เทคโนโลยีการผลิตอย่างต่อเนื่อง

2.2.20 ติดตาม ประเมินผล รายงานผลงาน และ โครงการต่างๆ ให้กับหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง

2.2.21 ประสานงานกับกลุ่มจัดตั้งและส่งเสริมสหกรณ์ กลุ่มพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ และ กลุ่มส่งเสริมพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์ เพื่อรับมอบงาน ข้อมูล ข่าวสาร และองค์ ความรู้ด้านวิชาการต่างๆ เพื่อนำข้อมูลและความรู้ที่ได้รับไปถ่ายทอด ให้การส่งเสริม แนะนำ สหกรณ์กลุ่มเกษตรกร กลุ่มสตรีสหกรณ์ กลุ่มเยาวชนสหกรณ์ กลุ่มอาชีพ และกลุ่มลักษณะอื่น และ เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติในการทำงาน โดยมีภารกิจงานหลักๆ ที่ต้องประสานกับแต่ละกลุ่มงาน ดังนี้

1) ประสานกับกลุ่มจัดตั้งและส่งเสริมสหกรณ์ ในภารกิจงานเกี่ยวกับการ ดำเนินการจัดตั้งสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร ชุมนุมสหกรณ์ ให้กับกลุ่มบุคคลผู้จัดตั้ง รวมถึงการเก็บ รวบรวมข้อมูล การตรวจสอบเอกสารประกอบการขอจัดตั้ง และการดำเนินการในทุก ๆ เรื่องที่ เกี่ยวข้อง เพื่อให้กลุ่มจัดตั้งฯ นำเสนอคำขอจดทะเบียนสหกรณ์ต่อนายทะเบียนสหกรณ์ ภายหลั งนายทะเบียนสหกรณ์รับจดทะเบียนแล้วจะต้องให้การส่งเสริม แนะนำ เป็นที่ปรึกษา และ ประสานงานเพื่อการจัดการ การจัดกิจกรรมตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสหกรณ์ กลุ่ม เกษตรกรและชุมนุมสหกรณ์ ภายใต้อุปการของกฎหมายและข้อบังคับของสหกรณ์ การดำเนินการ ดังกล่าวนี้ให้รวมถึงการตรวจสอบขั้นต้นในการจดทะเบียนสหกรณ์ แก้ไขเพิ่มเติมข้อบังคับ การขอ ความเห็นชอบและกำหนดระเบียบเพื่อถือใช้ การควบสหกรณ์ การแยกสหกรณ์ และการเลิก สหกรณ์ด้วย

2) ประสานกับกลุ่มส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ เพื่อรับและส่งมอบงาน และข้อมูล หรือองค์ความรู้ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาธุรกิจ การส่งเสริมการตลาด การส่งเสริม และพัฒนาสินค้า การบรรจุภัณฑ์ ของสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร กลุ่มสตรีสหกรณ์ กลุ่มเยาวชน สหกรณ์ กลุ่มอาชีพ และกลุ่มลักษณะอื่น รวมถึงการเชื่อมโยงธุรกิจการตลาดของสหกรณ์กับ สหกรณ์ สหกรณ์กับภาคเอกชน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อนำไปปฏิบัติหรือเป็นแนวทาง ในการปฏิบัติงาน ให้การส่งเสริม สนับสนุน ช่วยเหลือการดำเนินธุรกิจ ให้กับสหกรณ์ กลุ่ม เกษตรกร กลุ่มสตรีสหกรณ์ กลุ่มเยาวชนสหกรณ์ กลุ่มอาชีพ และกลุ่มลักษณะอื่น โดยกลุ่มส่งเสริม และพัฒนาธุรกิจสหกรณ์จะทำหน้าที่คอยสนับสนุน ช่วยเหลือ แนะนำ และแก้ไขปัญหาที่จะเกิด ขึ้นกับการปฏิบัติงานของหน่วยๆ โดยตลอด

3) ประสานกับกลุ่มส่งเสริมและพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์ เพื่อรับ และส่งมอบงานและข้อมูล หรือองค์ความรู้ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล การควบคุม ภายในโครงสร้างและการจัดระบบงาน การจัดหา การลงทุนและการบริหารเงินทุนของสหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกร เพื่อนำไปปฏิบัติหรือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ให้การส่งเสริม สนับสนุน ช่วยเหลือการบริหารจัดการองค์กร และการเงินของสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร กลุ่มสตรีสหกรณ์ กลุ่ม เยาวชนสหกรณ์ กลุ่มอาชีพ และกลุ่มลักษณะอื่น โดยกลุ่มส่งเสริมและพัฒนาการบริหารจัดการ สหกรณ์จะคอยสนับสนุน ช่วยเหลือ แนะนำ และแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้นกับการปฏิบัติงานของ หน่วยๆ โดยตลอด

2.2.22 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

### 3. แนวคิดที่เกี่ยวกับการดำเนินงานสหกรณ์

3.1 ปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานสหกรณ์ (<http://ab.cmcat.ac.th/main/sahakom/r002.html> วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีเชียงใหม่ ค้นเมื่อวันที่ 10 ธันวาคม 2556)

#### 3.1.1 ปัจจัยภายในที่มีผลต่อการดำเนินงานสหกรณ์

1) *สมาชิก* เป็นที่ทราบกันคืออยู่แล้วว่าสหกรณ์ถือกำเนิดมาจากการรวมกลุ่มของ บุคคลที่มีความอ่อนแอทางเศรษฐกิจที่คล้ายกัน การรวมกลุ่มเพื่อจัดตั้งสหกรณ์ จึงมีจุดมุ่งหมายหลัก เพื่อปลดปล่อยปัญหาดังกล่าว ด้วยเหตุนี้การที่สหกรณ์จะประสบความสำเร็จได้ตามความมุ่งหมาย สมาชิกทุกคนจึงจะต้องเข้าใจหลักและวิธีการของสหกรณ์มีอุดมการณ์ทางด้านสหกรณ์เสียสละมี ความสามัคคีและเข้ามาสมัครเป็นสมาชิกสหกรณ์ด้วยความสมัครใจปราศจากการบังคับใดๆ

2) **ลูกจ้างสหกรณ์** ในบรรดาลูกจ้างของสหกรณ์ซึ่งประกอบด้วย ผู้จัดการผู้ช่วย ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่อื่นๆ ของสหกรณ์ ถือว่าผู้จัดการมีความสำคัญสูงที่สุดเพราะเป็นบุคคลที่จะต้องรับผิดชอบในการบริหารงาน และสั่งงานประจำวันตามนโยบายที่คณะกรรมการดำเนินการได้กำหนดไว้ ดังนั้นผู้จัดการที่ดีควรจะต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

- (1) ต้องมีความรู้ มีไหวพริบ มีความสามารถในการแก้ปัญหา
- (2) ต้องมีความชำนาญในการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต้องนับถือความเป็นคนของคน
- (3) มีศิลปะในการจูงใจให้คนทำงาน
- (4) มีความซื่อสัตย์สุจริต
- (5) เข้าใจหน้าที่ในการบริหารงานของผู้จัดการ
- (6) มีความสามารถในการติดต่อกับคน
- (7) ต้องรู้และเข้าใจในหลักวิธีการสหกรณ์ระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ที่ตนเกี่ยวข้อง
- (8) ต้องใจเย็นและควบคุมอารมณ์ได้

3) **คณะกรรมการดำเนินการ** คณะกรรมการดำเนินการมีบทบาทต่อการกำหนดนโยบายและแนวทางดำเนินงานของสหกรณ์ คณะกรรมการที่ดีจึงควรมีคุณสมบัติ ดังนี้

- (1) มีความรู้และมีประสบการณ์ด้านธุรกิจการค้า
- (2) มีความรู้เกี่ยวกับหลักและวิธีการดำเนินงานของสหกรณ์
- (3) มีความซื่อสัตย์
- (4) มีความเสียสละ และอุทิศเวลาให้กับสหกรณ์

4) **ทุนดำเนินงานของสหกรณ์** การที่สหกรณ์ไม่สามารถดำเนินธุรกิจครบวงจรตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ สาเหตุหนึ่งก็คือการที่สหกรณ์ขาดเงินทุนดำเนินงาน โดยเฉพาะสหกรณ์การเกษตรจะต้องใช้เงินทุนจำนวนมากในการดำเนินงาน เช่น สหกรณ์ขาดเงินทุนเพียงพอที่จะแก้ไขปัญหาด้านการตลาด การรับซื้อหรือรับจำหน่ายผลิตผล ทำให้ขาดอำนาจต่อรองในการตลาด มีผลกระทบต่อรายได้ของสมาชิกโดยตรง

### 3.1.2 ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์

1) **นโยบายของรัฐบาล** จุดกำเนิดของสหกรณ์ในประเทศไทยมาจากรัฐบาลซึ่งมีความประสงค์ที่จะปลดปล่อยหนี้สินของเกษตรกร โดยวิธีการจัดตั้งสหกรณ์หาทุนเพื่อให้สมาชิกกู้ยืมเพื่อนำไปชดเชยหนี้สินดังกล่าว สหกรณ์ในประเทศไทยจึงถูกโอบอุ้มโดยรัฐบาลมาตลอด ปัจจุบันงานพัฒนาสหกรณ์จึงขึ้นอยู่กับกระแสนโยบายของรัฐบาลในเรื่อง ต่อไปนี้



- (1) การปรับปรุงระบบชลประทาน
- (2) การส่งเสริมการเกษตร
- (3) การประกันราคาสินค้าพืชผลการเกษตร
- (4) การปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

2) **สถาบันการเงิน** สถาบันการเงินที่ให้เงินกู้แก่สหกรณ์การเกษตรกู้ยืมมากที่สุด คือ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) การดำเนินงานต่างๆ ตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ต้องอาศัยเงินทุนจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรเป็นส่วนใหญ่

3) **การให้การศึกษาอบรมทางด้านสหกรณ์** เป็นเรื่องที่สำคัญมากต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของสหกรณ์ การจัดตั้งสหกรณ์ในหมู่สมาชิกที่มีความรู้แต่ขาดแคลนทุนในการดำเนินงานย่อมมีโอกาสประสบความสำเร็จมากกว่าการจัดตั้งสหกรณ์ในหมู่สมาชิกที่ขาดความรู้แต่มีทุนดำเนินงานมากๆ

4) **ระบบการตลาด** การตลาดเป็นปัจจัยภายนอกที่มีความสำคัญต่อการกำหนดรายได้ของเกษตรกร เพราะถ้าระบบการตลาดไม่ดี สมาชิกสหกรณ์ขายสินค้าได้ในราคาที่ต่ำซึ่งจะทำให้เกิดผลเสียต่อฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกโดยตรง ปัญหาตลาดเป็นปัญหาที่รัฐบาลจะต้องให้ความสนใจอย่างจริงจัง และมีนโยบาย ที่แน่นอนในการแก้ไข ปัจจุบันมีหน่วยงานของรัฐบาลและเอกชนหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ แต่ปัญหาคือข่าวสารการตลาด การเผยแพร่ข้อมูลการตลาดเพื่อให้เกษตรกร ได้รับข้อมูลที่เป็นปัจจุบันและสามารถนำไปคาดคะเนในอนาคตได้ด้วย

**3.2 ปัญหา อุปสรรคของงานสหกรณ์ในประเทศไทย** (<http://ab.cmcat.ac.th/main/sahakorn/r003.html> วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีเชียงใหม่ ค้นเมื่อวันที่ 10 ธันวาคม 2556)

### 3.2.1 ปัญหาด้านสมาชิก

1) **ขาดคุณสมบัติตามข้อบังคับของสหกรณ์** สาเหตุมาจากการขาดความเข้มงวดในการรับสมัครสมาชิกสหกรณ์ หรือมีการเล่นพรรคเล่นพวก ทำให้ได้สมาชิกที่ขาดคุณสมบัติตามข้อบังคับของสหกรณ์สมาชิกเหล่านี้มักจะเข้ามาแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัวเป็นใหญ่ ขอกู้ยืมเงินแล้วไม่ส่งเงินตามสัญญา ซึ่งวัสดุการเกษตรจากสหกรณ์ไปจำหน่าย ทำให้สมาชิกที่มีความต้องการใช้ปัจจัยการผลิตดังกล่าว ไม่มีโอกาสที่จะได้ ซึ่งเป็นผลเสียหายต่อสมาชิกและภาพพจน์ของสหกรณ์

2) **สมาชิกขาดความภักดีต่อสหกรณ์** สมาชิกไม่เข้าร่วมประชุมใหญ่ทำให้ไม่สามารถรับรู้ความเป็นไปของสหกรณ์ เกี่ยวกับการจำหน่ายผลิตผลก็เช่นกัน สมาชิกมักจะนำ

ผลิตผลไปจำหน่ายให้แก่พ่อค้าคนกลางในกรณีที่พ่อค้าคนกลาง รับผิดชอบต่อผลิตผลในราคาที่สูงกว่าที่ สหกรณ์ตั้งไว้เพียงเล็กน้อย

3) สมาชิกขาดความร่วมมือและส่งเสริมงานสหกรณ์ ปัญหาที่สำคัญคือ ธุรกิจ การให้เงินกู้แก่สมาชิกถ้าสมาชิกไม่ให้ความร่วมมือในการส่งเงินกู้คืนให้แก่สหกรณ์ ส่งเงินกู้ช้า ก็ จะเป็นผลเสียต่อสมาชิกโดยรวม เพราะสหกรณ์ไม่มีเงินที่จะนำไปส่งคืนแก่ธนาคารเพื่อ การเกษตรและสหกรณ์การเกษตร และไม่ได้รับอนุมัติให้ขยายวงเงินกู้ในปีต่อไป ทำให้สถานการณ์ ทางด้านการเงินของสหกรณ์ต้องชะงักตัว

4) สมาชิกไม่ศรัทธาในงานสหกรณ์ เกษตรกรที่เข้ามาเป็นสมาชิกโดยการถูก ชักจูงหลังจากที่เป็นสมาชิกแล้วเมื่อสหกรณ์ไม่สามารถอำนวยความสะดวกให้ได้ในเวลาอันสมควร สมาชิกเหล่านั้นก็จะเกิดความเบื่อหน่าย และขาดความศรัทธาในงานสหกรณ์

### 3.2.2 ปัญหาด้านคณะกรรมการดำเนินการ

- 1) ขาดประสบการณ์ในการบริหารงานสหกรณ์
- 2) ไม่อุทิศเวลาเพื่องานสหกรณ์กรรมการบางคนแสวงหาผลประโยชน์จาก สหกรณ์ในทางการเงิน หรือเข้ามาเพื่อสร้างฐานอำนาจทางการเมืองทำให้กรรมการที่จะอุทิศตนเพื่อ งานสหกรณ์มีน้อยมาก
- 3) ไม่ทำตัวให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่สมาชิกคณะกรรมการบางคนมีหนี้ค้ำชำระ อยู่กับสหกรณ์ ทำให้สมาชิกเอาเป็นตัวอย่างที่ไม่ดี ทำให้คณะกรรมการไม่กล้าออกไปติดตามทวง หนี้จากสมาชิกที่ค้ำชำระ
- 4) ขาดความซื่อสัตย์ เช่น คณะกรรมการนำเงินมาใช้ส่วนตัว พิจารณาอนุมัติ เงินกู้เฉพาะญาติพี่น้องทำให้เกิดความไม่เป็นธรรม สมาชิกขาดความเลื่อมใส
- 5) ปัญหาอื่นๆ
  - (1) กรรมการได้รับเลือกตั้งโดยที่ตัวเองไม่สมัครใจ ทำให้ต้องเข้ารับ ตำแหน่งด้วยความจำใจ
  - (2) กรรมการเข้ามาทำงานในสหกรณ์วันละหลายๆ คน ทั่วๆ ที่งานใน สหกรณ์มีน้อยมากทำให้ สหกรณ์มีค่าใช้จ่ายสูง

### 3.2.3 ปัญหาด้านการจัดการ

- 1) การจัดการขาดประสิทธิภาพและทุจริต งานจัดการเป็นงานที่ต้องใช้ผู้ที่มี ความรู้ ความสามารถ มีความรับผิดชอบจึงต้องจ้างในอัตราเงินเดือนสูง เนื่องจากสหกรณ์มีทุนน้อย ทำให้ไม่สามารถจัดจ้างผู้จัดการสหกรณ์ที่มีความสามารถได้ในทางปฏิบัติจึงมักจะให้กรรมการ สหกรณ์ทำหน้าที่การจัดการด้วยอีกตำแหน่งหนึ่ง ทำให้เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์มีจำนวนน้อย พนักงานสหกรณ์หนึ่งคนจึงต้องทำงานหลายหน้าที่ โอกาสทุจริตจึงมีได้โดยง่าย



2) การจัดการขาดการประสานงาน เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากการที่ไม่รู้ขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละหน่วย ทำให้เกิดปัญหาการก้าวล่วงหน้าที่ซึ่งกันและกัน

### 3.2.4 ปัญหาด้านเจ้าหน้าที่ของทางราชการ

หน่วยงานที่รับผิดชอบต่อสหกรณ์โดยตรง ได้แก่ กรมส่งเสริมสหกรณ์ เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงานสหกรณ์ที่ทำงานใกล้ชิดสมาชิกมากที่สุดในส่วนภูมิภาค ได้แก่ สหกรณ์อำเภอ เกษตรและสหกรณ์จังหวัด ปัญหาที่เกิดขึ้นจากเจ้าหน้าที่ดังกล่าวพอสรุปได้ ดังนี้

1) การกำหนดขอบเขตหน้าที่กว้างเกินไป การที่เจ้าหน้าที่ของทางราชการมีความรับผิดชอบหลายด้านเกินไปทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างครบทุกอย่าง ทำให้เจ้าหน้าที่เหล่านี้ล้มหน้าที่ที่สำคัญยิ่งประการหนึ่ง คือการให้การศึกษอบรมหลักการสหกรณ์ให้แก่สมาชิกได้รับทราบ

2) ขาดความเข้มงวดในการตรวจสอบ สืบเนื่องมาจากเจ้าหน้าที่มีหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบมากเกินไป ทำให้ไม่สามารถตรวจสอบ กำกับ และแนะนำทางด้านการบัญชีของสหกรณ์ได้อย่างละเอียด จึงเปิดโอกาสให้มีการทุจริตในสหกรณ์มากขึ้น

3) การโยกย้ายเจ้าหน้าที่บ่อยเกินไป การโยกย้ายข้าราชการบ่อยเกินไปทำให้เกิดผลเสียต่อการประสานงานต่อระหว่างเจ้าหน้าที่คนเดิมกับเจ้าหน้าที่คนใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานสหกรณ์เป็นงานที่จะต้องใช้เวลาในการเรียนรู้ เพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาที่ต้องดำเนินการติดต่อกันเป็นเวลาหลายปี

### 3.2.5 ปัญหาด้านการดำเนินธุรกิจ ธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรที่มีปัญหา ดังนี้

#### 1) ธุรกิจการให้กู้ยืมเงิน มีปัญหาดังนี้

(1) จำนวนเงินที่ให้สมาชิกกู้ยืมน้อยเกินไปไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน  
(2) สมาชิกไม่ส่งชำระหนี้ได้ตามสัญญาซึ่งมีสาเหตุมาจากการประกอบกิจการเกษตรที่ไม่ได้ผลไม่เข้าใจหลักการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ดีพอ นำเงินกู้ไปใช้ไม่ถูกต้องตามวัตถุประสงค์

2) ธุรกิจการซื้อ คือ ธุรกิจในการจัดหาวัสดุการเกษตรมาจำหน่ายแก่สมาชิกมีความสำคัญรองลงมาจากธุรกิจการให้กู้เงิน ปัญหาที่เกิดขึ้นมีดังนี้

(1) สินค้าที่สหกรณ์จัดมาจำหน่ายให้แก่สมาชิก มีมูลค่าเพียงเล็กน้อยเมื่อเทียบกับความต้องการซื้อสินค้าทั้งหมดของสมาชิก

(2) การจัดหาสินค้ามาจำหน่ายแก่สมาชิก ไม่ได้มีการสำรวจความต้องการของสมาชิกเสียก่อน ทำให้สินค้าบางรายการขายไม่ได้ เสื่อมคุณภาพ มีผลเสียต่อทุนหมุนเวียนของสหกรณ์

### 3) ธุรกิจการขาย มีปัญหา ดังนี้

(1) สหกรณ์ไม่สามารถรับซื้อผลผลิตการเกษตรจากสมาชิกได้ตามเป้าหมาย ทั้งนี้เนื่องจากปัจจัยหลายอย่าง เช่น สหกรณ์ขาดเงินทุนดำเนินงาน สมาชิกสหกรณ์ไม่ให้ความร่วมมือ

(2) สหกรณ์ขาดอุปกรณ์การตลาด เช่น รถยนต์ โรงสี โกดังเก็บสินค้า เครื่องชั่ง ตวง วัด ที่ได้มาตรฐานและทันสมัย ทั้งนี้เนื่องจากขาดเงินทุนในการจัดหา

#### 3.2.6 ปัญหาอื่นๆ

- 1) การผลิตขึ้นกับสภาวะธรรมชาติ
- 2) ที่ตั้งสำนักงานอยู่ห่างไกลชุมชน
- 3) การจัดเก็บเอกสารในสำนักงานสหกรณ์ขาดความเป็นระเบียบ ยกแก่การค้นหา เปิดช่องทางให้มีการทุจริตได้ง่าย ในกรณีที่เอกสารเกิดชำรุดหาย

### 3.3 แนวทางแก้ไขปัญหาสหกรณ์ (<http://ab.cmcat.ac.th/main/sahakorn/r004.html>)

วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีเชียงใหม่ ค้นเมื่อวันที่ 10 ธันวาคม 2556)

#### 3.3.1. การแก้ไขปัญหาด้านบุคคล

1) ด้านสมาชิก สมาชิกของสหกรณ์การเกษตรบางส่วนไม่ได้ประกอบอาชีพทางด้านเกษตร มีสาเหตุมาจากปัจจัย 2 ประการ คือ

(1) ความรีบเร่งในการจัดตั้ง ขึ้นแรกต้องหาสมาชิกให้ครบตามจำนวน เพื่อตอบสนองนโยบายของรัฐบาล

(2) การพิจารณาบุคคลเข้าเป็นสมาชิก มีการเล่นพรรคเล่นพวกวิธีการแก้ไขคือ ชี้แจงปัญหาและข้อเท็จจริงให้กับสมาชิกที่ไม่ได้ประกอบอาชีพการเกษตรลาออกจากการเป็นสมาชิกเสียเพราะมีคุณสมบัติไม่ครบถ้วนตามระเบียบข้อบังคับ และในการคัดเลือกสมาชิกครั้งต่อไปควรต้องเข้มงวดมากขึ้นส่วนปัญหาเกี่ยวกับสมาชิกขาดความภักดีไม่ให้ความร่วมมือและไม่ศรัทธาในสหกรณ์ สามารถแก้ไขได้โดยจัดให้มีการศึกษาอบรมแก่สมาชิกโดยสม่ำเสมอ

2) ด้านคณะกรรมการดำเนินการ ปัญหาที่สำคัญ คือ คณะกรรมการขาดความรู้ความสามารถในหลายด้าน ขาดความซื่อสัตย์ และไม่อุทิศเวลาให้กับงานสหกรณ์อย่างแท้จริง วิธีการแก้ไข คือ การเลือกตั้งคณะกรรมการจะต้องเลือกตั้งจากผู้ที่มีความรู้ความสามารถมีประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารงานสหกรณ์ เป็นผู้ที่สามารถเสียสละเวลาให้กับสหกรณ์ได้อย่างเต็มที่ที่มีความซื่อสัตย์สุจริตและมีความเต็มใจที่จะเข้ามาบริหารงานสหกรณ์ การเลือกตั้งคณะกรรมการแต่ละครั้งควรมีเจ้าหน้าที่สหกรณ์อำเภอ เกษตรและสหกรณ์จังหวัดให้คำแนะนำและควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด

3) **ปัญหาที่สำคัญ** คือ สหกรณ์ไม่มีทุนเพียงพอที่จะจัดจ้างผู้จัดการที่มีความรู้ความสามารถได้ แนวทางแก้ปัญหา คือ รัฐบาลต้องให้ความช่วยเหลือโดยการให้เงินสนับสนุนสหกรณ์เพื่อใช้สำหรับเป็นเงินค่าจัดจ้างผู้จัดการ หรือเจ้าหน้าที่บางตำแหน่งที่มีความจำเป็น

4) **ด้านเจ้าหน้าที่** คือ เจ้าหน้าที่ของส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกับงานสหกรณ์ มีแนวทางแก้ปัญหา ดังนี้

(1) พิจารณาเพิ่มอัตราค่าจ้างของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ให้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ โดยเฉพาะอัตราค่าจ้างในระดับอำเภอ ไม่สมควรอย่างยิ่งที่จะปล่อยให้มีความว่างโดยไม่มีผู้ปฏิบัติงาน

(2) จัดให้การศึกษาอบรม และสัมมนาวิชาการแก่เจ้าหน้าที่เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน

(3) ปัญหาเรื่องการโยกย้ายข้าราชการบ่อยเกินไป สามารถแก้ไขได้โดยคัดเลือกเจ้าหน้าที่ที่มีภูมิลำเนาอยู่ในตำบลนั้นให้ปฏิบัติงานสหกรณ์ในท้องถิ่นนั้นๆ เพื่อป้องกันการขอโยกย้ายภายหลัง หรืออาจกำหนดระยะเวลาน้อยที่สุดที่ข้าราชการจะต้องปฏิบัติงานในท้องถิ่นนั้นๆ ไว้ตายตัวก็ได้

5) **การตรวจสอบแนะนำ** ควรเพิ่มอัตราค่าจ้างในการตรวจสอบบัญชีของสหกรณ์ให้มากขึ้นในการตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ไม่ควรตรวจสอบเฉพาะเอกสารของสหกรณ์แต่เจ้าหน้าที่ควรออกเดินสอบถามสมาชิกรายบุคคล ทั้งนี้เพื่อจะได้ทราบแนวทางการปฏิบัติงานของสหกรณ์ได้ดียิ่งขึ้น

### 3.3.2 การแก้ไขปัญหาด้านธุรกิจสหกรณ์

1) **ธุรกิจการให้เงินกู้** ปัญหาที่เกิดขึ้นคือ สมาชิกไม่ส่งชำระเงินกู้คืนตามสัญญาแนวทางแก้ปัญหา คือ

(1) ก่อนถึงกำหนดชำระหนี้ไม่น้อยกว่า 15 วัน สหกรณ์ควรออกหนังสือเตือนให้สมาชิกรำเงินมาชำระหนี้

(2) ให้ประธานกลุ่มช่วยออกติดตามเร่งรัดการชำระหนี้

(3) เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์เรียกประชุมกลุ่ม เพื่อเร่งรัดการชำระหนี้

(4) ออกติดตามถึงบ้านเรือนเป็นรายคน

(5) ใช้หนังสือเรียกพบเป็นรายบุคคล ในกรณีที่สมาชิกยังฝ่าฝืนควรดำเนินคดีจนถึงที่สุด เพื่อไม่ให้เป็นอย่างแก่สมาชิกคนอื่นๆ ก่อนจะให้เงินกู้แก่สมาชิกแต่ละครั้ง ควรปฏิบัติ คือ การพิจารณาค่าขอกู้โดยละเอียด การพิจารณาประวัติการชำระหนี้ และการ

ตรวจสอบการใช้เงินของสมาชิก กรณีที่สมาชิกใช้เงินที่ไม่ถูกต้องตาม วัตถุประสงค์ควรเรียกเงินคืน

2) *ธุรกิจการรับฝากเงิน* สหกรณ์ควรหาวิธีการชักจูงให้สมาชิกรับเงินมาฝากไว้กับสหกรณ์เพิ่มขึ้น เช่น จัดหารางวัลประจำปีให้แก่สมาชิกที่นำเงินมาฝากกับสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ

3) *ธุรกิจการขาย* สหกรณ์การเกษตรจะสามารถรวบรวมผลผลิตออกขายได้มากน้อยแค่ไหนนั้น ต้องแก้ไขปัญหาดังกล่าวไปพร้อมๆ กัน คือ

- (1) สหกรณ์จะต้องมีเงินทุนพอเพียงในการรับซื้อ
- (2) มีตลาดขายสินค้า
- (3) มีอุปกรณ์การตลาดที่พร้อม เช่น โกดังเก็บสินค้า ยานพาหนะ
- (4) เจ้าหน้าที่สหกรณ์มีความรู้เรื่องธุรกิจการค้าและมีความซื่อสัตย์
- (5) ต้องได้รับความร่วมมือจากสมาชิก

### 3.3.3 การแก้ไขปัญหาด้านอื่นๆ

1) *สภาพดินฟ้าอากาศ* สภาพพื้นที่ที่ขาดแคลนน้ำ ควรแนะนำให้สมาชิกทำกิจกรรมอย่างอื่นที่ต้องการน้ำน้อย เช่น การปลูกผัก การเลี้ยงสัตว์ในสภาพพื้นที่ที่มีปริมาณน้ำมาก สหกรณ์ควรเร่งจัดระบบคันคลองส่งน้ำ โดยขอความช่วยเหลือจากสมาชิกให้ช่วยเสียสละที่ดินบางส่วน

2) *ที่ตั้งสำนักงานของสหกรณ์* การจัดตั้งสำนักงานสหกรณ์ควรคำนึงถึงการคมนาคมที่สะดวกติดต่อได้ง่าย มีความปลอดภัย

3) *การจัดเก็บเอกสารในสำนักงานสหกรณ์* เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ควรให้คำแนะนำแก่เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์เกี่ยวกับการจัดเก็บเอกสารตามระบบงานสารบัญญตามความสำคัญของเอกสารและข้อมูล แต่ละประเภท

## 4. แนวคิดและทฤษฎีทางการบริหาร

4.1 *หลักการส่งเสริมสหกรณ์* Alexander F.Laidlaw (พีรพล แสงอรุณจรัส, 2528) ได้กล่าวว่า มีประเด็นที่เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ควรศึกษาเพื่อจดจำไปใช้เป็นหลักในการส่งเสริมสหกรณ์ ดังนี้

4.1.1 ควรเริ่มงานสหกรณ์ในประเด็นที่ประชาชนสนใจ และมีประโยชน์มากที่สุด อย่าเริ่มงานสหกรณ์เมื่อเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์คิดว่าควรจะมีสิ่งนั้น แต่ทำให้ทุกคนรู้สึกว่าเป็นความจำเป็นที่จะต้องมี

4.1.2 เริ่มงานสหกรณ์กับคนที่มีความเชื่อมั่นในงานสหกรณ์เพียงไม่กี่คนคิดว่า คนจำนวนมากที่สงสัยและไม่เข้าใจงานสหกรณ์ ดังเช่น ผู้นำเมืองรอซเดล ที่จัดตั้งสหกรณ์ด้วยสมาชิกเพียง 28 คน เท่านั้นแต่สมาชิกแต่ละคนเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในงานสหกรณ์

4.1.3 อย่าให้คำมั่นสัญญาแก่ผู้คาดหวังจะเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์ เพราะสหกรณ์ไม่สามารถเป็นประโยชน์กับสมาชิกได้ดังเนรมิต แต่ควรทำให้เห็นว่าพลังของสหกรณ์เกิดได้อย่างไร และประชาชนจะใช้ประโยชน์ได้อย่างไร

4.1.4 อย่าจัดตั้งสหกรณ์เพียงเพื่อเป็นปรบักษ์ หรือมีเจตนาร้ายต่อนายทุนเงินกู้หรือพ่อค้าคนกลาง เพราะนั่นไม่ใช่จุดหมายของสหกรณ์ การทำให้สมาชิกหลุดจากพ่อค้าเงินกู้เพื่อช่วยเหลือกันเองเป็นสิ่งดี แต่การเป็นศัตรูกับผู้อื่นไม่มีผลดี ยังเป็นการสร้างภาพลบให้กับสหกรณ์อีกด้วย

4.1.5 ไม่ควรจัดรูปองค์กรสหกรณ์คงที่ตายตัวมากเกินไป แม้ว่าสหกรณ์จะมีหลักพื้นฐานเดียวกันทั่วโลก แต่รูปแบบรายละเอียดสามารถจัดรูปองค์กรได้แตกต่างกันไปตามแต่สภาพแวดล้อมและความต้องการของชุมชน ในพื้นที่หนึ่งอาจเหมาะกับสหกรณ์เครดิตขนาดใหญ่ แต่อีกพื้นที่หนึ่งเหมาะกับสหกรณ์ชนบทขนาดเล็ก เป็นต้น

4.1.6 สหกรณ์ไม่สิ้นสุดในตัวของมันเอง แต่เป็นพาหนะอย่างหนึ่งเพื่อไปสู่สิ่งอื่น สหกรณ์เป็นเพียงเครื่องมือทางสังคมอย่างหนึ่ง ที่จะทำให้บรรลุการมีชีวิตที่ดีขึ้น การตัดสินใจว่าสหกรณ์ดีหรือไม่ควรอยู่ในรูปที่ว่าประชาชนมีความสุขและมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นหรือไม่

**4.2 แนวคิดเกี่ยวกับการส่งเสริมสหกรณ์** (<http://www.econ.mju.ac.th/prasert/index.php>) มหาวิทยาลัยแม่โจ้ คั่นเมื่อวันที่ 10 พฤศจิกายน 2556)

การส่งเสริมสหกรณ์ (Cooperative promotion) เป็นความพยายามที่จะขยายสหกรณ์ทุกรูปแบบเพิ่มขึ้น มีจุดมุ่งหมายที่จะจัดตั้งสหกรณ์เพิ่มขึ้น เพื่อว่าประโยชน์ของสหกรณ์จะได้ถูกแบ่งปันให้แก่ประชาชนส่วนใหญ่ (Laidlaw อังในพิรพล แสงอรุณจรัส, 2526)

การส่งเสริมสหกรณ์ เป็นการให้การสนับสนุนช่วยเหลือเกื้อกูล ให้คำแนะนำแก่สหกรณ์ เพื่อช่วยให้สหกรณ์สามารถบรรลุถึงเป้าหมายของสหกรณ์ได้ (เรื่องยศ นันทเสน, 2533)

การส่งเสริมสหกรณ์ของราชการ มีภาระหน้าที่หลักในการส่งเสริมการจัดตั้งสหกรณ์ ควบคุมดูแล แนะนำ และส่งเสริมการประกอบอาชีพ เผยแพร่หลักและวิธีการสหกรณ์ ให้การศึกษาและฝึกอบรม ตลอดจนให้บริการด้านสาธารณประโยชน์ โดยมีจุดมุ่งหมายให้สมาชิกและประชาชนทั่วไปมีการดำรงชีวิต ความเป็นอยู่ที่ดี สามารถแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนต่างๆ ตามหลักและวิธีการสหกรณ์ (ประพันธ์ เสวตนันท์, 2529)

การส่งเสริมสหกรณ์เป็นเรื่องยากและซับซ้อนมากกว่า การส่งเสริมชนิดอื่นๆ เป็นเรื่องที่ต้องไม่ได้และอธิบายยากกว่า เพราะเกี่ยวกับทัศนคติและการคาดคะเนทางจิตใจ อีกทั้ง



ประโยชน์ของสหกรณ์ไม่สามารถจะแสดงให้เห็นได้ในเวลาอันรวดเร็ว การส่งเสริมสหกรณ์จะเกี่ยวข้องกับกฎหมาย การบริหาร ความรับผิดชอบทางการเงิน การศึกษา เป็นต้น ซึ่งต้องอาศัยการแก้ปัญหาที่ยากกว่า (Laidlaw อ้างในพีรพล แสงอรุณจรัส, 2526)

ในประเทศที่พัฒนาแล้วรัฐบาลเข้าไปเกี่ยวข้อง ช่วยเหลือ ส่งเสริมสหกรณ์น้อยมาก รัฐเพียงแต่ตรากฎหมาย กำหนดกรอบการดำเนินธุรกิจแบบสหกรณ์กับได้ช่วยเหลือการยกเว้นภาษีสำหรับธุรกิจ ที่กระทำระหว่างสหกรณ์กับสมาชิก นอกนั้นเป็นการช่วยเหลือทางวิชาการเกี่ยวกับการศึกษาค้นคว้าวิจัย สำหรับประเทศไทย รัฐมีบทบาทค่อนข้างมาก ได้เข้าไปช่วยเหลือในรูปแบบต่างๆ นับตั้งแต่การตรากฎหมายสหกรณ์ การช่วยเหลือทางการเงิน ทางวิชาการ การกำกับแนะนำ เป็นต้น (สว่าง เจริญวัย, 2528)

งานส่งเสริมสหกรณ์ในประเทศไทย เริ่มตั้งแต่การเผยแพร่จัดตั้งโดยเจ้าหน้าที่ของรัฐไปเผยแพร่หลักการ วิธีการให้ประชาชนเลื่อมใส เมื่อมีการจัดตั้งแล้วหากขาดปัจจัยด้านเงินทุน บุคลากรและวิชาการ ก็จะเข้าไปหา หรือดำเนินการให้ นอกจากนี้ยังเข้าไปกำกับแนะนำให้ดำเนินงานให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับต่างๆ และป้องกันไม่ให้มีใครเข้ามาแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ หากประสบภาวะขาดทุน ก็จะเข้าไปแก้ไขปรับปรุงการดำเนินงานให้ จนกระทั่งไม่สามารถแก้ไขได้แล้ว ก็จะช่วยในการชำระบัญชีให้ด้วย (ป. ประณต, 2530)

อาจกล่าวได้ว่า การส่งเสริมสหกรณ์ในบ้านเรา รัฐมีบทบาทเกี่ยวข้องกับสหกรณ์อยู่มากนอกจากการส่งเสริมแล้ว บางครั้งอาจก้าวล่วงไปถึงการควบคุม ทั้งนี้อาจเห็นว่าประชาชนส่วนใหญ่ยังไม่มีความรู้ ความสามารถในการดำเนินธุรกิจแบบสหกรณ์เพียงพอ ดังนั้น การส่งเสริมสหกรณ์จึงควรมองถึงปรัชญาสหกรณ์ในอันที่จะให้ประชาชนได้ช่วยเหลือตนเองเป็นหลัก หากยังคงให้ความช่วยเหลือเกินขอบเขตอย่างไม่รู้จบสิ้นก็จะออกมาอยู่ในรูปที่เล็งไม่โตทันตลอดไป แล้วเมื่อไรการพัฒนาสหกรณ์จึงจะบรรลุผล รัฐจึงควรกำหนดขอบเขตการส่งเสริมให้ชัดเจน เพื่อบรรลุผลที่ว่าประชาชนสามารถช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้ตามอุดมการณ์สหกรณ์ต่อไป

### 4.3 ทฤษฎีการบริหารแบบ 4 M

เป็นหลักการบริหารจัดการที่เน้นปัจจัยหลัก 4 ด้าน คือ man money material และ management (<http://khlonglan.files.wordpress.com> มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ค้นเมื่อวันที่ 15 ธันวาคม 2556)

ทฤษฎีการมนุษย์ (man) มนุษย์เป็นเงื่อนไขที่สำคัญของการเกิดองค์การและการบริหาร กล่าวได้ว่า องค์การและการบริหารทำให้เกิดระบบการแบ่งหน้าที่กันทำงาน โดยยึดหลักความสามารถและความถนัด ความรู้ในเรื่องการแบ่งหน้าที่กันทำงาน จัดเป็นเทคโนโลยีของสังคม

อย่างหนึ่ง ส่วนความสามารถและความถนัดของมนุษย์เป็นสิ่งที่สามารถฝึกฝนและพัฒนาตามระดับสติปัญญา และระบบการศึกษาของสังคม

ทรัพยากรในรูปเงินทุน (money) เงินเป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยนทรัพยากรอื่นๆ เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าพัฒนาบุคลากร จัดเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ เงินยังเป็นปัจจัยในการจัดหาเทคโนโลยีต่างๆ รวมถึงเป็นค่าใช้จ่ายในการพัฒนาองค์ความรู้ในการบริหาร

ทรัพยากรในรูปวัสดุสิ่งของ (material) วัสดุสิ่งของจัดเป็นอุปกรณ์ที่อำนวยความสะดวกในการบริหาร อาจมองได้ว่าเป็นเทคโนโลยีทางการบริหาร พิจารณาได้ตั้งแต่อาคาร ที่ทำงาน อุปกรณ์เครื่องใช้ในสำนักงาน รถยนต์ เครื่องมือสื่อสาร ตลอดจนวัตถุดิบต่างๆ รวมไปถึงเครื่องจักรกลที่จำเป็น สิ่งเหล่านี้อาจพิจารณาได้ว่าเป็นวัฒนธรรมทางวัตถุที่มนุษย์มีการพัฒนาถ่ายทอดสืบต่อกันมา จัดได้ว่าเป็นเทคโนโลยีในการบริหารงาน

ความรู้ในการจัดการ (management) ความรู้ในการจัดการเป็นความสามารถของผู้บริหารในอันที่จะดูแล และประสานกิจกรรมต่างๆ ให้ดำเนินลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ความรู้ในการจัดการอาจเกิดได้จากประสบการณ์ในฐานะที่เคยเป็นผู้ปฏิบัติงานในแผนกต่างๆ ขององค์กร อยู่ในองค์กรมานานหลายๆ ปี รวมทั้งการได้รับการถ่ายทอดประสบการณ์ขององค์กรเองจากอดีตถึงปัจจุบัน ความรู้ในการจัดการยังเป็นเรื่องของศาสตร์ ที่สามารถไปเรียนรู้จากตำรา งานวิจัยและประสบการณ์ขององค์กรอื่นๆ ในสังคม มีการจัดหลักสูตรการปรับปรุงคุณภาพ การทำงานในกิจกรรมต่างๆ เช่น ความรู้ในการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ความรู้ด้านการบริหารงานบุคคล ความรู้ด้านจัดทำงบประมาณ เป็นต้น

**4.4 ทฤษฎีทางการบริหาร** (<http://lms.mju.ac.th/courses/382/locker/EXAM:2556> ค้นเมื่อวันที่ 15 ธันวาคม 2556)

สังคมของมนุษย์ เป็นสังคมที่มีการรวมตัวเป็นกลุ่ม หมู่เหล่า เป็นชุมชนขนาดต่างๆ ตั้งแต่หมู่บ้าน ตำบล เมือง และประเทศ จึงต้องมีการจัดระบบระเบียบของสังคม เพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมด้านต่างๆ เป็นไปด้วยความเรียบร้อย เพื่อความอยู่รอด สงบสุข และบังเกิดความก้าวหน้าในชุมชนเหล่านั้น จึงเป็นสาเหตุให้เกิด "สถาบันสังคม" และ "การบริหาร" ขึ้นมา

สถาบันสังคมที่จัดตั้งขึ้นไม่ว่าจะเป็นครอบครัว วัด โรงเรียน และองค์กรอื่นๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน จึงต้องอำนวยความสะดวกหรือบริการเพื่อประโยชน์สุขของสมาชิกและความเจริญของสังคม โดยดำเนินภารกิจตามที่สังคมมอบหมาย ด้วยการจัดตั้ง "องค์การบริหาร" ที่เหมาะสมกับลักษณะของกิจกรรมนั้นๆ ดังนั้น สังคมกับองค์การบริหาร จึงเป็นสิ่งที่ไม่อาจแยกจากกันได้ ดังเช่น ศาสตราจารย์วิลเลียม ซิฟฟิน (William S.Siffin) ได้กล่าวไว้ว่า "หากปราศจากองค์การบริหารแล้ว สังคมก็จะมี หากปราศจากสังคมแล้วมนุษย์ก็ไม่อาจดำรงชีวิตอยู่ได้"

ความหมายของการบริหาร คำศัพท์ที่ใช้ในความหมายของการบริหาร มีอยู่สองคำ คือ "การบริหาร" (Administration) และ "การจัดการ" (Management) การบริหาร มักจะใช้กับการบริหารกิจการสาธารณะหรือการบริหารราชการ ส่วนคำว่า การจัดการใช้กับการบริหารธุรกิจเอกชน เราจึงเรียกผู้ที่ดำรงตำแหน่งระดับบริหารในหน่วยงานราชการว่า "ผู้บริหาร" ในขณะที่บริษัท ห้างร้าน ใช้เรียกตำแหน่งเป็น "ผู้จัดการ" ได้มีผู้ให้คำจำกัดความหมายของ "การบริหาร" ในฐานะที่เป็นกิจกรรมชนิดหนึ่ง ดังต่อไปนี้

1. Peter F. Drucker : การบริหาร คือ ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น

2. Harold Koontz : การบริหาร คือการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยการอาศัยคน เงิน วัสดุสิ่งของ เป็นปัจจัยในการปฏิบัติงาน

3. Herbert A. Simon : การบริหาร คือกิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างร่วมกัน

4. วิจิตร ศรีสอาน และคณะ ได้สรุปสาระสำคัญของการบริหารไว้ ดังนี้

- การบริหารเป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
- ร่วมมือกันทำกิจกรรม
- เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน
- โดยการใช้กระบวนการและทรัพยากรที่เหมาะสม

สำหรับการบริหาร ในฐานะที่เป็นวิชาการสาขาหนึ่ง มีลักษณะเป็นศาสตร์โดยสมบูรณ์เช่นเดียวกับศาสตร์สาขาอื่นๆ กล่าวคือ เป็นสาขาวิชาที่มีการจัดระเบียบให้เป็นระบบของการศึกษา มีองค์แห่ง ความรู้ หลักการ และทฤษฎี ที่เกิดจากการศึกษาค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์ การบริหารจึงเป็นสิ่งที่นำมาศึกษาเล่าเรียนกันได้ โดยนำไปประยุกต์ใช้สู่การปฏิบัติให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถ ประสบการณ์ และบุคลิกภาพส่วนตัวของผู้บริหารแต่ละคน

#### 4.5 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีการบริหารองค์การอาจจัดได้ 4 กลุ่มหลัก ดังนี้

1. ทฤษฎีการบริหารองค์การตามแนวคิดคลาสสิก (classical organization theory) (วิชัย ตันศิริ, 2549, P:295-306)

1.1 ทฤษฎีบริหารองค์การเชิงวิทยาศาสตร์ เป็นแนวคิดของ Taylor ความหมายสูงสุดของแนวคิดเชิงวิทยาศาสตร์ คือ จะบริหารให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดได้อย่างไร Taylor ได้เสนอระบบการทำงานบนพื้นฐานของการสร้างแรงจูงใจไว้ 3 ประการ คือ

- การแบ่งงาน (division of labors)



- การควบคุมดูแลบังคับบัญชาตามสายงาน (hierarchy)
- การจ่ายค่าจ้างเพื่อสร้างแรงจูงใจ (incentive payment)

### 1.2 ทฤษฎีการบริหารองค์กรอย่างเป็นทางการ (Formal Organization Theory)

จากแนวคิดของ Fayol ที่วางหลักการไว้ 7 ประการ ดังนี้

- หลักการทำงานเฉพาะทาง คือ การแบ่งงานให้เกิดความชำนาญเฉพาะทาง
- หลักสายบังคับบัญชา ที่เริ่มต้นจากยอดพีระมิดของผู้บังคับบัญชาสูงสุด

สู่ระดับต่ำที่สุด

- หลักเอกภาพของการบังคับบัญชา
- หลักขอบข่ายของการควบคุมดูแล
- การสื่อสารแนวดิ่ง
- หลักการแบ่งระดับการบังคับบัญชาให้น้อยที่สุด
- หลักการแบ่งความรับผิดชอบระหว่างสายการบังคับบัญชา

หลักการบริหารการจัดโครงสร้างนี้ต่อมา Gulic ได้มาปรับจนเป็นหลักการบริหารที่สำคัญในยุคต้นของศาสตร์การบริหารที่มีชื่อว่า POSDCORB

1.3 ทฤษฎีการบริหารองค์กรในระบบราชการ (Bureaucracy) หลักการและแนวคิดนี้มาจากแนวคิดของ Weber ประกอบด้วยหลักการดังนี้

- หลักของฐานอำนาจจากกฎหมาย ทุกคำสั่งมาจากอำนาจที่กำหนดไว้ในกฎหมาย หรือกฎระเบียบ

- การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ
- การแบ่งงานตามความชำนาญการเฉพาะทาง
- การบริหารงานไม่เกี่ยวกับผลประโยชน์ส่วนตัว
- มีระบบความมั่นคงในอาชีพ การเลื่อนชั้น เลื่อนระดับ เป็นไปตามหลัก

อาวุโส และระบบคุณธรรม

1.4 ทฤษฎีการบริหารองค์กรเชิงมนุษยสัมพันธ์ (human relations school) (วิชย์ ตันศิริ, 2549,:297)

จากจุดอ่อนบางประการของทฤษฎีการบริหารตามแนวคลาสสิก คือ การที่แนวคลาสสิกมองคนเป็นเครื่องยนต์กลไก และสมาชิกขององค์กรเป็นเพียงเครื่องมือ แต่ด้วยข้อเท็จจริงแล้วในความเป็นมนุษย์ย่อมแตกต่างจากเครื่องยนต์ และมนุษย์ย่อมสร้างความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดกลุ่มที่ไม่เป็นทางการในองค์กร จึงทำให้เกิดทัศนคติใหม่ของกลุ่มมนุษยสัมพันธ์ โดยมีข้อค้นพบที่สำคัญของกลุ่มนี้คือการค้นพบว่าคนงานจะสร้างความสัมพันธ์ของมนุษย์มี

ความสำคัญมาก จึงเน้นให้ความสำคัญกับเรื่อง ขวัญกำลังใจแรงจูงใจ ลีลาการเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ และพลวัตกลุ่ม

1.5 ทฤษฎีการจูงใจ (motivation hygiene theory) Herzberg เชื่อว่าปัจจัยที่จูงใจให้คนทำงาน คือ

1. ความสำเร็จ
2. การยกย่อง
3. ความก้าวหน้า
4. ลักษณะงาน
5. ความรับผิดชอบ
6. ความเจริญเติบโต

1.6 ทฤษฎีการบริหารองค์กรตามแนวคิดเชิงระบบ (system theory) (วิชัย ตันศิริ, 2549, P: 298)

ทฤษฎีระบบมีข้อสมมติฐานว่า สังคมเป็นระบบอุปมาเหมือนระบบร่างกายมนุษย์สัตว์ พืช ที่ทำงานเป็นระบบซึ่งหมายความว่าทุกๆ ส่วนของร่างกายมนุษย์มีส่วนสัมพันธ์กันหากส่วนหนึ่งส่วนใดเกิดปัญหา (ติดเชื้อโรค) ก็จะกระทบการทำงานของอวัยวะส่วนอื่นๆ ด้วย ขณะเดียวกันระบบของร่างกายมนุษย์ก็ดำรงอยู่ในสิ่งแวดล้อม ระบบของร่างกายมนุษย์จะดำรงอยู่ได้ต้องสามารถปรับตนเองให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม เช่น ในพื้นที่ที่อากาศร้อน ร่างกายก็จะมีเหงื่อออก เพื่อลดความร้อน หรืออุณหภูมิในร่างกาย หากในสภาพอากาศหนาวร่างกายก็ต้องปรับอุณหภูมิให้ร่างกาย

โดยสรุป ระบบจึงมีข้อสมมติฐานว่า ส่วนประกอบของระบบต้องสัมพันธ์กันระบบต้องปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม นอกจากนั้นสังคมยังต้องพิจารณาถึงระบบปิดระบบเปิด ระบบปิด คือ ไม่ยอมรับข้อมูลใหม่จากสิ่งแวดล้อม ส่วนระบบเปิดนั้น ยอมรับข้อมูลใหม่ตลอดเวลา

การบริหารเชิงระบบ การเอาแนวความคิดเชิงระบบเข้ามาใช้ในการบริหาร ก็ด้วยเหตุผลที่ว่าในปัจจุบันองค์กรมีการขยายตัวสลับซับซ้อนมากขึ้นจึงเป็นการยากที่พิจารณาถึงพฤติกรรมขององค์กรได้หมดทุกแง่ทุกมุม นักทฤษฎีบริหารสมัยใหม่ จึงหันมาสนใจการศึกษาพฤติกรรมขององค์กร เพราะคนเป็นส่วนหนึ่งของระบบองค์กร องค์กรเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคม ระบบในเชิงบริหารหมายถึงองค์กรประกอบหรือปัจจัยต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กันและมีส่วนกระทบต่อปัจจัยระหว่างกันในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร องค์กรประกอบพื้นฐานของทฤษฎีระบบ ได้แก่

- 1) ปัจจัยการนำเข้า Input
- 2) กระบวนการ Process

## 3) ผลผลิต Output

## 4) ผลกระทบ Impact

วิธีการระบบเป็นวิธีการที่ใช้หลักตรรกศาสตร์วิทยาศาสตร์อย่างมีเหตุผล และมีความสัมพันธ์กันไปตามขั้นตอนช่วยให้กระบวนการทั้งหลายดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและสามารถช่วยให้การบริหารบรรลุวัตถุประสงค์ไปด้วยวิธีทางวิทยาศาสตร์อย่างถูกต้องและไม่ลำเอียง (สมศักดิ์ คงเที่ยง, 2546, 127) การบริหารระบบคุณภาพ กระบวนการบริหารจัดการคุณภาพที่สำคัญ และมีประสิทธิภาพก็คือ การใช้วงจร PDCA เป็นเครื่องมือบริหารระบบคุณภาพ

P คือ (Plan) เป็นองค์ประกอบแรกที่สำคัญที่สุด การวางระบบที่ดีจะต้อง กำหนดขั้นตอนการทำงานเป็นกระบวนการ มาตรฐานแต่ละขั้นตอนมีวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน และการบันทึกการทำงานทุกขั้นตอนเป็นปัจจุบัน ข้อมูลจากบันทึกนี้จะนำไปสู่การตรวจสอบ ประเมินตนเอง และให้ผู้อื่นตรวจสอบได้เพราะข้อมูลที่ได้จะเป็นสารสนเทศที่สะท้อนให้เห็น คุณภาพตามมาตรฐานและตัวบ่งชี้ของระบบย่อยนั้น หลายๆ ระบบย่อยก็จะเห็นคุณภาพรวมของ โรงเรียนทั้งหมด

D คือ (Do) การดำเนินการตามแผนที่วางไว้ เป็นการปฏิบัติร่วมกันของทุกคนโดยฐานโรงเรียนตามกระบวนการ วิธีการและบันทึก บุคคลที่รับผิดชอบในองค์กรต้อง ดำเนินการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

C คือ (Check) การตรวจสอบ/ประเมินผลทบทวนระบบ เป็นการประเมินตนเองร่วมกันประเมิน หรือผลัดเปลี่ยนกันประเมินเพื่อเป็นการทบทวนการปฏิบัติงาน เป็น องค์ประกอบที่มีความสำคัญและจำเป็นมากที่จะพัฒนาคุณภาพ

A คือ (Action) การแก้ไขพัฒนาระบบ เป็นการนำผลการประเมินมาแก้ไข พัฒนาระบบ ซึ่งอาจแก้ไขพัฒนาในส่วนที่เป็นกระบวนการ (ยงยุทธ วงศ์ภิรมย์ศานต์, 2547, หน้า 6)

#### 4.7 ทฤษฎีของการบริหารคน

คำถามคือทำไมคุณต้องเรียนรู้ทฤษฎีเหล่านี้ คำตอบก็คือทฤษฎีบริหารนี้จะทำให้คุณรู้จักลูกน้องหรือบุคลากรในหน่วยงานที่คุณต้องรับผิดชอบในแต่ละกลุ่ม ซึ่งช่วยให้คุณเกิดความเข้าใจและรู้จักบริหารคนที่แตกต่างกันไป รวมทั้งการปรับเปลี่ยนทัศนคติของคนในทีม

ผู้บังคับบัญชาจะไม่ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเข้มงวด แต่จะส่งเสริมให้รู้จักควบคุมตนเองมากขึ้นวิธีการบริหารตามแนวนี้ จะเป็นการรวบรวมบุคคลและเป้าหมายโครงการเข้าไว้ด้วยกัน การจูงใจต้องใช้วิธีการจูงใจในระดับสูง

1. ทฤษฎี X (The Traditional View of Direction and Control) ทฤษฎีนี้เกิดข้อสมมติฐานที่ว่า

คนไม่ชอบทำงาน และหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ  
 คนไม่ทะเยอทะยาน และไม่คิดริเริ่ม ชอบให้การสั่ง  
 คนเห็นแก่ตนเองมากกว่าองค์กร  
 คนมักต่อต้านการเปลี่ยนแปลง  
 คนมักโง่ และหลอ่งง่าย

2. ทฤษฎี Y (The integration of Individual and Organization Goal) ทฤษฎีข้อนี้  
 เกิดจากข้อสมมติฐานที่ว่า

คนจะไม่ให้ความร่วมมือ สนับสนุน รับผิดชอบ ขยัน  
 คนไม่เกียจคร้านและไว้วางใจได้  
 คนมีความคิดริเริ่มทำงานถ้าได้รับการจูงใจอย่างถูกต้อง  
 คนมักจะพัฒนาวิธีการทำงาน และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

3. ทฤษฎี Z (Z Theory) (William G. Ouchi) ศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัย  
 UCLA (of Californiat Los Angeles)

ทฤษฎีนี้รวมเอาหลักการของทฤษฎี X และ Y เข้าด้วยกัน แนวความคิดก็คือ  
 องค์กรต้องมีหลักเกณฑ์ที่ควบคุมมนุษย์ แต่มนุษย์ก็รักความเป็นอิสระ และมีความต้องการหน้าที่  
 ของผู้บริหารจึงต้องปรับเป้าหมายขององค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบุคคลในองค์กร  
 ทฤษฎีนี้มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการคือ

การทำให้ปรัชญาที่กำหนดไว้บรรลุ  
 การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ  
 การให้ความไว้วางใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา  
 การให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ทฤษฎีนี้ใช้หลักการ 3 ประการ คือ

คนในองค์กรต้องซื่อสัตย์ต่อกัน  
 คนในองค์กรต้องมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน  
 คนในองค์กรต้องมีความใกล้ชิดเป็นกันเอง

หลักการบริหารที่มีประสิทธิภาพ (Edgar L Morphet)

การบริหารที่มีผู้บริหารเพียงคนเดียวในองค์กร (Division Of Labor)

มีการกำหนดมาตรฐานทำงานที่ชัดเจน (Standardization)

มีเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of command)

มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้แก่ผู้ร่วมงาน (Delegation of

Authority and Responsibility)

มีการแบ่งฝ่ายงานและบุคลากรผู้รับผิดชอบให้แก่ผู้ร่วมงานให้เฉพาะเจาะจง  
ขึ้น (Division of Labor)

มีการกำหนดมาตรฐานการทำงาน ที่ชัดเจน (Span of control)

มีการมอบหมายการควบคุมดูแลที่เหมาะสม (Stability)

เปิดโอกาสให้มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ในองค์การได้ (Flexibility)

สามารถทำให้คนในองค์การเกิดความรู้สึกอบอุ่นและปลอดภัย (Security)

มีการยอมรับนโยบายส่วนบุคคลที่มีความสามารถ (Personnel Policy)

มีการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งส่วนบุคคลและองค์การ (Evaluation)

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทศเทพ เทศวานิช, (2554: บทคัดย่อ) การประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตร  
โครงการหลวงแม่โถ จำกัด จังหวัดเชียงใหม่โดยเทคนิคการวัดแบบสมดุล

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพทั่วไปของการดำเนินงานสหกรณ์  
การเกษตรโครงการหลวงแม่โถ จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ และ 2) ประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์  
การเกษตรโครงการหลวงแม่โถ จำกัด จังหวัดเชียงใหม่

ประชากรในการศึกษา คือสมาชิกของสหกรณ์ กรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ  
ทั้งหมด โดยเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิด้วยแบบสอบถาม และข้อมูลทุติยภูมิ จากรายงานกิจการ  
ประจำปีและรายงานงบการเงิน ปี 2554 ปี 2553 และปี 2552 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้ค่า  
ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษา พบว่า 1) สภาพทั่วไปสหกรณ์ได้รับการจัดตั้งและมีการดำเนินงานมา  
ตั้งแต่ ปี 2550 ปัจจุบันมีสมาชิก 49 คน กรรมการดำเนินการ 9 คน และฝ่ายจัดการ 2 คน การ  
ดำเนินงานสหกรณ์มีกำไรสุทธิทุกปี 2) การประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์โดยเทคนิคการวัด  
แบบสมดุล มุมมองด้านการเงิน วิเคราะห์จากอัตราส่วนทางการเงิน พบว่ามีค่าใกล้เคียงกับ  
อัตราส่วนเฉลี่ยของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ แต่มีแนวโน้มลดลงเนื่องจากสหกรณ์มีสินทรัพย์  
หมุนเวียน (เงินฝากธนาคาร) จำนวนมากโดยที่ไม่ได้นำไปลงทุนให้เกิดผลตอบแทนที่สูงกว่า  
ดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร มุมมองด้านลูกค้า สมาชิกในฐานะลูกค้าของสหกรณ์ มีระดับความพึง  
พอใจด้านธุรกิจ ด้านการบริหารจัดการและด้านนโยบายของสหกรณ์ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.58)  
แต่ควรเพิ่มประเภทธุรกิจตามการประกอบอาชีพของสมาชิก เช่น การรวบรวมหรือแปรรูปผลผลิต  
การเกษตรที่สมาชิกผลิต มุมมองด้านกระบวนการภายใน กรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ มี  
ระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการลูกค้า (สมาชิกสหกรณ์) ด้านการดำเนินงาน

ของสหกรณ์ และด้านสังคม ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.52) แต่ควรมีการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อเป็นทิศทางการดำเนินงานในระยะยาว และ มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการมีระดับความคิดเห็นในการพัฒนาทักษะ การสร้างขวัญกำลังใจบุคลากรสหกรณ์ ด้านนวัตกรรม และการมีระบบสารสนเทศ ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.34) แต่ควรสนับสนุนให้มีการให้ความรู้ และเพิ่มทักษะ ประสบการณ์จากการเข้ารับการอบรม การเข้าร่วมประชุมกับหน่วยงานและเครือข่ายสหกรณ์ทั้งในและนอกพื้นที่จังหวัด (ทศเทพ เทศวานิช การประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตร โครงการหลวงแม่โถ จำกัด จังหวัดเชียงใหม่โดยเทคนิคการวัดแบบ สมดุล 2554)

ทิพวัล มลิแสง, (2553: บทคัดย่อ) การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสมาชิกสหกรณ์ ภาคการเกษตรในจังหวัดกระบี่

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสมาชิกสหกรณ์ภาคการเกษตรในจังหวัดกระบี่เพื่อเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์ภาคการเกษตรในจังหวัดกระบี่จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคของสมาชิกสหกรณ์ภาคการเกษตรในจังหวัดกระบี่ เก็บรวบรวมแบบสอบถามจากสมาชิกสหกรณ์ภาคการเกษตรในจังหวัดกระบี่ ที่มีผลการดำเนินงานผ่านเกณฑ์มาตรฐานปี 2551 จำนวน 386 คน โดยค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test และ F-test

ผลการวิจัย พบว่า ประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุ 41 - 50 ปี นับถือศาสนาพุทธ จบการศึกษาในระดับประถมศึกษา อาชีพเกษตรกรทำสวน รายได้ครัวเรือนเฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 50,000 บาท ระยะเวลาในการเป็นสมาชิกมากกว่า 9 ปี ระดับการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสมาชิกสหกรณ์ โดยรวม มีระดับการมีส่วนร่วมในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงตามลำดับ พบว่า ด้านผลประโยชน์ มีระดับการมีส่วนร่วมในระดับมาก และด้านการปฏิบัติการ ด้านการตัดสินใจ ด้านการประเมินผล มีระดับการมีส่วนร่วมในระดับมาก ตามลำดับ การเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดกระบี่ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า เพศ ระดับการศึกษา รายได้ครัวเรือนเฉลี่ยต่อเดือน มีระดับการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสมาชิกสหกรณ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่อายุ ศาสนา อาชีพระยะเวลาในการเป็นสมาชิก มีระดับการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์ไม่แตกต่างกัน

รักเกียรติ พิฑูรวิทย์, (2550: บทคัดย่อ) ความพึงพอใจของสหกรณ์การเกษตร หลังปรับโครงสร้างในการกำกับ ดูแล ส่งเสริมสหกรณ์ : กรณีศึกษาสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร

กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้มีการปรับ โครงสร้าง บทบาท และภารกิจของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ซึ่งส่งผลให้มีการปรับเปลี่ยนบทบาทในการทำหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ ของข้าราชการผู้



ปฏิบัติหน้าที่ ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะทำการศึกษาความพึงพอใจของสหกรณ์การเกษตร หลังปรับโครงสร้างในการกำกับ ดูแล และส่งเสริมสหกรณ์ ในจังหวัดกำแพงเพชร โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้ 1. เพื่อศึกษาบทบาทที่เปลี่ยนไปของการส่งเสริมสหกรณ์ หลังการปรับโครงสร้างกรมส่งเสริมสหกรณ์ ในจังหวัดกำแพงเพชร 2. เพื่อศึกษาความพึงพอใจของสหกรณ์ หลังการปรับโครงสร้างกรมส่งเสริมสหกรณ์ ในจังหวัดกำแพงเพชร

วิธีการดำเนินการศึกษา การศึกษาบทบาทในการส่งเสริมสหกรณ์ที่มีต่อการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร ในจังหวัดกำแพงเพชร โดยพิจารณาความคิดเห็นของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ฝ่ายจัดการสหกรณ์

ผลการศึกษา ปรากฏว่าบุคลากรของสหกรณ์ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 81.7) มีอายุระหว่าง 46 - 55 ปี ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาภาคบังคับ ป.4 - 6 (ร้อยละ 59.5) ตำแหน่งงานในสหกรณ์ส่วนใหญ่เป็นคณะกรรมการสหกรณ์ (ร้อยละ 83.2) ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานสหกรณ์ 11-15 (ร้อยละ 40.5) เห็นว่าหลังปรับโครงสร้างของกรมส่งเสริมสหกรณ์ เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ ที่ได้เข้าแนะนำและส่งเสริมสหกรณ์ มีผลการใช้ประโยชน์ในส่วนของ การดำเนินงานสหกรณ์ในระดับมากและหากไม่ปฏิบัติตามคำแนะนำของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ ก็จะมีผลกระทบต่อการทำงานสหกรณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมากด้วยเช่นกัน





### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องการดำเนินงานสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล หลังการปรับตำแหน่งสหกรณ์อำเภอ ซึ่งผู้ศึกษาได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

**1.1 บุคคลของภาคสหกรณ์** โดยสอบถามจากคณะกรรมการสหกรณ์/ฝ่ายจัดการสหกรณ์ที่อยู่ในขบวนการสหกรณ์ก่อนปี พ.ศ. 2545 จำนวน 23 สหกรณ์ ได้แก่ คณะกรรมการสหกรณ์และฝ่ายจัดการสหกรณ์ รวมทั้งสิ้น 65 คน ซึ่งสหกรณ์ที่สอบถามจัดตั้งขึ้นก่อนปี พ.ศ. 2545 จำนวน 23 สหกรณ์

**1.2 บุคคลของภาคราชการ** โดยสอบถามจากเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ ที่รับราชการก่อนปี พ.ศ. 2545 จำนวน 12 คน และเจ้าหน้าที่ตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ ที่รับราชการก่อนปี พ.ศ. 2545 จำนวน 8 คน รวมทั้งสิ้น 20 คน

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ซึ่งจะถามคณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ และเจ้าหน้าที่ตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ ในจังหวัดสตูล โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- 2.1 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ผู้ศึกษาดำเนินการสร้างเครื่องมือตามขั้นตอน ดังนี้
  - 2.1.1 ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามจากเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 2.1.2 สร้างคำถามของแบบสอบถามตามความมุ่งหมายของการศึกษา

2.1.3 ให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหาและปรับปรุงแบบสอบถาม เพื่อให้ได้เครื่องมือวัดที่สมบูรณ์

2.1.4 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างในพื้นที่จังหวัดยะลา จำนวน 20 ราย เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหาเพื่อปรับปรุงให้เหมาะสม โดยมีการนำไปทดสอบหาความเชื่อมั่น ซึ่งค่าความเชื่อมั่นจะอยู่ที่ 0.987

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นโดยใช้วิธีแบบสอบถาม ทำการสอบถามประชากรที่ต้องการศึกษาคือ คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ และเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ เจ้าหน้าที่ตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ แบบสอบถามใช้คำถามปลายปิดและคำถามปลายเปิด

2.3 ลักษณะของเครื่องมือเป็นแบบสอบถาม ซึ่งผู้ศึกษาสร้างขึ้นแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามปลายปิดเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไป ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวข้องกับสหกรณ์/รับราชการ

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามปลายปิดเกี่ยวกับความเห็นของคณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ และเจ้าหน้าที่ตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ ที่มีต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ ทั้งปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) เกี่ยวกับระดับความสำคัญของปัจจัยหรือสาเหตุที่มีความสำคัญมากหรือน้อยเพียงใดต่อการบริหารงานสหกรณ์ และการเข้าส่งเสริมสหกรณ์ ของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ โดยมีระดับและเกณฑ์การให้คะแนนในแต่ละระดับ ดังนี้

ตารางที่ 3.1 ระดับและเกณฑ์การให้คะแนน

ระดับ	คะแนน	ความหมาย
มากที่สุด	5	ระดับความสำคัญมากที่สุด
มาก	4	ระดับความสำคัญมาก
ปานกลาง	3	ระดับความสำคัญปานกลาง
น้อย	2	ระดับความสำคัญน้อย
น้อยที่สุด	1	ระดับความสำคัญน้อยที่สุด

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิ ดังนี้

**3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data)** เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ถาม คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ฝ่ายจัดการสหกรณ์ เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ และเจ้าหน้าที่ตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ เรื่องเกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวข้องกับสหกรณ์/รับราชการ ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการดำเนินงานสหกรณ์ทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์

การศึกษาครั้งนี้ใช้การตอบแบบสอบถาม โดยผู้ศึกษาได้ไปแจกแบบสอบถามให้ผู้ตอบแบบสอบถามที่กำหนดไว้ คือ (1) คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์/ฝ่ายจัดการสหกรณ์ ที่อยู่ในขบวนการสหกรณ์ก่อน ปี 2545 จำนวน 23 สหกรณ์ จำนวน 65 คน (2) เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ ที่รับราชการก่อนปี 2545 จำนวน 12 คน 3. เจ้าหน้าที่ตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ ที่รับราชการก่อนปี 2545 จำนวน 8 คน รวมทั้งหมด จำนวน 85 คน โดยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

(1) ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้เวลาในการรวบรวมแบบสอบถาม 2 เดือน โดยใช้ระยะเวลาเริ่มตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ 2557 ถึง มีนาคม 2557

(2) ขออนุญาตหนังสือจากคณะวิทยาการจัดการ แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณะกรรมการ/ฝ่ายจัดการสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล และจากเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์และผู้ตรวจสอบบัญชีสหกรณ์

(3) เตรียมเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล

**3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data)** โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากหนังสือ ตำรา งานวิจัย วิทยานิพนธ์ รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ บทความ วารสาร ทางวิชาการ และWebsite ต่างๆ โดยนำเสนอในรูปแบบเชิงพรรณนา

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

4.1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของภาคสหกรณ์และภาคราชการ วิเคราะห์โดยใช้การแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ

4.2 ศึกษาระดับความสำคัญของปัญหาและอุปสรรคการดำเนินงานของสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล โดยการวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติแบบพรรณนา ได้แก่ การหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วเทียบกับเกณฑ์ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.50 - 5.00 แสดงว่า มีปัญหาอยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.50 - 4.49 แสดงว่า มีปัญหาอยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.50 - 3.49 แสดงว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.50 - 2.49 แสดงว่า มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.49 แสดงว่า มีปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

4.3 เปรียบเทียบความแตกต่างความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล ระหว่างคณะกรรมการสหกรณ์/ฝ่ายจัดการสหกรณ์ เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ และเจ้าหน้าที่ตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ โดยใช้ไคสแควร์

4.4 รวบรวมข้อเสนอแนะ หลังจากผู้ศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูลแล้วนำมาวิเคราะห์ ได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบสอบถาม ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์ ออกมาเป็นข้อมูลเชิงสถิติ เจริญปริมาณ ซึ่งผู้ศึกษาจะนำเสนอข้อมูลในรูปแบบของตาราง เพื่อแสดงให้เห็นระดับความสำคัญของปัญหาอุปสรรคการดำเนินงานของสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล จากมากที่สุด ไปถึง น้อยสุด พร้อมทั้งแปรผลจากตารางการเขียนรายงานในเชิงบรรยายสรุป ทั้งนี้ ในส่วนของข้อมูลแบบสอบถามปลายเปิด ผู้ศึกษาจะเก็บข้อมูล ซึ่งเป็นข้อคิดเห็นเสนอจากการดำเนินงานของสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล โดยรวบรวมออกมาเป็นความถี่ที่ผู้ตอบแบบสอบถามต้องการตรงกันมากที่สุด แล้วจึงนำข้อมูลมาอภิปรายผล นำเสนอในรูปแบบของการเขียนรายงานเชิงพรรณนาตามลำดับ

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษานำเสนอผลการวิเคราะห์ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ซึ่งข้อมูลเชิงปริมาณนั้นประกอบด้วยระดับความสำคัญของปัญหาทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์ ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพนั้นวิเคราะห์จากการรวบรวมข้อเสนอแนะการดำเนินงานของสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล ซึ่งผู้ศึกษาจะนำเสนอในรูปแบบของตารางประกอบความเรียงตามลำดับ ดังนี้

- ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของภาคสหกรณ์
- ตอนที่ 2 ระดับความสำคัญของปัญหาภายในสหกรณ์
- ตอนที่ 3 ระดับความสำคัญของปัญหาภายนอกสหกรณ์
- ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะ ปัญหา อุปสรรค ในการดำเนินงานสหกรณ์

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของภาคสหกรณ์

ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในการทำงาน ได้ผลการศึกษาดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละจำแนกตามข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคล

	ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	51	60.00
	หญิง	34	40.00
อายุ	25 - 35	20	23.50
	36 - 45	35	41.20
	46 - ปีขึ้นไป	30	35.30

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
<b>การศึกษา</b>		
ประถมศึกษา	12	14.10
มัธยมศึกษา (ต้น/ปลาย/ปวช./ปวส.)	46	54.10
ปริญญาตรี หรือ สูงกว่าปริญญาตรี	27	31.80
<b>ตำแหน่ง</b>		
บุคลากรภาคสหกรณ์	65	76.50
บุคลากรภาคราชการสหกรณ์	20	23.50
<b>ประสบการณ์ในการทำงาน</b>		
5 - 10 ปี	18	21.20
11 - 20 ปี	44	51.80
21 ปีขึ้นไป	23	27.10

จากตารางที่ 4.1 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 60 และมีอายุระหว่าง 36 - 45 ปี ร้อยละ 41.20 ซึ่งโดยมากจะมีวุฒิการศึกษาระดับมัธยมศึกษา (ต้น/ปลาย/ปวช./ปวส.) ที่ระดับ 54.10 และตำแหน่ง เป็นบุคลากรภาคสหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 76.50 และบุคลากรภาครัฐ คิดเป็นร้อยละ 23.50 สำหรับด้านประสบการณ์ทำงานอยู่ในระหว่าง 11 - 20 ปี เป็นส่วนใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 51.80

## ตอนที่ 2 ระดับความสำคัญของปัญหาภายในสหกรณ์

วิเคราะห์ระดับความสำคัญของปัญหาภายในของสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล หลังการปรับตำแหน่งสหกรณ์อำเภอ เมื่อวิเคราะห์โดยภาพรวม ได้ผลการศึกษาดังปรากฏ ในตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ระดับความสำคัญของปัญหาภายในของสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล หลังการปรับตำแหน่งสหกรณ์อำเภอ โดยภาพรวม

ปัญหาภายในของสหกรณ์การเกษตร	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลความ
1. ด้านบุคคล	2.86	0.74	ปานกลาง
(1) ด้านสมาชิกสหกรณ์	3.10	0.82	ปานกลาง
(2) ด้านคณะกรรมการ	3.02	0.21	ปานกลาง
(3) ด้านฝ่ายจัดการสหกรณ์	2.77	0.99	ปานกลาง
(4) ด้านผู้ตรวจสอบกิจการ	3.09	1.00	ปานกลาง
(5) ด้านเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์	2.32	0.74	ปานกลาง
2. ด้านการเงิน	2.57	0.81	ปานกลาง
3. ด้านวัสดุ	2.72	0.81	ปานกลาง
4. ด้านการจัดการ	2.69	0.72	ปานกลาง
(1) ด้านการจัดการสหกรณ์	2.76	0.96	ปานกลาง
(2) ด้านการดำเนินงานธุรกิจ	2.78	0.97	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>2.71</b>	<b>0.68</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.2 ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญของระดับปัญหาภายในสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล แต่ละด้านเฉลี่ย 2.71 โดยมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.68 ซึ่งระดับความสำคัญของปัญหาภายในสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล จะอยู่ในระดับปานกลาง



ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัญหาภายในของสหกรณ์ภาคเกษตร  
ในจังหวัดสตูล หลังการปรับตำแหน่งสหกรณ์อำเภอ ในด้านสมาชิกสหกรณ์

ปัญหาภายในด้านสมาชิกสหกรณ์	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลความ
1. สมาชิกมีความเข้าใจในหลักการ อุดมการณ์ และ วิธีการสหกรณ์โดยแท้จริงน้อย	3.27	1.00	ปานกลาง
2. สมาชิกไม่ทราบว่าตนเองเป็นเจ้าของสหกรณ์	2.96	1.19	ปานกลาง
3. สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจกับสหกรณ์น้อย	3.11	0.91	ปานกลาง
4. สมาชิกมีบทบาทในการตรวจสอบการดำเนินงานของ สหกรณ์น้อย	3.05	1.06	ปานกลาง
5. สมาชิกมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองน้อย	3.09	1.05	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>3.10</b>	<b>0.82</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.3 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่าสมาชิกมีความเข้าใจในหลักการ  
อุดมการณ์ และวิธีการสหกรณ์โดยแท้จริงน้อย ถึงร้อยละ 3.27 รองลงมาคือสมาชิกมีส่วนร่วมใน  
การดำเนินธุรกิจกับสหกรณ์น้อย ร้อยละ 3.11 สมาชิกมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองน้อย  
ร้อยละ 3.09 สมาชิกมีบทบาทในการตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์น้อย ร้อยละ 3.05  
สมาชิกไม่ทราบว่าตนเองเป็นเจ้าของสหกรณ์ ร้อยละ 2.96 ตามลำดับ และเมื่อแปลผลระดับปัญหา  
ภายในด้านสมาชิกสหกรณ์ จะอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัญหาภายในของสหกรณ์ภาคเกษตร  
ในจังหวัดสตูล หลังการปรับตำแหน่งสหกรณ์อำเภอ ในด้านคณะกรรมการ

ปัญหาภายในด้านคณะกรรมการ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปล ความ
1. คณะกรรมการมีความเข้าใจในหลักการ อุดมการณ์ และวิธีการสหกรณ์โดยแท้จริงน้อย	2.97	1.04	ปานกลาง
2. คณะกรรมการมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานสหกรณ์ ไม่กว้างไกล	3.09	1.01	ปานกลาง

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ปัญหาภายในด้านคณะกรรมการ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปล ความ
3. คณะกรรมการเสียสละเวลาส่วนตัวในการบริหารงาน สหกรณ์น้อย	3.21	1.01	ปานกลาง
4. คณะกรรมการมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของ ตนเองน้อย	3.01	0.96	ปานกลาง
5. คณะกรรมการสามารถตัดสินใจในการแก้ไขปัญหา ของสหกรณ์ได้น้อย	2.94	0.91	ปานกลาง
6. คณะกรรมการสามารถเข้าร่วมประชุมได้น้อยครั้ง	2.90	1.12	ปานกลาง
7. คณะกรรมการสามารถเป็นบุคคลตัวอย่างให้สมาชิก เห็นได้น้อย	3.03	1.05	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>3.02</b>	<b>0.21</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.4 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มองว่าคณะกรรมการเสียสละเวลาส่วนตัวในการบริหารงานสหกรณ์น้อย สูงถึงร้อยละ 3.21 รองลงมาคือคณะกรรมการมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานสหกรณ์ไม่กว้างไกล ร้อยละ 3.09 คณะกรรมการสามารถเป็นบุคคลตัวอย่างให้สมาชิกเห็นได้น้อย ร้อยละ 3.03 คณะกรรมการมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองน้อย ร้อยละ 3.01 และเห็นว่าคณะกรรมการสามารถเข้าร่วมประชุมได้น้อยครั้ง ร้อยละ 2.90 ซึ่งน้อยกว่าเมื่อเทียบกับระดับปัญหาอื่นๆ และเมื่อแปลผลระดับปัญหาภายในด้านคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ จะอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัญหาภายในของสหกรณ์ภาคเกษตร  
ในจังหวัดสตูล หลังการปรับตำแหน่งสหกรณ์อำเภอ ในด้านฝ่ายจัดการสหกรณ์

ปัญหาภายในด้านฝ่ายจัดการสหกรณ์	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปล ความ
1. ฝ่ายจัดการมีความเข้าใจในหลักการ อุดมการณ์ และ วิธีการสหกรณ์โดยแท้จริงน้อย	3.04	1.21	ปานกลาง
2. ฝ่ายจัดการเข้าใจบทบาทหน้าที่ในการดำเนินงานของ สหกรณ์ที่แท้จริงน้อย	2.89	1.21	ปานกลาง
3. ฝ่ายจัดการทำงานขาดประสิทธิภาพ เนื่องจากมีการ แบ่งพรรคแบ่งฝ่าย	2.36	1.27	ปานกลาง
4. ฝ่ายจัดการให้บริการด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใสเป็นมิตร แก่สมาชิกน้อยครั้ง	2.95	1.21	ปานกลาง
5. การปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการไม่เป็นไปตามสายการ บังคับบัญชา	2.61	1.28	ปานกลาง
6. อัตรากำลังเจ้าหน้าที่สหกรณ์มีไม่สอดคล้องกับ ปริมาณงานที่ทำอยู่	2.78	1.10	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>2.77</b>	<b>0.99</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.5 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มองว่าฝ่ายจัดการมีความเข้าใจในหลักการ อุดมการณ์ และวิธีการสหกรณ์โดยแท้จริงน้อย สูงถึงร้อยละ 3.04 รองลงมาคือฝ่ายจัดการให้บริการด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใสเป็นมิตรแก่สมาชิกน้อยครั้ง ร้อยละ 2.95 ฝ่ายจัดการเข้าใจบทบาทหน้าที่ในการดำเนินงานของสหกรณ์ที่แท้จริงน้อย ร้อยละ 2.89 และเห็นว่าฝ่ายจัดการทำงานขาดประสิทธิภาพ เนื่องจากมีการแบ่งพรรคแบ่งฝ่าย ร้อยละ 2.36 ซึ่งน้อยกว่าเมื่อเทียบกับระดับปัญหาอื่นๆ และเมื่อแปลผลระดับปัญหาภายในด้านฝ่ายจัดการสหกรณ์ จะอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัญหาภายในของสหกรณ์การเกษตร  
ในจังหวัดสตูล หลังการปรับตำแหน่งสหกรณ์อำเภอ ในด้านผู้ตรวจสอบกิจการ

ปัญหาภายในด้านผู้ตรวจสอบกิจการ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปล ความ
1. ผู้ตรวจสอบกิจการมีความรู้ ความเข้าใจในบทบาท หน้าที่ของตนเองน้อย	3.20	1.12	ปานกลาง
2. ผู้ตรวจสอบกิจการมีประสบการณ์ในการตรวจสอบ การดำเนินงานของสหกรณ์น้อย	3.16	1.15	ปานกลาง
3. ผู้ตรวจสอบกิจการ ตรวจสอบ และรายงานผลการ ตรวจสอบไม่สอดคล้องกับข้อเท็จจริง เนื่องจากมี ความเกรงใจคณะกรรมการ/ฝ่ายจัดการ	2.95	1.16	ปานกลาง
4. ผู้ตรวจสอบกิจการ ได้รับความร่วมมือจากสหกรณ์ใน การตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์น้อย	3.05	1.07	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>3.09</b>	<b>1.00</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.6 ผู้ตรวจสอบกิจการมีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง  
น้อย สูงถึงร้อยละ 3.20 รองลงมาคือผู้ตรวจสอบกิจการมีประสบการณ์ในการตรวจสอบการ  
ดำเนินงานของสหกรณ์น้อย ร้อยละ 3.16 ผู้ตรวจสอบกิจการ ได้รับความร่วมมือจากสหกรณ์ในการ  
ตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์น้อย ร้อยละ 3.05 ผู้ตรวจสอบกิจการ ตรวจสอบ และรายงาน  
ผลการตรวจสอบไม่สอดคล้องกับข้อเท็จจริง เนื่องจากมีความเกรงใจคณะกรรมการ/ฝ่ายจัดการ  
ร้อยละ 2.95 ตามลำดับ และเมื่อแปลผลระดับปัญหาภายในด้านผู้ตรวจสอบกิจการ จะอยู่ในระดับ  
ปานกลาง

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัญหาภายในของสหกรณ์ภาคเกษตร  
ในจังหวัดสตูล หลังการปรับตำแหน่งสหกรณ์อำเภอ ในด้านเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์

ปัญหาภายในด้านเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปล ความ
1. เจ้าหน้าที่ส่งเสริม สามารถเข้าร่วมประชุม ประจำเดือน/ประชุมใหญ่ได้น้อยครั้ง	2.88	1.03	ปานกลาง
2. เจ้าหน้าที่ส่งเสริม ช่วยแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเมื่อเกิด ปัญหาขึ้นได้น้อย	2.89	0.98	ปานกลาง
3. เจ้าหน้าที่ส่งเสริม แนะนำ ส่งเสริม และให้คำ ปรึกษาน้อย	2.95	1.05	ปานกลาง
4. เจ้าหน้าที่ส่งเสริม มีสัมพันธภาพใกล้ชิดกับ สหกรณ์น้อย	2.91	1.14	ปานกลาง
5. เจ้าหน้าที่ส่งเสริม เป็นบุคคลกระทำการแทนสหกรณ์	2.47	1.12	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>2.32</b>	<b>0.74</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.7 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มองว่าเจ้าหน้าที่ส่งเสริม แนะนำ ส่งเสริม และให้คำปรึกษาน้อย สูงถึงร้อยละ 2.95 รองลงมาคือเจ้าหน้าที่ส่งเสริม ช่วยแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเมื่อเกิดปัญหาขึ้นได้น้อย ร้อยละ 2.89 เจ้าหน้าที่ส่งเสริม สามารถเข้าร่วมประชุมประจำเดือน/ประชุมใหญ่ได้น้อยครั้ง ร้อยละ 2.88 และเห็นว่าเจ้าหน้าที่ส่งเสริม เป็นบุคคลกระทำการแทนสหกรณ์ ร้อยละ 2.47 ซึ่งน้อยกว่าเมื่อเทียบกับระดับปัญหาอื่นๆ และเมื่อแปลผลระดับปัญหาภายในด้านเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ จะอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัญหาภายในของสหกรณ์ภาคเกษตร  
ในจังหวัดสตูล หลังการปรับตำแหน่งสหกรณ์อำเภอ ในด้านเงินทุน

ปัญหาภายในด้านเงินทุน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปล ความ
1. สหกรณ์ขาดสภาพคล่องในการดำเนินงาน ต้องอาศัย แหล่งเงินทุนภายนอก	2.92	0.99	ปานกลาง
2. สหกรณ์มีความน่าเชื่อถือจากแหล่งทุนภายนอกน้อย เช่น ธ.ก.ส. ธนาคารต่างๆ	2.74	1.10	ปานกลาง
3. การระดมทุนเรือนหุ้นจากสมาชิกทำได้ยาก/สมาชิกไม่ เห็นความสำคัญ	2.81	1.01	ปานกลาง
4. สหกรณ์จัดสรรกำไรสุทธิ ไว้เป็นทุนสำรองไม่เป็นไป ตามข้อบังคับที่กำหนด	2.21	1.12	น้อย
5. สหกรณ์นำเงินไปลงทุนซึ่งผิดวัตถุประสงค์ของ สหกรณ์	2.17	1.18	น้อย
<b>รวม</b>	<b>2.57</b>	<b>0.81</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.8 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มองว่าสหกรณ์ขาดสภาพคล่องในการดำเนินงาน ต้องอาศัยแหล่งเงินทุนภายนอก สูงถึงร้อยละ 2.92 รองลงมาคือการระดมทุนเรือนหุ้นจากสมาชิกทำได้ยาก/สมาชิกไม่เห็นความสำคัญ ได้น้อย ร้อยละ 2.81 สหกรณ์มีความน่าเชื่อถือจากแหล่งทุนภายนอกน้อย เช่น ธกส. ธนาคารต่างๆ ร้อยละ 2.74 และเห็นว่าสหกรณ์นำเงินไปลงทุนซึ่งผิดวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ร้อยละ 2.17 ซึ่งน้อยกว่าเมื่อเทียบกับระดับปัญหาอื่นๆ และเมื่อแปลผลระดับปัญหาภายในด้านเงินทุน จะอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัญหาภายในของสหกรณ์ภาคเกษตร  
ในจังหวัดสตูล หลังการปรับตำแหน่งสหกรณ์อำเภอ ในด้านวัสดุ อุปกรณ์

ปัญหาภายในปัญหาด้านวัสดุ อุปกรณ์	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปล ความ
1. สหกรณ์มีวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือไม่เพียงพอ/ไม่ ทันสมัยต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์	2.63	1.04	ปานกลาง
2. เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต เจ้าหน้าที่สหกรณ์มีความชำนาญในการปฏิบัติน้อย	2.84	0.96	ปานกลาง
3. อาคารสำนักงานมีความคับแคบ ไม่สะดวกกับสมาชิก ที่มาติดต่อกับสหกรณ์	2.60	1.07	ปานกลาง
4. สิ่งอำนวยความสะดวกในการบริการสมาชิกมีน้อย เช่น การต้อนรับสมาชิกป้ายประชาสัมพันธ์ สถานที่ จอดรถ เป็นต้น	2.83	0.96	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>2.72</b>	<b>0.81</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.9 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มองว่าเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต เจ้าหน้าที่สหกรณ์มีความชำนาญในการปฏิบัติน้อย สูงถึงร้อยละ 2.84 รองลงมาคือสิ่งอำนวยความสะดวกในการบริการสมาชิกมีน้อย เช่น การต้อนรับสมาชิกป้ายประชาสัมพันธ์ สถานที่จอดรถ เป็นต้น ร้อยละ 2.83 สหกรณ์มีวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือไม่เพียงพอ/ไม่ทันสมัยต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ ร้อยละ 2.63 และเห็นว่าอาคารสำนักงานมีความคับแคบ ไม่สะดวกกับสมาชิกที่มาติดต่อกับสหกรณ์ ร้อยละ 2.17 ซึ่งน้อยกว่าเมื่อเทียบกับระดับปัญหาอื่นๆ และเมื่อแปลผลระดับปัญหาภายในด้านวัสดุ อุปกรณ์ จะอยู่ในระดับปานกลาง



ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัญหาภายในของสหกรณ์ภาคเกษตร  
ในจังหวัดสตูล หลังการปรับตำแหน่งสหกรณ์อำเภอ ในด้านการจัดการสหกรณ์

ปัญหาภายในด้านการจัดการสหกรณ์	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปล ความ
1. การสอบคัดเลือกเจ้าหน้าที่สหกรณ์ไม่ตรงตาม คุณสมบัติที่กำหนดและหน้าที่รับผิดชอบไม่ สอดคล้องกับวุฒิการศึกษาที่จบมา	2.72	0.98	ปานกลาง
2. การฝึกอบรม พัฒนาทักษะแก่คณะกรรมการและ เจ้าหน้าที่สหกรณ์มีน้อย	2.89	0.93	ปานกลาง
3. เมื่อมีการกระทำผิดระเบียบ ข้อบังคับ การลงโทษไม่ เป็นไปตามที่กำหนดไว้	2.72	1.03	ปานกลาง
4. การจัดสวัสดิการให้กับสมาชิกสหกรณ์ไม่เหมาะสม	2.70	0.99	ปานกลาง
5. การจัดสวัสดิการให้กับคณะกรรมการสหกรณ์ไม่ เหมาะสม	2.64	0.88	ปานกลาง
6. การจัดสวัสดิการให้กับเจ้าหน้าที่สหกรณ์ไม่เหมาะสม	2.65	0.95	ปานกลาง
7. แผนกลยุทธ์สหกรณ์ที่กำหนดไม่ได้มาจากความ ต้องการของสมาชิก และให้ประโยชน์กับสมาชิกโดย แท้จริง	2.76	0.94	ปานกลาง
8. การมีส่วนร่วมกำหนดแผนกลยุทธ์สหกรณ์ของ เจ้าหน้าที่ภาครัฐมีน้อย	2.96	0.95	ปานกลาง
9. เงินเดือน เบี้ยเลี้ยง สวัสดิการ ที่ได้รับ ไม่สอดคล้อง กับปริมาณงานที่รับผิดชอบ	2.87	0.99	ปานกลาง
10. โครงสร้างหน้าที่ฝ่ายต่างๆ ของสหกรณ์ไม่ สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง	2.63	0.89	ปานกลาง
11. การประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ใช้หลักความยุติธรรมน้อย	2.91	1.11	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>2.76</b>	<b>0.96</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.10 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มองการมีส่วนร่วมกำหนดแผนกลยุทธ์  
สหกรณ์ของเจ้าหน้าที่ภาครัฐมีน้อย สูงถึงร้อยละ 2.96 รองลงมาคือการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ใช้หลักความยุติธรรมน้อย ร้อยละ 2.91 การฝึกอบรม พัฒนาทักษะแก่คณะกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์มีน้อย ร้อยละ 2.89 สำหรับร้อยละที่มีลำดับน้อยสุด 3 อันดับ คือ

1. โครงสร้างหน้าที่ฝ่ายต่างๆ ของสหกรณ์ไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง ร้อยละ 2.63
2. การจัดสวัสดิการให้กับคณะกรรมการสหกรณ์ไม่เหมาะสม ร้อยละ 2.64
3. การจัดสวัสดิการให้กับเจ้าหน้าที่สหกรณ์ไม่เหมาะสม ร้อยละ 2.65

และเมื่อแปลผลระดับปัญหาภายในด้านวัสดุ อุปกรณ์ จะอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัญหาภายในของสหกรณ์ภาคเกษตร  
ในจังหวัด หลังการปรับตำแหน่งสหกรณ์อำเภอ ในด้านการดำเนินธุรกิจสหกรณ์

ปัญหาภายในด้านการดำเนินธุรกิจสหกรณ์	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลความ
1. ความเชื่อมั่นในการฝากเงินของสมาชิกมีน้อย	2.84	1.12	ปานกลาง
2. การมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์ในการฝากเงินกับสหกรณ์มีน้อย	2.97	1.13	ปานกลาง
3. ดอกเบี้ยเงินฝาก/เงินกู้ของสหกรณ์ไม่สอดคล้องกับสภาพคล่องของสหกรณ์	2.76	0.85	ปานกลาง
4. สมาชิกกู้เงินไปใช้ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์	2.84	1.10	ปานกลาง
5. สมาชิกชำระเงินกู้ไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด	3.12	1.03	ปานกลาง
6. ขั้นตอนในการขอกู้เงินมีหลายขั้นตอนทำให้เกิดความยุ่งยาก	2.43	0.95	ปานกลาง
7. วงเงินกู้ยืมไม่เพียงพอต่อความต้องการของสมาชิก	2.80	0.99	ปานกลาง
8. การให้คำแนะนำก่อนการเงินกู้และติดตามการใช้เงินกู้ของสมาชิกมีน้อย	3.03	0.91	ปานกลาง
9. ขั้นตอนการติดตามหนี้ค้างที่เกินระยะเวลาที่กำหนดชำระไม่มีความชัดเจน	3.02	0.95	ปานกลาง
10. การจัดทำหลักประกันเงินกู้ไม่เป็นไปตามระเบียบที่กำหนด	2.58	1.04	ปานกลาง
11. การเก็บรักษาความลับส่วนบุคคลเช่นเดียวกับสถาบันการเงินอื่นของสหกรณ์มีน้อย	2.71	0.98	ปานกลาง
12. สำรวจความต้องการของสมาชิกก่อนนำสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์มีน้อย	3.00	0.95	ปานกลาง

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

ปัญหาภายในด้านการดำเนินธุรกิจสหกรณ์	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปล ความ
13. ราคาสินค้าที่สหกรณ์จำหน่ายมีราคาสูงกว่า ท้องตลาด	2.74	0.92	ปานกลาง
14. สมาชิกมีส่วนร่วมในการทำธุรกิจจัดหาสินค้ามา จำหน่ายน้อย	2.88	0.96	ปานกลาง
15. คุณภาพผลผลิตของสมาชิก ที่สหกรณ์รวบรวมไม่ ตรงตามเกณฑ์ที่กำหนด	2.71	0.86	ปานกลาง
16. ราคาผลผลิตของสมาชิก ที่สหกรณ์รวบรวม ไม่ เหมาะสม	2.67	0.86	ปานกลาง
17. ปริมาณผลผลิตของสมาชิก ที่สหกรณ์รวบรวม ได้มีน้อย	2.74	0.95	ปานกลาง
18. สถานที่ในการรวบรวมผลผลิตของสมาชิกที่สหกรณ์ รวบรวมไม่เหมาะสม	2.62	0.88	ปานกลาง
19. การมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจรวบรวมผลผลิต ของสมาชิกมีน้อย	2.67	0.86	ปานกลาง
20. วัตถุดิบที่ใช้แปรรูปในแต่ละวันมีน้อยไม่สอดคล้อง กับปริมาณความต้องการ	2.62	0.95	ปานกลาง
21. อุปกรณ์ เครื่องมือไม่มีความพร้อมและไม่เพียงพอ ต่อการแปรรูปในแต่ละวัน	2.67	0.91	ปานกลาง
22. ช่องทางการตลาดในการแปรรูปผลิตภัณฑ์ของ สหกรณ์มีน้อย	2.67	1.09	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>2.78</b>	<b>0.97</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.11 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มองว่าสมาชิกชำระเงินกู้ไม่เป็นไปตาม  
ระยะเวลาที่กำหนด สูงถึงร้อยละ 3.12 รองลงมาคือ ร้อยละ 3.03 การให้คำแนะนำก่อนการเงินกู้และ  
ติดตามการใช้เงินกู้ของสมาชิกมีน้อย และขั้นตอนการติดตามหนี้ค้างที่เกินระยะเวลาที่กำหนดชำระ  
ไม่มีความชัดเจน ร้อยละ 3.02 สืบหาความต้องการของสมาชิกก่อนนำสินค้ามาจำหน่ายของ  
สหกรณ์มีน้อย ร้อยละ 3.00 การมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์ในการฝากเงินกับสหกรณ์มีน้อย

ร้อยละ 2.97 และสมาชิกมีส่วนร่วมในการทำธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายน้อย ร้อยละ 2.88 ตามลำดับ และเมื่อแปลผลระดับปัญหาภายในด้านการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ จะอยู่ในระดับปานกลาง

### ตอนที่ 3 ระดับความสำคัญของปัญหาภายนอกสหกรณ์

วิเคราะห์ระดับความสำคัญของปัญหาภายนอกของสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล หลังการปรับตำแหน่งสหกรณ์อำเภอ เมื่อวิเคราะห์โดยภาพรวม ได้ผลการศึกษาดังปรากฏในตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.12 ระดับความสำคัญของปัญหาภายนอกของสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล หลังการปรับตำแหน่งสหกรณ์อำเภอ โดยภาพรวม

ปัญหาภายนอกของสหกรณ์การเกษตร	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลความ
1. ด้านนโยบายภาครัฐ	3.14	0.92	ปานกลาง
2. ด้านด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับสหกรณ์	2.97	0.92	ปานกลาง
3. ด้านด้านการสร้างเครือข่ายสหกรณ์	2.98	0.95	ปานกลาง
รวม	3.03	0.84	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.12 ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญของระดับปัญหาภายนอกสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล แต่ละด้านเฉลี่ย 3.03 โดยมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.84 ซึ่งระดับความสำคัญของปัญหาภายนอกสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล จะอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัญหาภายนอกของสหกรณ์ภาคเกษตร ในจังหวัดสตูล หลังการปรับตำแหน่งสหกรณ์อำเภอ ในด้านนโยบายภาครัฐ

ปัญหาภายนอกด้านนโยบายภาครัฐ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลความ
1. การได้รับประโยชน์อย่างแท้จริงของสมาชิก จากโครงการต่างๆ ของรัฐ มีน้อย	3.22	1.11	ปานกลาง
2. นโยบายภาครัฐไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของสหกรณ์	3.15	1.09	ปานกลาง

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

ปัญหาภายนอกด้านนโยบายภาครัฐ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลความ
3. ความไม่แน่นอนของนโยบายภาครัฐกับสถานการณ์ปัจจุบัน	3.30	1.14	ปานกลาง
4. นโยบายภาครัฐ กระทบต่อการดำเนินงานของ สหกรณ์ เช่น โครงการพักชำระหนี้	3.10	1.19	ปานกลาง
5. โครงการบางโครงการ สหกรณ์ไม่มีความต้องการ แต่ ก็ต้องการรับการสนับสนุน	3.22	1.07	ปานกลาง
6. นโยบายการโยกย้ายบุคลากรของกรมส่งเสริม สหกรณ์	2.85	1.02	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>3.14</b>	<b>0.92</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.13 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มองว่าความไม่แน่นอนของนโยบายภาครัฐกับสถานการณ์ปัจจุบัน สูงถึงร้อยละ 3.30 รองลงมาคือ ร้อยละ 3.22 การได้รับประโยชน์อย่างแท้จริงของสมาชิกจากโครงการต่างๆ ของรัฐ มีน้อย และโครงการบางโครงการ สหกรณ์ไม่มีความต้องการ แต่ก็ต้องการรับการสนับสนุน สำหรับนโยบายการโยกย้ายบุคลากรของกรมส่งเสริมสหกรณ์ มีค่าเฉลี่ยที่ต่ำสุด ร้อยละ 2.85 และเมื่อแปลผลระดับปัญหาภายนอกด้านนโยบายภาครัฐ จะอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัญหาภายนอกของสหกรณ์ภาคเกษตร  
ในจังหวัดสตูล หลังการปรับตำแหน่งสหกรณ์อำเภอ ในด้านกฎหมาย ระเบียบ  
ข้อบังคับสหกรณ์

ปัญหาภายนอกด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับสหกรณ์	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลความ
1. กฎหมายหมาย ข้อบังคับ ระเบียบสหกรณ์ รัฐเป็นผู้ เริ่มต้น ทำให้การดำเนินงานบางอย่างไม่เป็นไปตาม สภาพความเป็นจริง	3.02	1.09	ปานกลาง
2. การแก้ไขกฎหมายหมาย ข้อบังคับ ระเบียบสหกรณ์ ทำได้ยาก	3.01	1.08	ปานกลาง
3. ระเบียบสหกรณ์บางระเบียบเป็นอุปสรรคต่อการ ดำเนินงานสหกรณ์	2.83	1.07	ปานกลาง
4. ความไม่เข้าใจในข้อกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบ ของสหกรณ์	3.04	1.10	ปานกลาง
5. สหกรณ์ไม่ให้ความสำคัญกับกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง การการบริหารงานสหกรณ์ เช่น กฎหมายแรงงาน เป็นต้น	2.96	1.02	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>2.97</b>	<b>0.92</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.14 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มองว่าความไม่เข้าใจในข้อกฎหมาย  
ข้อบังคับ และระเบียบของสหกรณ์ สูงถึงร้อยละ 3.04 รองลงมาคือ กฎหมายหมาย ข้อบังคับ  
ระเบียบสหกรณ์ รัฐเป็นผู้เริ่มต้น ทำให้การดำเนินงานบางอย่างไม่เป็นไปตามสภาพความเป็นจริง  
ร้อยละ 3.02 และการแก้ไขกฎหมายหมาย ข้อบังคับ ระเบียบสหกรณ์ ทำได้ยาก ร้อยละ 3.01  
สำหรับระเบียบสหกรณ์บางระเบียบเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานสหกรณ์ มีค่าเฉลี่ยที่ต่ำสุด  
ร้อยละ 2.96 และเมื่อแปลผลระดับปัญหาภายนอกด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับสหกรณ์ จะอยู่ใน  
ระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัญหาภายนอกของสหกรณ์ภาคเกษตร  
ในจังหวัดสตูล หลังการปรับตำแหน่งสหกรณ์อำเภอ ในด้านการสร้างเครือข่ายสหกรณ์

ปัญหาภายนอกด้านการสร้างเครือข่ายสหกรณ์	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลความ
1. สหกรณ์ไม่เปิดใจ เต็มใจ ในการสร้างเครือข่าย สหกรณ์ที่แท้จริง	2.88	1.15	ปานกลาง
2. ไม่มีตัวกลางในการเชื่อมโยงเครือข่ายในจังหวัด	2.85	1.14	ปานกลาง
3. เครือข่ายในจังหวัดต่างฝ่ายต่างยึดประโยชน์ตนเอง เป็นที่ตั้ง	3.07	1.16	ปานกลาง
4. เครือข่ายสหกรณ์ในจังหวัดขาดการติดต่อ ประสานงานกันอย่างสม่ำเสมอ	2.95	0.99	ปานกลาง
5. การศึกษาคูงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่าง เครือข่ายสหกรณ์ มีน้อย	3.14	1.08	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>2.98</b>	<b>0.95</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.15 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มองว่าการศึกษาคูงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างเครือข่ายสหกรณ์ มีน้อย สูงถึงร้อยละ 3.14 รองลงมาคือ เครือข่ายในจังหวัดต่างฝ่ายต่างยึดประโยชน์ตนเองเป็นที่ตั้ง ร้อยละ 3.07 และเครือข่ายสหกรณ์ในจังหวัดขาดการติดต่อประสานงานกันอย่างสม่ำเสมอ ร้อยละ 2.95 สำหรับการไม่มีตัวกลางในการเชื่อมโยงเครือข่ายในจังหวัด ร้อยละ 2.96 ซึ่งต่ำที่สุด และเมื่อแปลผลระดับปัญหาภายนอกด้านการสร้างเครือข่ายสหกรณ์ จะอยู่ในระดับปานกลาง



ตารางที่ 4.16 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของเพศกับปัญหาการดำเนินงานภายในของสหกรณ์  
ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล หลังการปรับตำแหน่งสหกรณ์อำเภอ

เพศ	Pearson Chi Square Correlation	Sig.
ปัญหาด้านสมาชิกสหกรณ์	26.560	0.033*
ปัญหาด้านคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์	22.980	0.345
ปัญหาด้านฝ่ายจัดการสหกรณ์	27.867	0.144
ปัญหาด้านผู้ตรวจสอบกิจการ	9.807	0.832
ปัญหาด้านเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์	26.963	0.029*
ปัญหาด้านเงินทุน	15.131	0.515
ปัญหาด้านวัสดุอุปกรณ์	22.674	0.046*
ปัญหาด้านการจัดการสหกรณ์	38.621	0.109
ปัญหาด้านการดำเนินธุรกิจสหกรณ์	41.458	0.495
<b>รวม</b>	<b>85.00</b>	<b>0.123</b>

\* หมายถึง ตัวแปรมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ เท่ากับ .05

จากตารางที่ 4.16 ความสัมพันธ์ของเพศกับปัญหาการดำเนินงานภายในของสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล พบว่า เพศมีความสัมพันธ์กับปัญหาด้านสมาชิกสหกรณ์ ปัญหาด้านเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ และปัญหาด้านวัสดุอุปกรณ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ส่วนปัญหาด้านคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ปัญหาด้านฝ่ายจัดการสหกรณ์ ปัญหาด้านผู้ตรวจสอบกิจการ ปัญหาด้านเงินทุน ปัญหาด้านการจัดการสหกรณ์ และปัญหาด้านการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ ไม่มีความสัมพันธ์กับเพศอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.17 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของอายุกับปัญหาการดำเนินงานภายในของสหกรณ์  
ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล หลังการปรับตำแหน่งสหกรณ์อำเภอ

อายุ	Pearson Chi Square Correlation	Sig.
ปัญหาด้านสมาชิกสหกรณ์	30.360	0.447
ปัญหาด้านคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์	50.431	0.175
ปัญหาด้านฝ่ายจัดการสหกรณ์	58.069	0.051*
ปัญหาด้านผู้ตรวจสอบกิจการ	31.579	0.387
ปัญหาด้านเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์	43.938	0.048*
ปัญหาด้านเงินทุน	42.721	0.098
ปัญหาด้านวัสดุอุปกรณ์	34.961	0.112
ปัญหาด้านการจัดการสหกรณ์	64.804	0.251
ปัญหาด้านการดำเนินธุรกิจสหกรณ์	98.188	0.138

\* หมายถึง ตัวแปรมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ เท่ากับ .05

จากตารางที่ 4.17 ความสัมพันธ์ของอายุกับปัญหาการดำเนินงานภายในของสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล พบว่า อายุมีความสัมพันธ์กับปัญหาด้านฝ่ายจัดการสหกรณ์ และปัญหาด้านเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ส่วนปัญหาด้านปัญหาด้านสมาชิกสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ปัญหาด้านผู้ตรวจสอบกิจการ ปัญหาด้านเงินทุนปัญหาด้านวัสดุอุปกรณ์ ปัญหาด้านการจัดการสหกรณ์ และปัญหาด้านการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ ไม่มีความสัมพันธ์กับอายุอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.18 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของการศึกษากับปัญหาการดำเนินงานภายในของสหกรณ์  
ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล หลังการปรับตำแหน่งสหกรณ์อำเภอ

การศึกษา	Pearson Chi Square Correlation	Sig.
ปัญหาด้านสมาชิกสหกรณ์	34.187	0.273
ปัญหาด้านคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์	62.226	0.023*
ปัญหาด้านฝ่ายจัดการสหกรณ์	42.165	0.464
ปัญหาด้านผู้ตรวจสอบกิจการ	27.626	0.590
ปัญหาด้านเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์	40.248	0.100
ปัญหาด้านเงินทุน	42.095	0.109
ปัญหาด้านวัสดุอุปกรณ์	36.207	0.088
ปัญหาด้านการจัดการสหกรณ์	72.047	0.102
ปัญหาด้านการดำเนินธุรกิจสหกรณ์	95.178	0.190

\* หมายถึง ตัวแปรมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ เท่ากับ .05

จากตารางที่ 4.18 ความสัมพันธ์ของการศึกษากับปัญหาการดำเนินงานภายในของสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล พบว่า การศึกษามีความสัมพันธ์กับปัญหาด้านคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ส่วนปัญหาด้านสมาชิกสหกรณ์ ปัญหาด้านฝ่ายจัดการสหกรณ์ ปัญหาด้านผู้ตรวจสอบกิจการ ปัญหาด้านเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ ปัญหาด้านเงินทุน ปัญหาด้านวัสดุอุปกรณ์ ปัญหาด้านการจัดการสหกรณ์ และปัญหาด้านการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ ไม่มีความสัมพันธ์กับการศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.19 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตำแหน่งกับปัญหาการดำเนินงานภายในของสหกรณ์  
ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล หลังการปรับตำแหน่งสหกรณ์อำเภอ

ตำแหน่ง	Pearson Chi Square Correlation	Sig.
ปัญหาด้านสมาชิกสหกรณ์	14.913	0.458
ปัญหาด้านคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์	18.717	0.603
ปัญหาด้านฝ่ายจัดการสหกรณ์	22.529	0.370
ปัญหาด้านผู้ตรวจสอบกิจการ	16.276	0.364
ปัญหาด้านเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์	15.689	0.403
ปัญหาด้านเงินทุน	32.661	0.008*
ปัญหาด้านวัสดุอุปกรณ์	13.866	0.383
ปัญหาด้านการจัดการสหกรณ์	34.610	0.218
ปัญหาด้านการดำเนินธุรกิจสหกรณ์	60.731	0.031*

\* หมายถึง ตัวแปรมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ เท่ากับ .05

จากตารางที่ 4.19 ความสัมพันธ์ของตำแหน่งกับปัญหาการดำเนินงานภายในของสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล พบว่า ตำแหน่งมีความสัมพันธ์กับปัญหาด้านเงินทุน และปัญหาด้านการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ส่วนปัญหาด้านสมาชิกสหกรณ์ ปัญหาด้านคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ปัญหาด้านฝ่ายจัดการสหกรณ์ ปัญหาด้านผู้ตรวจสอบกิจการ ปัญหาด้านเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ ปัญหาด้านวัสดุอุปกรณ์ และปัญหาด้านการจัดการสหกรณ์ ไม่มีความสัมพันธ์กับการศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.20 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของประสพการณ์กับปัญหาการดำเนินงานภายในของสหกรณ์  
ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล หลังการปรับตำแหน่งสหกรณ์อำเภอ

ประสพการณ์	Pearson Chi Square Correlation	Sig.
ปัญหาด้านสมาชิกสหกรณ์	29.760	0.478
ปัญหาด้านคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์	44.033	0.386
ปัญหาด้านฝ่ายจัดการสหกรณ์	47.223	0.268
ปัญหาด้านผู้ตรวจสอบกิจการ	33.200	0.314
ปัญหาด้านเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์	42.604	0.063
ปัญหาด้านเงินทุน	41.911	0.113
ปัญหาด้านวัสดุอุปกรณ์	25.805	0.474
ปัญหาด้านการจัดการสหกรณ์	64.398	0.263
ปัญหาด้านการดำเนินธุรกิจสหกรณ์	61.231	0.036*

\* หมายถึง ตัวแปรมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ เท่ากับ .05

จากตารางที่ 4.20 ความสัมพันธ์ของการดำเนินงานกับประสพการณ์ดำเนินงานภายในของสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล พบว่า ประสพการณ์มีความสัมพันธ์กับปัญหาด้านการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ส่วนปัญหาด้านสมาชิกสหกรณ์ ปัญหาด้านคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ปัญหาด้านฝ่ายจัดการสหกรณ์ ปัญหาด้านผู้ตรวจสอบกิจการ ปัญหาด้านเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ ปัญหาด้านเงินทุน ปัญหาด้านวัสดุอุปกรณ์ และปัญหาด้านการจัดการสหกรณ์ ไม่มีความสัมพันธ์กับประสพการณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.21 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของเพศกับปัญหาการดำเนินงานภายนอกของสหกรณ์  
ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล หลังการปรับตำแหน่งสหกรณ์อำเภอ

เพศ	Pearson Chi Square Correlation	Sig.
ปัญหาด้านนโยบายภาครัฐ	28.710	0.121
ปัญหาด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับสหกรณ์	28.782	0.025*
ปัญหาการสร้างเครือข่ายสหกรณ์	18.423	0.363

\* หมายถึง ตัวแปรมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ เท่ากับ .05

จากตารางที่ 4.21 ความสัมพันธ์ของเพศกับประสบการณ์ดำเนินงานภายนอกของสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล พบว่า เพศมีความสัมพันธ์กับปัญหาด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับสหกรณ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ส่วนปัญหาด้านนโยบายภาครัฐ และปัญหาการสร้างเครือข่ายสหกรณ์ ไม่มีความสัมพันธ์กับประสบการณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.22 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของอายุกับปัญหาการดำเนินงานภายนอกของสหกรณ์  
ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล หลังการปรับตำแหน่งสหกรณ์อำเภอ

อายุ	Pearson Chi Square Correlation	Sig.
ปัญหาด้านนโยบายภาครัฐ	50.976	0.161
ปัญหาด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับสหกรณ์	35.968	0.288
ปัญหาการสร้างเครือข่ายสหกรณ์	41.877	0.166

\* หมายถึง ตัวแปรมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ เท่ากับ .05

จากตารางที่ 4.22 ความสัมพันธ์ของอายุกับการดำเนินงานภายนอกของสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในปัญหาด้านนโยบายภาครัฐ ปัญหาด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับสหกรณ์ และปัญหาการสร้างเครือข่ายสหกรณ์

ตารางที่ 4.23 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของการศึกษากับปัญหาการดำเนินงานภายนอกของสหกรณ์  
ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล หลังการปรับตำแหน่งสหกรณ์อำเภอ

การศึกษา	Pearson Chi Square Correlation	Sig.
ปัญหาด้านนโยบายภาครัฐ	58.681	0.045*
ปัญหาด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับสหกรณ์	43.108	0.091
ปัญหาการสร้างเครือข่ายสหกรณ์	48.325	0.053

\* หมายถึง ตัวแปรมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ เท่ากับ .05

จากตารางที่ 4.23 ความสัมพันธ์ของการศึกษากับปัญหาการดำเนินงานภายนอกของสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล พบว่าการศึกษามีความสัมพันธ์กับปัญหาด้านนโยบายภาครัฐอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 สำหรับปัญหาในด้านนโยบายภาครัฐ ปัญหาด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับสหกรณ์ และปัญหาการสร้างเครือข่ายสหกรณ์ ไม่มีความสัมพันธ์กับประสบการณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.24 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตำแหน่งกับปัญหาการดำเนินงานภายนอกของสหกรณ์  
ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล หลังการปรับตำแหน่งสหกรณ์อำเภอ

ตำแหน่ง	Pearson Chi Square Correlation	Sig.
ปัญหาด้านนโยบายภาครัฐ	32.050	0.058
ปัญหาด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับสหกรณ์	12.932	0.678
ปัญหาการสร้างเครือข่ายสหกรณ์	27.967	0.045*

\* หมายถึง ตัวแปรมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ เท่ากับ .05

จากตารางที่ 4.24 ความสัมพันธ์ของการศึกษากับปัญหาการดำเนินงานภายนอกของสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล พบว่า ตำแหน่งมีความสัมพันธ์กับปัญหาการสร้างเครือข่ายสหกรณ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 สำหรับในด้านปัญหาด้านนโยบายภาครัฐ ปัญหาด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับสหกรณ์ ไม่มีความสัมพันธ์กับประสบการณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ



ตารางที่ 4.25 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของประสพการณ์กับปัญหาการดำเนินงานภายนอก  
ของสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล

ประสพการณ์	Pearson Chi Square Correlation	Sig.
ปัญหาด้านนโยบายภาครัฐ	48.545	0.226
ปัญหาด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับสหกรณ์	28.446	0.647
ปัญหาการสร้างเครือข่ายสหกรณ์	43.877	0.120

\* หมายถึง ตัวแปรมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ เท่ากับ .05

จากตารางที่ 4.25 ความสัมพันธ์ของประสพการณ์กับปัญหาการดำเนินงานภายนอก  
ของสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล พบว่า ตำแหน่งไม่มีความสัมพันธ์กับปัญหาด้านกฎหมาย  
ระเบียบ ข้อบังคับสหกรณ์ ปัญหาการสร้างเครือข่ายสหกรณ์ และปัญหาด้านนโยบายภาครัฐ

#### ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะ ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงานสหกรณ์

นอกจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถาม ผู้ศึกษาได้รวบรวม  
ข้อเสนอแนะ ปัญหา อุปสรรค ในการดำเนินงานสหกรณ์ แล้วสรุปผลได้ดังตารางที่ 4.26

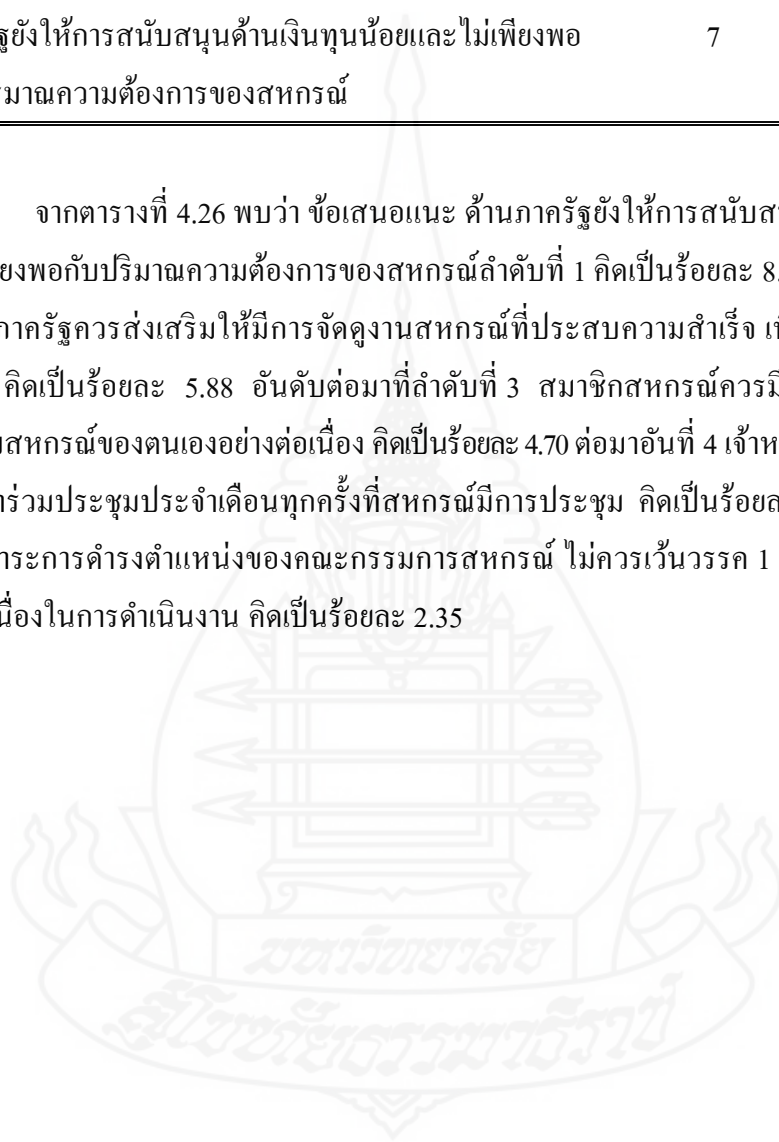
ตารางที่ 4.26 ข้อเสนอแนะ ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงานของสหกรณ์ภาคการเกษตร  
ในจังหวัดสตูล หลังการปรับตำแหน่งสหกรณ์อำเภอ

ข้อเสนอแนะ ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงาน	ความถี่	ร้อยละ
1. สมาชิกสหกรณ์ควรมีส่วนร่วมในการใช้บริการกับสหกรณ์ ของตนเองอย่างต่อเนื่อง	4	4.70
2. วาระการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการสหกรณ์ ไม่ควร เว้นวรรค 1 ปี เพราะทำให้ขาดความต่อเนื่องในการ ดำเนินงาน	2	2.35
3. เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ควรเข้าร่วมประชุมประจำเดือน ทุกครั้งที่สหกรณ์มีการประชุม	3	3.52

ตารางที่ 4.26 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงาน	ความถี่	ร้อยละ
4. ภาครัฐควรส่งเสริมให้มีการจัดดูงานสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จ เพื่อนำมาปรับใช้กับสหกรณ์	5	5.88
5. ภาครัฐยังให้การสนับสนุนด้านเงินทุนน้อยและไม่เพียงพอ กับปริมาณความต้องการของสหกรณ์	7	8.23

จากตารางที่ 4.26 พบว่า ข้อเสนอแนะ ด้านภาครัฐยังให้การสนับสนุนด้านเงินทุนน้อยและไม่เพียงพอกับปริมาณความต้องการของสหกรณ์ลำดับที่ 1 คิดเป็นร้อยละ 8.23 รองลงมาอันดับที่ 2 ด้านภาครัฐควรส่งเสริมให้มีการจัดดูงานสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จ เพื่อนำมาปรับใช้กับสหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 5.88 อันดับต่อมาที่ลำดับที่ 3 สมาชิกสหกรณ์ควรมีส่วนร่วมในการใช้บริการกับสหกรณ์ของตนเองอย่างต่อเนื่อง คิดเป็นร้อยละ 4.70 ต่อมาอันดับที่ 4 เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ควรเข้าร่วมประชุมประจำเดือนทุกครั้งที่สหกรณ์มีการประชุม คิดเป็นร้อยละ 3.52 และอันดับสุดท้าย วาระการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการสหกรณ์ ไม่ควรเว้นวรรค 1 ปี เพราะทำให้ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงาน คิดเป็นร้อยละ 2.35



## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

บทนี้เป็นการนำเสนอสรุปผลการศึกษาค้นคว้าอิสระทั้งหมด นอกจากนี้ผู้ศึกษาได้รวบรวมข้อเสนอแนะสำหรับใช้ในการพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล เพื่อเป็นประโยชน์ในการแก้ไขอุปสรรคและพัฒนาการดำเนินงานของกิจการของสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูลให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

#### 1. สรุปผลการศึกษา

การศึกษาเรื่องการดำเนินงานสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล หลังการปรับตำแหน่งสหกรณ์อำเภอ ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นการศึกษา ดังนี้

1.1 เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของภาคสหกรณ์และภาคราชการ

1.2 เพื่อศึกษาระดับความสำคัญของปัญหาและอุปสรรคการดำเนินงานของสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล

1.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลของภาคสหกรณ์กับภาคราชการและอุปสรรคการดำเนินงานของสหกรณ์ การศึกษาในครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ สหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูลที่จัดตั้งขึ้นก่อนปี พ.ศ. 2545 จำนวน 23 สหกรณ์ โดยสอบถามจากคณะกรรมการสหกรณ์/ฝ่ายจัดการสหกรณ์ เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ และเจ้าหน้าที่ตรวจสอบบัญชีสหกรณ์

ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

1. ระดับความสำคัญของปัญหาภายในของสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล การปรับตำแหน่งสหกรณ์อำเภอ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านต่างอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยปัญหาจากระดับมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) ด้านบุคคล ซึ่งแยกย่อยออกเป็น 5 ฝ่ายตามลำดับมากไปหาน้อย คือ ปัญหาแรกด้านสมาชิกพบว่าสมาชิกมีความเข้าใจในหลักการ วิธีการสหกรณ์โดยแท้จริงน้อย ปัญหาบุคคลด้านที่สองพบว่าสมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจกับสหกรณ์น้อย ปัญหาด้านที่สามสมาชิกมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองน้อย ด้านที่สี่ สมาชิกมีบทบาทในการตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์น้อย อันดับที่ยี่ห้าสมาชิกไม่ทราบว่าตนเองเป็นเจ้าของสหกรณ์ 2) ด้านเงิน ซึ่งแยกย่อย

ออกเป็น 5 ฝ่ายตามลำดับมากไปหาน้อย พบว่า สหกรณ์ขาดสภาพคล่องในการดำเนินงานต้องอาศัยแหล่งเงินทุนภายนอก ลำดับที่สอง คือ การระดมทุนเรือนหุ้นจากสมาชิกทำได้ยาก/สมาชิกไม่เห็นความสำคัญ ลำดับที่สาม สหกรณ์มีความน่าเชื่อถือจากแหล่งทุนภายนอกน้อย เช่น ธ.ก.ส. ธนาคารต่างๆ ตามลำดับ 3) ด้านวัสดุ ซึ่งแยกย่อยออกเป็น 4 ฝ่าย พบว่า ปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต ลำดับถัดมา คือ สิ่งอำนวยความสะดวกในการบริการสมาชิกมีน้อย เช่น การต้อนรับสมาชิกป้ายประชาสัมพันธ์ สถานที่จอดรถ เป็นต้น 4) ด้านการจัดการ แยกย่อยออกเป็น 2 ด้านหลักคือ การจัดการสหกรณ์ซึ่งมีปัญหาด้านการมีส่วนร่วมกำหนดแผนกลยุทธ์ สหกรณ์ของเจ้าหน้าที่ภาครัฐมีน้อย และการดำเนินธุรกิจพบว่าสมาชิกชำระเงินกู้ไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด

**2. ระดับความสำคัญของปัญหาภายนอกของสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล หลังการปรับตำแหน่งสหกรณ์อำเภอ** โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับตามระดับความสำคัญจากมากสุดไปหาน้อยที่สุดตามลำดับดังนี้ 1) ด้านนโยบาย ได้แก่ ปัญหาที่เกิดจากความไม่แน่นอนของนโยบายภาครัฐกับสถานการณ์ปัจจุบัน ร่องลงมาในระดับที่ใกล้เคียงกันมีสองปัญหาที่พบและมีความสำคัญที่เท่าเทียมกันคือปัญหาในโครงการบางโครงการ สหกรณ์ไม่มีความต้องการ แต่ก็ต้องรับการสนับสนุนและการได้รับประโยชน์อย่างแท้จริงของสมาชิกจากโครงการต่างๆ ของรัฐ มีน้อย ( $\bar{X} = 3.30, 3.22$  ตามลำดับ) 2) ด้านการสร้างเครือข่าย พบว่าการศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างเครือข่ายสหกรณ์ มีน้อย 3) ด้านกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับสหกรณ์ มีปัญหาเกี่ยวกับความไม่เข้าใจในข้อกำหนด ข้อบังคับ และระเบียบของสหกรณ์ ซึ่งใกล้เคียงกับกฎหมายหมาย ข้อบังคับ ระเบียบสหกรณ์ รัฐเป็นผู้เริ่มต้น ทำให้การดำเนินงานบางอย่างไม่เป็นไปตามสภาพความเป็นจริง

**3. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามกับปัญหาการดำเนินงานภายในและภายนอกของสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล**

ด้านความสัมพันธ์ของสถานภาพส่วนบุคคลต่อปัญหาการดำเนินงานภายในของสหกรณ์ภาคการเกษตรในจังหวัด พบว่า ปัจจัยด้านอายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งงานและประสบการณ์ในการทำงานมีความสัมพันธ์กับปัญหาการดำเนินงานภายในของสหกรณ์ภาคเกษตรอย่างมีนัยสำคัญสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในขณะที่มีปัจจัยด้านเพศเพียงเท่านั้นที่ไม่มีความสัมพันธ์ต่อการดำเนินงานภายในของสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล

ด้านความสัมพันธ์ของสถานภาพส่วนบุคคลต่อปัญหาการดำเนินงานภายนอกของสหกรณ์ภาคการเกษตรในจังหวัด จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ด้านอายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์การทำงานนั้นมีความสัมพันธ์กับปัญหาการดำเนินงานภายในของ

สหกรณ์ภาคเกษตร อย่างมีนัยสำคัญสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านเพศ พบว่าไม่มีความสัมพันธ์ต่อปัญหาการดำเนินงานภายนอกของสหกรณ์ภาคการเกษตรในจังหวัด

## 2. อภิปรายผล

จากการศึกษาเรื่อง การดำเนินงานสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล หลังการปรับโครงสร้างภายในกรมส่งเสริมสหกรณ์ ปี 2545 สามารถนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

2.1 เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล จากการศึกษ พบว่า ปัญหาภายในที่พบมากที่สุดคือ ด้านบุคคล รองลงมาคือด้านวัสดุ ด้านการจัดการและด้านเงิน ซึ่งปัญหาทั้งสี่ด้านนี้เมื่อมองโดยภาพรวมอยู่ระดับปัญหาปานกลาง และทั้งสี่ด้านนี้จะมีระดับคะแนนที่ใกล้เคียงกัน หากเมื่อพิจารณาที่ปัญหาในระดับย่อยตามลำดับ จะพบว่าด้านปัญหาด้านสมาชิกสหกรณ์จะมีมากที่สุด เนื่องจากสมาชิกมีความเข้าใจในหลักการของสหกรณ์ บทบาทหน้าที่ของตนเองน้อย รวมถึงมีส่วนร่วมในการทำธุรกิจกับสหกรณ์น้อย รองลงมาคือด้านผู้ตรวจสอบกิจการ ซึ่งมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทของหน้าที่ตนเองน้อย รวมถึงขาดประสบการณ์ในการตรวจสอบสหกรณ์การดำเนินงานของสหกรณ์น้อย ต่อมาคือด้านคณะกรรมการ พบว่าได้เสียสละเวลาส่วนตัวในการบริหารงานสหกรณ์น้อย กอปรกับมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานน้อย ถัดไปคือด้านฝ่ายการจัดการสหกรณ์ ซึ่งมีความเข้าใจในหลักการ วิธีการสหกรณ์และบทบาทหน้าที่ในการดำเนินงานน้อย สุดท้ายคือด้านเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ พบว่าเจ้าหน้าที่ให้คำแนะนำส่งเสริมและให้คำปรึกษาน้อย รวมถึงมีสัมพันธภาพใกล้ชิดกับสหกรณ์น้อย สามารถช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้าได้น้อย

ด้านวัสดุ พบว่าปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต เจ้าหน้าที่สหกรณ์มีความชำนาญในการปฏิบัติน้อย ตลอดจนตั้งอำนาจความสะดวกเพื่อบริการสมาชิกสหกรณ์มีน้อย เช่น การต้อนรับสมาชิก ที่จอดรถ เป็นต้น ทางด้านการจัดการสหกรณ์ เจ้าหน้าที่จากทางภาครัฐมีส่วนร่วมในการร่วมกำหนดแผนกลยุทธ์สหกรณ์น้อย อาจจะทำให้การดำเนินงานของสหกรณ์ออกนอกกลุ่มช่องทางไม่ปฏิบัติให้สอดคล้องกับระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย สหกรณ์ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง อาจเกิดจากความไม่เข้าใจหรือไม่รู้ และการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ไม่ค่อยมีความยุติธรรม เงินเดือน สวัสดิการที่ได้รับไม่สอดคล้องกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ จึงอาจทำให้เจ้าหน้าที่ขาดแรงจูงใจในการทำงานให้มีคุณภาพที่ดี สำหรับด้านการดำเนินธุรกิจนั้น จากข้อมูลพบว่าประเด็นปัญหาจะอยู่ที่การกู้เงิน กล่าวคือสมาชิกชำระเงินกู้ไม่ตรงตามระยะเวลา และการให้คำแนะนำก่อนการกู้เงินและติดตามการใช้เงินกู้มีน้อย

4) ด้านเงิน พบว่าสหกรณ์ขาดสภาพคล่องในการดำเนินงาน ต้องอาศัยแหล่งเงินทุนภายนอกแต่

สหกรณ์มีความเชื่อถือน้อยจากแหล่งทุน ตลอดจนการระดมทุนเรือนหุ้นทำได้ยาก สมาชิกไม่ให้ความสำคัญ

ปัญหาภายนอกจากการดำเนินงานของสหกรณ์ภาคเกษตรจังหวัด เมื่อเรียงลำดับจากมากที่สุดไปน้อยสุด ดังนี้ 1) ด้านนโยบายภาครัฐ พบว่านโยบายภาครัฐมีความไม่แน่นอนกับสถานการณ์ปัจจุบัน จึงอาจส่งผลให้สมาชิกได้รับประโยชน์จากโครงการต่างๆ ของรัฐ มีน้อย สอดคล้องกับงานวิจัยของ เรืองยศ นันทเสน (2531:บทคัดย่อ) นโยบายการส่งเสริมสหกรณ์ของรัฐบาลยังขาดความแน่นอน และเห็นว่านโยบายบางอย่างของกรมส่งเสริมสหกรณ์ไม่เหมาะสมและ สอดคล้องกับสภาพความสามารถของสหกรณ์ 2) ด้านการสร้างเครือข่ายสหกรณ์ การศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างเครือข่ายสหกรณ์ มีน้อย แต่ควรสนับสนุนให้มีการให้ความรู้ และเพิ่มทักษะ ประสบการณ์จากการเข้ารับการอบรม การเข้าร่วมประชุมกับหน่วยงานและเครือข่าย สหกรณ์ทั้งในและนอกพื้นที่จังหวัด (ทศเทพ เทศวานิช,2554) 3) ด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ สหกรณ์ จะพบว่ากฎหมายหมาย ข้อบังคับ ระเบียบสหกรณ์ รัฐเป็นผู้เริ่มต้น ทำให้การดำเนินงาน บางอย่างไม่เป็นไปตามสภาพความเป็นจริง สอดคล้องกับบุญมี จันทร์วงศ์ (2543 อ้างถึงใน รักเกียรติ พิฑูรวิทย์, 2550) ซึ่งพบว่ากฎหมาย ระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ในบางประเด็นไม่สอดคล้อง กับสภาพความเป็นจริง

**2.2 เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะ** จากการศึกษาพบว่า ปัญหาที่พบมากที่สุด คือ ด้านภาครัฐ ยังให้การสนับสนุนด้านเงินทุนน้อยและไม่เพียงพอกับปริมาณความต้องการของสหกรณ์ รองลงมา อันดับที่ 2 ด้านภาครัฐควรส่งเสริมให้มีการจัดดูงานสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จ เพื่อนำมาปรับใช้ กับสหกรณ์ อันดับที่ 3 ด้านสมาชิกสหกรณ์ควรมีส่วนร่วมในการใช้บริการกับสหกรณ์ของตนเอง อย่างต่อเนื่อง ต่อมาอันดับที่ 4 เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ควรเข้าร่วมประชุมประจำเดือนทุกครั้ง ที่สหกรณ์มีการประชุม และอันดับสุดท้าย วาระการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการสหกรณ์ ไม่ควร เว้นวรรค 1 ปี เพราะทำให้ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงาน

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการศึกษาระดับความสำคัญของปัญหาภายในของสหกรณ์ภาคเกษตรใน จังหวัดสตูล หลังการปรับตำแหน่งสหกรณ์อำเภอ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ดังนี้

3.1.1 ปัญหาด้านสมาชิก พบว่าสมาชิกมีความเข้าใจในหลักการ วิธีการสหกรณ์ โดยแท้จริงน้อย ดังนั้น เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ต้องร่วมมือกับสหกรณ์ วิเคราะห์ถึงสภาพที่ สมาชิกไม่มีความรู้ด้านสหกรณ์ในแต่ละรายบุคคลว่าเกิดจากสาเหตุอะไรเป็นสำคัญ แล้วนำมาทั้ง



เป็นแผนงานประจำปี เพื่อให้การศึกษาอบรมแก่สมาชิกได้ตรงประเด็น เพราะว่าสมาชิกเป็นหัวใจสำคัญของสหกรณ์เป็นทั้งเจ้าของและผู้ให้บริการ ถ้าสมาชิกไม่รู้ในเรื่องต่างๆ เหล่านี้อาจทำให้สหกรณ์มิใช่เป็นที่พึ่งของสมาชิกอย่างแท้จริง และเกิดการล่มสลายไปในที่สุด

3.1.2 ปัญหาด้านคณะกรรมการเสียสละเวลาส่วนตัวในการบริหารงานสหกรณ์น้อย ดังนั้น เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ จะต้องทำความเข้าใจกับคณะกรรมการสหกรณ์ว่าในเมื่อเข้ามารับหน้าที่บริหารงานสหกรณ์จะต้องมีความเสียสละเวลาส่วนตัวเป็นอันดับแรก เพราะว่าสมาชิกสหกรณ์ได้ไว้วางใจเราในการเข้ามาทำหน้าที่ แต่ถ้าไม่มีความพร้อมก็ขอให้ลาออกเพื่อจะให้คุณใหม่ที่เขาพร้อมเสียสละมาทำหน้าที่แทน

3.1.3 ปัญหาด้านผู้ตรวจสอบกิจการมีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองน้อย ดังนั้น สมาชิกสหกรณ์ต้องพิจารณาคนที่มีความสามารถจริงๆ ที่จะเข้ามาทำงานในหน้าที่ผู้ตรวจสอบกิจการ มิใช่เลือกไปตามกระแสนิยม เมื่อผู้ตรวจสอบเข้าทำหน้าที่แล้ว ก็ต้องมีความขยันในการศึกษาหาความรู้ในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานสหกรณ์ และสหกรณ์ควรให้การศึกษาอบรมแก่ผู้ตรวจสอบกิจการ เพราะผู้ตรวจสอบกิจการเป็นหัวใจสำคัญในการตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์ว่าไปอย่างถูกต้องโปร่งใสหรือไม่

3.1.4 ปัญหาฝ่ายจัดการมีความเข้าใจในหลักการ และวิธีการสหกรณ์โดยแท้จริงน้อย เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ต้องร่วมมือกับสหกรณ์ ในการให้การอบรมแก่เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ให้มีความเข้าใจในหลักการ อุดมการณ์ และวิธีการสหกรณ์อย่างแท้จริง มิใช่รู้แค่ผิวเผิน เมื่อเวลาสมาชิกสหกรณ์มาติดต่อสามารถให้คำแนะนำแก่สมาชิกสหกรณ์ได้เป็นอย่างดี และถือว่าเป็นหน้าตาของสหกรณ์ด้วย

3.1.5 ปัญหาด้านเจ้าหน้าที่ส่งเสริม แนะนำ ส่งเสริม และให้คำปรึกษาน้อย ดังนั้น เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ ก่อนที่จะเข้าร่วมประชุมประจำเดือนของสหกรณ์ จะต้องขอวาระการประชุมของสหกรณ์มาก่อนเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนที่จะเข้าไปแนะนำ ส่งเสริม หรือให้คำปรึกษาได้ตรงประเด็น และเมื่อมีการประชุมแล้วก็จะต้องมีการติดตามการดำเนินงานของสหกรณ์ว่าได้ดำเนินการไปตามที่แนะนำหรือไม่

จากผลการศึกษาระดับความสำคัญของปัญหาภายนอกของสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล หลังปรับโครงสร้างภายในกรมส่งเสริมสหกรณ์ ปี 2545 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ดังนี้

3.1.6 ปัญหาที่เกิดจากความไม่แน่นอนของนโยบายภาครัฐกับสถานการณ์ปัจจุบัน เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ต้องพยายามทำความเข้าใจกับสหกรณ์ ว่าปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันนี้เป็นนโยบายจากระดับกระทรวง เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ต้องรวบรวมข้อมูลและรายงานให้ผู้บริหารทราบ เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขต่อไป



3.1.7 ด้านการสร้างเครือข่าย พบว่าการศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างเครือข่ายสหกรณ์ มีน้อย อยากให้กรมส่งเสริมสหกรณ์จัดสรรงบประมาณในการศึกษาดูงานกับสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จเพิ่มขึ้นอีกจากที่มีอยู่ในปัจจุบัน

3.1.8 ด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับสหกรณ์ มีปัญหาเกี่ยวกับความไม่เข้าใจในข้อกำหนด ข้อบังคับ และระเบียบของสหกรณ์ เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ ควรให้ความรู้ในเรื่องนี้อย่างจริงจัง โดยการจัดทำโครงการขึ้นมาเพื่อด้านนี้โดยเฉพาะ

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรเพิ่มจำนวนประชากรผู้กรอกแบบสอบถามให้มากกว่าเดิม

3.2.2 แบบสอบถามไม่ควรมีมากเกินไป และข้อความที่ใช้ในการสอบถามจะต้องมีความชัดเจนอ่านแล้วไม่สับสนในการตีความ



บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- ทศเทพ เทศวานิช (2554) “การประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตร โครงการหลวง  
แม่โจ้ จำกัด จังหวัดเชียงใหม่โดยเทคนิคการวัดแบบสมดุล” การศึกษาค้นคว้าอิสระ  
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและ  
สหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ทิพวัล มลิแสง (2553) “การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสมาชิกสหกรณ์ภาคการเกษตร  
ในจังหวัดกระบี่” ภาคนิพนธ์ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2551) ประมวลสาระชุดวิชาการศึกษาค้นคว้าอิสระ นนทบุรี  
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- รักเกียรติ พิฑูรวิทย์ (2550) “ความพึงพอใจของสหกรณ์การเกษตร หลังปรับโครงสร้างในการ  
กำกับ ดูแล ส่งเสริมสหกรณ์: กรณีศึกษาสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร”  
การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชา  
ส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- เรืองยศ นันทเสน (2531) “ทัศนคติ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และอุปสรรคในการปฏิบัติงานของสหกรณ์  
อำเภอ” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (เศรษฐศาสตร์สหกรณ์)  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์



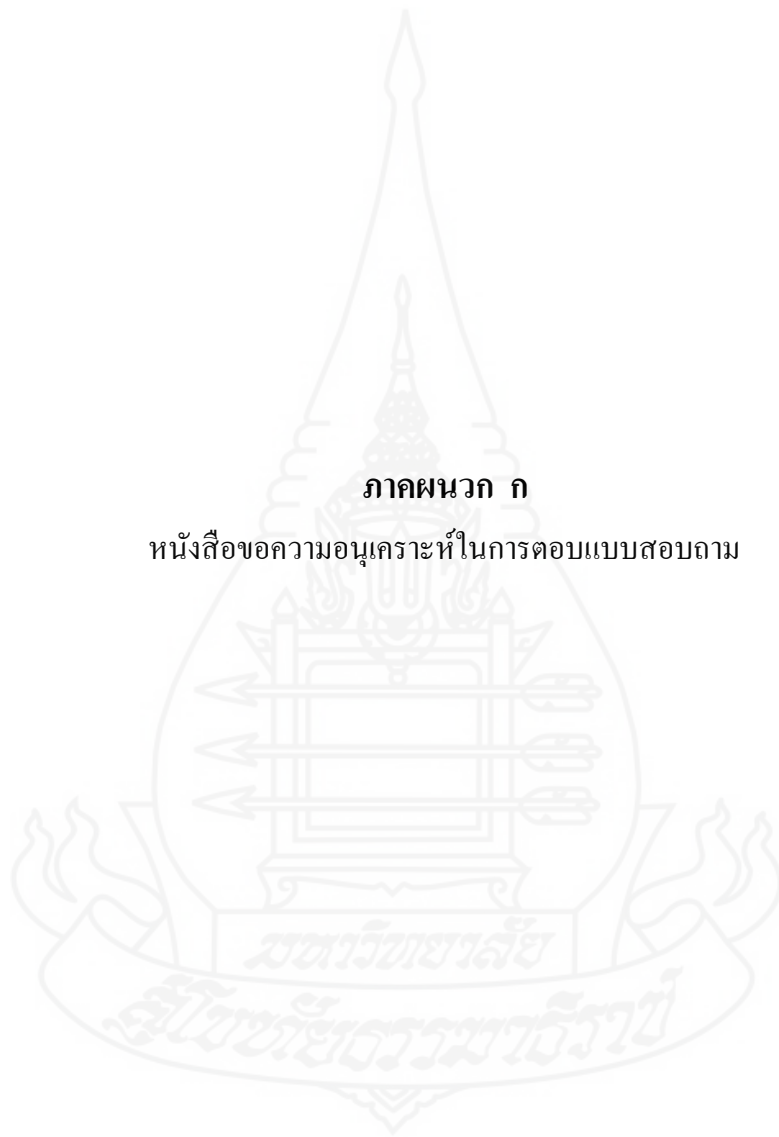
ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒราชภัฏสกลนคร

ศรีนครินทรวิโรฒราชภัฏสกลนคร

**ภาคผนวก ก**

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม



ที่ พิเศษ / 2557

สำนักงานสภรณ์จังหวัดสตูล

1 ถ.ภูมิจรดล ต.พิมาน

อ.เมือง จ.สตูล 91000

25 มีนาคม 2557

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลในแบบสอบถาม

เรียน ประธานกรรมการสภรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูล จำนวน 23 แห่ง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

จำนวน 65 ชุด

ด้วยนายสุริยา โส๊ะเต่ง นักวิชาการสภรณ์ชำนาญการ สำนักงานสภรณ์จังหวัดสตูล กำลังนักศึกษาปริญญาโท แขนงวิชาสภรณ์ สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสภรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช และได้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การดำเนินงานสภรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูลหลังการปรับตำแหน่งสภรณ์อำเภอ” นั้น

ในการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์จะทำการเก็บรวบรวมข้อมูล จึงขอความอนุเคราะห์จากคณะกรรมการ จำนวน 2 คน และฝ่ายจัดการสภรณ์ จำนวน 1 คน กรอกข้อมูลในแบบสอบถาม และเมื่อท่านกรอกแบบสอบถามเสร็จแล้วให้ส่งคืนสำนักงานสภรณ์จังหวัดสตูล ภายในวันที่ 7 เมษายน 2557 ผู้ศึกษาค้นคว้าอิสระขอรับรองว่าจะไม่ส่งผลเสียหาย หรือส่งผลกระทบต่อการทำงานแต่อย่างใด

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายสุริยา โส๊ะเต่ง)

นักศึกษาปริญญาโท แขนงวิชาสภรณ์

สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสภรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

E-Mail: [suriya.soh@hotmail.com](mailto:suriya.soh@hotmail.com)

Tel: 088 633 6399

ที่ พิเศษ / 2557

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสตูล

1 ถ.ภูมิจรดล ต.พิมาน

อ.เมือง จ.สตูล 91000

25 มีนาคม 2557

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลในแบบสอบถาม

เรียน สหกรณ์จังหวัดสตูล

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

จำนวน 12 ชุด

ด้วยนายสุริยา โส๊ะเต่ง นักวิชาการสหกรณ์ชำนาญการ สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสตูล กำลังนักศึกษาปริญญาโท แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช และได้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การดำเนินงานสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูลหลังการปรับตำแหน่งสหกรณ์อำเภอ” นั้น

ในการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์จะทำการเก็บรวบรวมข้อมูล จึงขอความอนุเคราะห์จากข้าราชการในสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสตูล จำนวน 12 คน กรอกข้อมูลในแบบสอบถาม ตามสิ่งที่ส่งมาด้วย แล้วส่งคืน ภายในวันที่ 7 เมษายน 2557 ผู้ศึกษาค้นคว้าอิสระขอรับรองว่าจะไม่ส่งผลเสียหาย หรือส่งผลกระทบต่อการทำงานแต่อย่างใด

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายสุริยา โส๊ะเต่ง)

นักศึกษาปริญญาโท แขนงวิชาสหกรณ์

สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

E-Mail: [suriya.soh@hotmail.com](mailto:suriya.soh@hotmail.com)

Tel: 088 633 6399



ที่ พิเศษ / 2557

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสตูล

1 ถ.ภูมิจรดล ต.พิมาน

อ.เมือง จ.สตูล 91000

25 มีนาคม 2557

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลในแบบสอบถาม

เรียน หัวหน้าสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์สตูล

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

จำนวน 8 ชุด

ด้วยนายสุริยา โส๊ะเต่ง นักวิชาการสหกรณ์ชำนาญการ สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสตูล กำลังนักศึกษาปริญญาโท แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช และได้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การดำเนินงานสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดสตูลหลังการปรับตำแหน่งสหกรณ์อำเภอ” นั้น

ในการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์จะทำการเก็บรวบรวมข้อมูล จึงขอความอนุเคราะห์จากข้าราชการในสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์สตูล จำนวน 8 คน กรอกข้อมูลในแบบสอบถาม ตามสิ่งที่ส่งมาด้วย แล้วส่งคืนสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสตูล ภายในวันที่ 7 เมษายน 2557 ผู้ศึกษาค้นคว้าอิสระขอรับรองว่าจะไม่ส่งผลเสียหาย หรือส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานแต่อย่างใด

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายสุริยา โส๊ะเต่ง)

นักศึกษานิพนธ์ปริญญาโท แขนงวิชาสหกรณ์

สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

E-Mail: [suriya.soh@hotmail.com](mailto:suriya.soh@hotmail.com)

Tel: 088 633 6399

ภาคผนวก ข  
แบบสอบถาม



**แบบสอบถาม การศึกษาค้นคว้าอิสระ**  
**การดำเนินงานสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัด หลังปรับโครงสร้างภายใน**  
**กรมส่งเสริมสหกรณ์ ปี 2545**

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามชุดนี้ เป็นแบบสำรวจข้อมูลในเชิงวิชาการที่เกี่ยวกับการศึกษาสภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ภาคเกษตร ศึกษาระดับความสำคัญของปัญหา อุปสรรค การดำเนินงาน และศึกษาข้อเสนอแนะการดำเนินงานของสหกรณ์ภาคเกษตร หลังปรับโครงสร้างภายในกรมส่งเสริมสหกรณ์ ปี 2545 เพื่อประกอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ สาขาวิชา เกษตรศาสตร์และสหกรณ์ แขนงวิชา สหกรณ์ เพื่อเป็นข้อมูลในการแก้ไขปัญหา อุปสรรค ของสหกรณ์ภาคเกษตร เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ และเจ้าหน้าที่ตรวจสอบบัญชีสหกรณ์

ใคร่ขอความกรุณาจากท่านได้ช่วยตอบแบบสอบถามนี้และได้โปรดตอบให้ครบทุกข้อตามความคิดเห็นของท่าน ทั้งนี้ ขอรับรองว่าข้อมูลที่ท่านตอบให้ทั้งหมดถือเป็นความลับ และจะนำเสนอผลการศึกษาในลักษณะรวมๆ เท่านั้น

2. แบบสอบถามมี 4 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ตอนที่ 2 การดำเนินงานภายในสหกรณ์

ตอนที่ 3 การดำเนินงานภายนอกสหกรณ์

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะ ปัญหา อุปสรรค ในการดำเนินงานสหกรณ์

ผู้ศึกษาขอขอบคุณทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือและเห็นแก่ประโยชน์เพื่อพัฒนางานสหกรณ์ ให้มีความก้าวหน้าต่อขบวนการสหกรณ์ภาคเกษตรในอนาคต มา ณ โอกาสนี้

.....

นายสุริยา โส๊ะเต่ง

นักศึกษาระดับปริญญาโท แขนงวิชาสหกรณ์

สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

**แบบสอบถาม การศึกษาค้นคว้าอิสระ**  
**การดำเนินงานสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัด หลังปรับโครงสร้างภายในกรมส่งเสริมสหกรณ์ ปี**  
**2545**

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป**

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  ที่ตรงกับตัวท่าน

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. อายุ  25 - 35  36 - 45  
 46 - 55  56 ขึ้นไป
3. การศึกษา  ต่ำกว่าประถมศึกษา  ประถมศึกษา  มัธยมศึกษา  
 ตอนต้น  มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.  อนุปริญญา/ปวส.  ปริญญาตรี  
 สูงกว่าปริญญาตรี
4. ปัจจุบันท่านปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ในตำแหน่งใด  
 คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์  
 ฝ่ายจัดการสหกรณ์  
 เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์  
 เจ้าหน้าที่ตรวจสอบบัญชีสหกรณ์
5. ประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์/รับราชการ  
 น้อยกว่า 5 ปี  
 5 - 10 ปี  
 11 - 15 ปี  
 16 - 20 ปี  
 มากกว่า 20 ปี

ตอนที่ 2 ปัญหาการดำเนินงานภายในของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัด ภายหลังจากปรับโครงสร้างภายใน กรมส่งเสริมสหกรณ์ ปี 2545

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงหลังข้อที่ตรงกับความเป็นจริงที่สุดตามความคิดเห็นของท่าน

ปัญหาการดำเนินงานภายในสหกรณ์	ระดับความสำคัญของปัญหา				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>1. ด้านบุคคล</b>					
<b>1.1 ปัญหาด้านสมาชิกสหกรณ์</b>					
1. สมาชิกมีความเข้าใจในหลักการ อุดมการณ์ และวิธีการสหกรณ์ โดยแท้จริงน้อย					
2. สมาชิกไม่ทราบว่าตนเองเป็นเจ้าของสหกรณ์					
3. สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจกับสหกรณ์น้อย					
4. สมาชิกมีบทบาทในการตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์น้อย					
5. สมาชิกมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองน้อย					
<b>1.2 ปัญหาด้านคณะกรรมการ</b>					
1. คณะกรรมการมีความเข้าใจในหลักการ อุดมการณ์ และวิธีการสหกรณ์ โดยแท้จริงน้อย					
2. คณะกรรมการมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานสหกรณ์ไม่กว้างไกล					
3. คณะกรรมการเสียสละเวลาส่วนตัวในการบริหารงานสหกรณ์น้อย					
4. คณะกรรมการมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองน้อย					
5. คณะกรรมการสามารถตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาของสหกรณ์ได้น้อย					
6. คณะกรรมการสามารถเข้าร่วมประชุมได้น้อยครั้ง					
7. คณะกรรมการสามารถเป็นบุคคลตัวอย่างให้สมาชิกเห็นได้น้อย					
<b>1.3 ปัญหาด้านฝ่ายจัดการสหกรณ์</b>					
1. ฝ่ายจัดการมีความเข้าใจในหลักการ อุดมการณ์ และวิธีการสหกรณ์ โดยแท้จริงน้อย					
2. ฝ่ายจัดการเข้าใจบทบาทหน้าที่ในการดำเนินงานของสหกรณ์ที่แท้จริงน้อย					

ปัญหาการดำเนินงานภายในสหกรณ์	ระดับความสำคัญของปัญหา				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
3. ฝ่ายจัดการทำงานขาดประสิทธิภาพ เนื่องจากมีการแบ่งพรรคแบ่งฝ่าย					
4. ฝ่ายจัดการให้บริการด้วยความอึดอึ้งเข้มแข็งใสเป็นมิตรแก่สมาชิกน้อยครั้ง					
5. การปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการไม่เป็นไปตามสายการบังคับบัญชา					
6. อัตรากำลังเจ้าหน้าที่สหกรณ์มีไม่สอดคล้องกับปริมาณงานที่ทำอยู่					
<b>1.4 ปัญหาด้านผู้ตรวจสอบกิจการ</b>					
1. ผู้ตรวจสอบกิจการมีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองน้อย					
2. ผู้ตรวจสอบกิจการมีประสบการณ์ในการตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์น้อย					
3. ผู้ตรวจสอบกิจการ ตรวจสอบ และรายงานผลการตรวจสอบไม่สอดคล้องกับข้อเท็จจริง เนื่องจากมีความเกรงใจคณะกรรมการ/ฝ่ายจัดการ					
4. ผู้ตรวจสอบกิจการ ได้รับความร่วมมือจากสหกรณ์ในการตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์น้อย					
<b>1.5 ปัญหาด้านเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์</b>					
1. เจ้าหน้าที่ส่งเสริม สามารถเข้าร่วมประชุมประจำเดือน/ประชุมใหญ่ได้น้อยครั้ง					
2. เจ้าหน้าที่ส่งเสริม ช่วยแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเมื่อเกิดปัญหาขึ้นได้น้อย					
3. เจ้าหน้าที่ส่งเสริม แนะนำ ส่งเสริม และให้คำปรึกษาน้อย					
4. เจ้าหน้าที่ส่งเสริม มีสัมพันธภาพใกล้ชิดกับสหกรณ์น้อย					
5. เจ้าหน้าที่ส่งเสริม เป็นบุคคลกระทำการแทนสหกรณ์					
<b>2. ด้านเงิน</b>					
<b>2.1 ปัญหาด้านเงินทุน</b>					
1. สหกรณ์ขาดสภาพคล่องในการดำเนินงาน ต้องอาศัยแหล่งเงินทุนภายนอก					

ปัญหาการดำเนินงานภายในสหกรณ์	ระดับความสำคัญของปัญหา				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
2. สหกรณ์มีความน่าเชื่อถือจากแหล่งทุนภายนอกน้อย เช่น ธกส. ธนาคารต่างๆ					
3. การระดมทุนเรือนหุ้นจากสมาชิกทำได้ยาก/สมาชิกไม่เห็นความสำคัญ					
4. สหกรณ์จัดสรรกำไรสุทธิไว้เป็นทุนสำรองไม่เป็นไปตามข้อบังคับที่กำหนด					
5. สหกรณ์นำเงินไปลงทุนซึ่งผิดวัตถุประสงค์ของสหกรณ์					
<b>3. ด้านวัสดุ</b>					
<b>3.1 ปัญหาด้านวัสดุ อุปกรณ์</b>					
1. สหกรณ์มีวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือไม่เพียงพอ/ไม่ทันสมัยต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์					
2. เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต เจ้าหน้าที่สหกรณ์มีความชำนาญในการปฏิบัติน้อย					
3. อาคารสำนักงานมีความคับแคบ ไม่สะดวกกับสมาชิกที่มาติดต่อกับสหกรณ์					
4. สิ่งอำนวยความสะดวกในการบริการสมาชิกมีน้อย เช่น การต้อนรับสมาชิก ป้ายประชาสัมพันธ์ สถานที่จอดรถ เป็นต้น					
<b>4. ด้านการจัดการ</b>					
<b>4.1 ปัญหาด้านการจัดการสหกรณ์</b>					
1. การสอบคัดเลือกเจ้าหน้าที่สหกรณ์ไม่ตรงตามคุณสมบัติที่กำหนด และหน้าที่รับผิดชอบไม่สอดคล้องกับวุฒิการศึกษาที่จบมา					
2. การฝึกอบรม พัฒนาทักษะแก่คณะกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์มีน้อย					
3. เมื่อมีการกระทำผิดระเบียบ ข้อบังคับ การลงโทษไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้					
4. การจัดสวัสดิการให้กับสมาชิกสหกรณ์ไม่เหมาะสม					
5. การจัดสวัสดิการให้กับคณะกรรมการสหกรณ์ไม่เหมาะสม					



ปัญหาการดำเนินงานภายในสหกรณ์	ระดับความสำคัญของปัญหา				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
6. การจัดสวัสดิการให้กับเจ้าหน้าที่สหกรณ์ไม่เหมาะสม					
7. แผนกลยุทธ์สหกรณ์ที่กำหนดไม่ได้มาจากความต้องการของสมาชิกและให้ประโยชน์กับสมาชิกโดยแท้จริง					
8. การมีส่วนร่วมกำหนดแผนกลยุทธ์สหกรณ์ของเจ้าหน้าที่ภาครัฐมีน้อย					
9. เงินเดือน เบี้ยเลี้ยง สวัสดิการ ที่ได้รับ ไม่สอดคล้องกับปริมาณงานที่ได้รับผิดชอบ					
10. โครงสร้างหน้าที่ฝ่ายต่างๆ ของสหกรณ์ไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง					
11. การประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ใช้หลักความยุติธรรมน้อย					
<b>4.2 ปัญหาด้านการดำเนินธุรกิจ</b>					
1. ความเชื่อมั่นในการฝากเงินของสมาชิกมีน้อย					
2. การมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์ในการฝากเงินกับสหกรณ์มีน้อย					
3. ดอกเบี้ยเงินฝาก/เงินกู้ของสหกรณ์ไม่สอดคล้องกับสภาพคล่องของสหกรณ์					
4. สมาชิกกู้เงินไปใช้ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์					
5. สมาชิกชำระเงินกู้ไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด					
6. ขั้นตอนในการขอกู้เงินมีหลายขั้นตอนทำให้เกิดความยุ่งยาก					
7. วงเงินกู้ยืมไม่เพียงพอต่อความต้องการของสมาชิก					
8. การให้คำแนะนำก่อนการกู้เงินและติดตามการใช้เงินกู้ของสมาชิกมีน้อย					
9. ขั้นตอนการติดตามหนี้ค้างที่เกินระยะเวลากำหนดชำระไม่มีความชัดเจน					
10. การจัดทำหลักประกันเงินกู้ไม่เป็นไปตามระเบียบที่กำหนด					
11. การเก็บรักษาความลับส่วนบุคคลเช่นเดียวกับสถาบันการเงินอื่นของสหกรณ์มีน้อย					
12. สสำรวจความต้องการของสมาชิกก่อนนำสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์มีน้อย					

ปัญหาการดำเนินงานภายในสหกรณ์	ระดับความสำคัญของปัญหา				
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
13. ราคาสินค้าที่สหกรณ์จำหน่ายมีราคาสูงกว่าท้องตลาด					
14. สมาชิกมีส่วนร่วมในการทำธุรกิจจัดหาสินค้าจำหน่ายน้อย					
15. คุณภาพผลผลิตของสมาชิก ที่สหกรณ์รวบรวมไม่ตรงตามเกณฑ์ที่กำหนด					
16. ราคาผลผลิตของสมาชิก ที่สหกรณ์รวบรวม ไม่เหมาะสม					
17. ปริมาณผลผลิตของสมาชิก ที่สหกรณ์รวบรวมได้มีน้อย					
18. สถานที่ในการรวบรวมผลผลิตของสมาชิกที่สหกรณ์รวบรวมไม่เหมาะสม					
19. การมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจรวบรวมผลผลิตของสมาชิกมีน้อย					
20. วัตถุดิบที่ใช้แปรรูปในแต่ละวันมีน้อยไม่สอดคล้องกับปริมาณความต้องการ					
21. อุปกรณ์ เครื่องมือไม่มีความพร้อมและไม่เพียงพอต่อการแปรรูปในแต่ละวัน					
22. ช่องทางการตลาดในการแปรรูปผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ มีน้อย					

ตอนที่ 3 ปัญหาการดำเนินงานภายนอกของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัด ภายหลังจากปรับโครงสร้างภายใน กรมส่งเสริมสหกรณ์ปี 2545 ในด้านต่างๆ

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงหลังข้อที่ตรงกับความเป็นจริงที่สุดตามความคิดเห็นของท่าน

ปัญหาการดำเนินงานภายนอกสหกรณ์	ระดับของปัญหา/อุปสรรค				
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>1.1 ปัญหา ด้านนโยบายภาครัฐ</b>					
1. การได้รับประโยชน์อย่างแท้จริงของสมาชิกจากโครงการต่างๆ ของรัฐ มีน้อย					

ปัญหาการดำเนินงานภายนอกสหกรณ์	ระดับของปัญหา/อุปสรรค				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
2. นโยบายภาครัฐไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของสหกรณ์					
3. ความไม่แน่นอนของนโยบายภาครัฐกับสถานการณ์ปัจจุบัน					
4. นโยบายภาครัฐ กระทบต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ เช่น โครงการพักชำระหนี้					
5. โครงการบางโครงการ สหกรณ์ไม่มีความต้องการ แต่ก็ต้องรับการสนับสนุน					
6. นโยบายการโยกย้ายบุคลากรของกรมส่งเสริมสหกรณ์					
<b>1.2 ปัญหาด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับสหกรณ์</b>					
1. กฎหมายหมาย ข้อบังคับ ระเบียบสหกรณ์ รัฐเป็นผู้เริ่มต้น ทำให้การดำเนินงานบางอย่างไม่เป็นไปตามสภาพความเป็นจริง					
2. การแก้ไขกฎหมายหมาย ข้อบังคับ ระเบียบสหกรณ์ ทำได้ยาก					
3. ระเบียบสหกรณ์บางระเบียบเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานสหกรณ์					
4. ความไม่เข้าใจในข้อกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบของสหกรณ์					
5. สหกรณ์ไม่ให้ความสำคัญกับกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานสหกรณ์ เช่น กฎหมายแรงงาน เป็นต้น					
<b>1.3 ปัญหา ด้านการสร้างเครือข่ายสหกรณ์</b>					
1. สหกรณ์ไม่เปิดใจ เต็มใจ ในการสร้างเครือข่ายสหกรณ์ที่แท้จริง					
2. ไม่มีตัวกลางในการเชื่อมโยงเครือข่ายในจังหวัด					
3. เครือข่ายในจังหวัดต่างฝ่ายต่างยึดประโยชน์ตนเองเป็นที่ตั้ง					
4. เครือข่ายสหกรณ์ในจังหวัดขาดการติดต่อประสานงานกันอย่างไม่สม่ำเสมอ					
5. การศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างเครือข่ายสหกรณ์มีน้อย					

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะ ปัญหา อุปสรรค ในการดำเนินงานสหกรณ์

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณ ในการกรอกแบบสอบถาม

## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายสุริยา โส๊ะเต่ง
วัน เดือน ปีเกิด	10 กรกฎาคม 2526
สถานที่เกิด	อำเภอตะลุง จังหวัดสตูล
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต (การจัดการทั่วไป) มหาวิทยาลัยราชภัฏ สวนดุสิต พ.ศ. 2550
สถานที่ทำงาน	สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสตูล
ตำแหน่ง	นักวิชาการสหกรณ์ชำนาญการ

