

การบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรตามหลักสังคหวัตถุ ๔ : กรณีศึกษา

สหกรณ์การเกษตรในเขตจังหวัดนครนายก

THE AGRICULTURAL COOPERATIVE MANAGEMENT IN LINE WITH
SANGKHAHAWATTHU IV : A CASE STUDY OF AGRICULTURAL
COOPERATIVE IN NAKORNNAYOK PROVINCE

นางพุกษา พุทธรัถย์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๕๐

การบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรตามหลักสังคหวัตถุ ๔ : กรณีศึกษา
สหกรณ์การเกษตรในเขตจังหวัดนครนายก

นางพฤษภา พุทธิรักษ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๕๐

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)

**The Agricultural Cooperative Management in Line With Sangkhawatthu IV
: A Case Study of Agricultural Cooperatives in Nakornnayok Province**

Mrs. Prugsu Puttarak

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of
The Requirement for the Degree of
Master of Arts
(Public Administration)

Graduate School
Mahachulalongkornrajavidyalaya University
Bangkok , Thailand

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

.....

(พระศรีสิทธิมนี)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ ประธานกรรมการ

(พระครูปริมาณรักษ์ ผศ.ดร.)

..... กรรมการ

(พระราชวรนายก)

..... กรรมการ

(รศ.ดร.สมาน งามสนิท)

..... กรรมการ

(ผศ.ดร.สุรพล สุยะพรหม)

..... กรรมการ

(พลตรี ดร.วีระ วงศ์สรรค์)

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

พระราชวรนายก

ประธานกรรมการ

ผศ.ดร.สุรพล สุยะพรหม

กรรมการ

พลตรี ดร.วีระ วงศ์สรรค์

กรรมการ

ชื่อวิทยานิพนธ์ : การบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรตามหลักสังคหวัตถุ ๔ : กรณีศึกษา
สหกรณ์การเกษตรในเขตจังหวัดนครนายก

ผู้วิจัย : นางพุกษา พุทธรักษ์

ปริญญา : พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

: พระราชวรนายก (สำรวม ปิยธมฺโม) ป.ธ.๖,พธ.บ.,M.A.

: ผศ.ดร.สุรพล สุยะพรหม พ.ม.,พธ.บ.,M.A.,Ph.D.(Pol.Sci)

: พลตรี ดร.วิระ วงศ์สรรค์ วท.บ.,ค.ม.,ศศ.ม.,กศ.ด.

วันสำเร็จการศึกษา : ๕ เมษายน ๒๕๕๑

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์คือ (๑) เพื่อศึกษาการบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย (๒) เพื่อศึกษาความรู้ความเข้าใจในหลักการและวิธีการสหกรณ์ของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรในเขตจังหวัดนครนายก (๓) เพื่อศึกษาการบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตร ในเขตจังหวัดนครนายก โดยหลักสังคหวัตถุ ๔ (๔) เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไขในการบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตรในเขตจังหวัดนครนายก กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย เป็นสหกรณ์การเกษตรทั้งหมด ๔ สหกรณ์ จำนวน ๓๖๗ คน โดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถามฝ่ายจัดการและสมาชิกสหกรณ์การเกษตร และแบบสัมภาษณ์วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อคำนวณหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า สมาชิกส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุมากกว่า ๕๐ ปี มีการศึกษาในระดับประถมศึกษา มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า ๓,๐๐๐ บาท และมีระยะเวลาการเป็นสมาชิกหรือทำงานกับสหกรณ์มากกว่า ๑๕ ปี มีวัตถุประสงค์ในการเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่เพื่อกู้เงินไปจ่ายหนี้สินเดิม ในส่วนของการมีความรู้ความเข้าใจในหลักการและวิธีการสหกรณ์ โดยภาพรวมสมาชิกมีความเข้าใจ แต่ยังคงไม่มีความเข้าใจว่าใครเป็นเจ้าของสหกรณ์ ในระดับการปฏิบัติในด้านการบริหารจัดการสหกรณ์ ทุกข้อมีระดับการปฏิบัติมาก โดยมีระดับของการปฏิบัติในเรื่องมีการ

Thesis Title : The Agricultural Cooperative Management in Line With Sangkhawatthu IV : A Case Study of Agricultural Cooperative in Nakornnayok Province

Researcher : Mrs. Prugsu Puttarak

Degree : Master of Arts (Public Administration)

Thesis Supervisory Committee

: Praratvaranayok (Somruam Piyadhammo) Pali VI,B.A.,M.A.

: Asst.Prof.Dr.Surapon Suyaprom B.A.,M.A.,Ph.D.

: Major General Dr. Veera Wongsan B.Sc.,M.Ed.,M.A.,Ph.D.

Date of Graduation : April / 5 / 2008

ABSTRACT

The objectives of this research were : (1) to study management of agricultural Cooperative in Thailand (2) to study of knowledge in principles and methods of Agricultural Cooperative members in Nakornnayok Province (3) to study about management of Agricultural Cooperative in Nakornnayok Province in line with Sangkhawatthu IV (4) to study the problems, difficulties and development to manage Agricultural Cooperative in Nakornnayok Province. The sample for this research consisted of 367 members in Agricultural Cooperative by Multistage Random Sampling. The instruments used in this research were questionnaire for managers and members of Agricultural Cooperatives and interview for managers. The analysis of quantitative data was completed by using statistical package program such as Percentages, Means and Standard Deviations.

The findings of this study were as follows : Most Cooperative members were females, over age 50 years, education primarily level, average income/ month under 3,000 baht and they had been Cooperative members or experience over 15 years. The objective in Cooperative members for loan. With regard to knowledge and understanding of Principles and

ways of Cooperative, it was found that most of respondents understood clearly. However when asked who was an owner of cooperative, most of them did not understand. At the practical level, cooperative management were found good all item. The item relating controlling, auditing and keeping financial documents and others was found excellent practice. The management Cooperative in line with Sanghkahawattu IV was mostly found at a high level. In subfactors of sangkhawattu, it was observed : In dana , Piyavaca , Attacariya and Samanattata at small practice ; the Cooperative gave assistance and security at appropriate and enough manner, to seeing members angry in service of the Cooperative and did not expound with members, the officers to help about job members always and the officers to wisely use equipments. And the study also indicated that the problems, and methods of development of the management of the Agricultural Cooperatives to be in line with the problems and facts on the ground.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี จากความกรุณาของคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ อันประกอบด้วยพระราชวรนายก เจ้าคณะจังหวัดนครนายก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม หัวหน้าภาควิชารัฐศาสตร์ ผู้อำนวยการโครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และอาจารย์ พลตรี ดร.วีระ วงศ์สรรค์ ผู้ทรงคุณวุฒิ กองบัญชาการทหารสูงสุดและที่ปรึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาและคำแนะนำ คุณแลเอาใจใส่ ให้ความช่วยเหลือให้แนวคิดวิเคราะห์ ตลอดจนตรวจแก้ไข เพื่อให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์สุภชัย นุกุลกิจ สหกรณ์จังหวัดนครนายก อาจารย์พิชญ คล้ายเจตต์ดี หัวหน้ากลุ่มส่งเสริมพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์จังหวัดนครนายก และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้คำชี้แนะ ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการและสมาชิกของ สหกรณ์การเกษตรบ้านนา จำกัด สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด สหกรณ์การเกษตรปากพลี จำกัด และสหกรณ์การเกษตรองครักษ์ จำกัด ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลในการตอบแบบสอบถาม

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อวิเชียร พุทธรัถย์ คุณแม่สมัย พุทธรัถย์ คุณวางรจนา พุทธรัถย์ คุณสุชาดา พุทธรัถย์ ดร.ภพเกล้า พุทธรัถย์ และคุณศุภฤกษ์ เลิศลักษณ์ศิริกุล เพราะทุกท่านเป็นผู้ที่สนับสนุนทุนการศึกษา ให้ความหวังใจ และเป็นกำลังใจ จนกระทั่งวิทยานิพนธ์ได้สำเร็จมาถึงจุดนี้ คุณค่าและคุณประโยชน์จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้ผู้มีพระคุณทุกๆ ท่าน

นางพุกญา พุทธรัถย์

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๕
๑.๓ ขอบเขตของการวิจัย	๕
๑.๔ คำจำกัดความของศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย	๕
๑.๕ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	๖
บทที่ ๒ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๗
๒.๑ การบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย	๗
๒.๒ การบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรในเขตจังหวัดนครนายก	๒๖
๒.๓ การบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตร โดยหลักสังคหวัดดู ๔	๔๔
๒.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๕๔
๒.๕ กรอบแนวคิดการวิจัย	๕๕
บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย	๖๐
๓.๑ ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง	๖๐
๓.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๖๒
๓.๓ การรวบรวมข้อมูล	๖๔
๓.๔ การวิเคราะห์ข้อมูล	๖๔

บทที่ ๔ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	๖๖
๔.๑ ตอนที่ ๑ วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	๖๖
๔.๒ ตอนที่ ๒ วิเคราะห์ความรู้ความเข้าใจในหลักการ และวิธีการสหกรณ์	๖๕
๔.๓ ตอนที่ ๓ วิเคราะห์การบริหารจัดการสหกรณ์ในจังหวัดนครนายก	๗๑
๔.๔ ตอนที่ ๔ วิเคราะห์ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ	๘๑
บทที่ ๕ สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	๘๓
๕.๑ สรุปผลการศึกษา	๘๓
๕.๒ อภิปรายผล	๘๖
๕.๓ ข้อเสนอแนะ	๙๑
บรรณานุกรม	๙๓
ภาคผนวก	๙๘
หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์	๙๙
หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย	๑๐๔
แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย	๑๐๘
ประวัติผู้วิจัย	๑๑๕

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
ตารางที่ ๑ จำนวนสหกรณ์และสมาชิกสหกรณ์การเกษตร	๒๖
ตารางที่ ๒ จำนวนสมาชิกทั้งหมดและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามรายสหกรณ์	๖๐
ตารางที่ ๓ กลุ่มตัวอย่างคณะกรรมการ/ฝ่ายจัดการและสมาชิกสหกรณ์	๖๐
ตารางที่ ๔ จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไป	๖๕
ตารางที่ ๕ จำนวนและร้อยละเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจในหลักการ และวิธีการ สหกรณ์ ตามวัตถุประสงค์ในการเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์	๖๗
ตารางที่ ๖ จำนวนและร้อยละเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจในหลักการและวิธีการสหกรณ์	๖๘
ตารางที่ ๗ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการปฏิบัติข้อมูลการบริหารจัดการ สหกรณ์	๖๙
ตารางที่ ๘ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในด้านทาน	๗๑
ตารางที่ ๙ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในด้านปียวาจา	๗๓
ตารางที่ ๑๐ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในด้านอัตถจริยา	๗๕
ตารางที่ ๑๑ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในด้านสมานัตตตา	๗๖
ตารางที่ ๑๒ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ	๗๙

สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
ภาพที่ ๑	โครงสร้างการบริหารงานสหกรณ์การเกษตร	๑๑
ภาพที่ ๒	โครงสร้างการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรบ้านนา จำกัด	๓๐
ภาพที่ ๓	โครงสร้างการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด	๓๔
ภาพที่ ๔	โครงสร้างการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรปากพลี จำกัด	๓๘
ภาพที่ ๕	โครงสร้างการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรองครักษ์ จำกัด	๔๒
ภาพที่ ๖	กรอบแนวคิดในการวิจัย	๕๘

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารเป็นกิจกรรมในการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการวางแผน การจัดองค์กร การจูงใจ และการควบคุมทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรวัสดุให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วยดี^๑ การบริหารจัดการจะมีบทบาทมากขึ้นในปัจจุบัน เนื่องจากปัจจุบันมีองค์กรเกิดขึ้นมากมาย ที่ใดมีองค์กรที่นั่นจะต้องมีการบริหารจัดการ และในอนาคตที่ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเจริญขึ้นมาก องค์กรก็จะเกิดขึ้นมาก การบริหารจัดการก็จะยิ่งมีบทบาทมากขึ้นเช่นกัน

ประเทศไทยเป็นประเทศที่มีประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม จึงได้มีการบริหารร่วมกันในการแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคม โดยการจัดตั้งสหกรณ์ภาคเกษตรให้กระจายอยู่ในพื้นที่ต่างๆ ทั่วประเทศในปัจจุบันมีสหกรณ์ภาคการเกษตรจำนวน ๔,๑๓๗ สหกรณ์ สมาชิกทั้งหมด ๕,๕๕๐,๘๐๕ คน ในการบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตร ในฐานะที่เป็นองค์กรทางธุรกิจ และทางการเงินองค์กรหนึ่งที่มีคณะบุคคลเป็นเจ้าของร่วมกัน และมีวัตถุประสงค์ที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกันในด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม และมีการควบคุมแบบประชาธิปไตย มีการดำเนินงานและดำเนินธุรกิจในรูปแบบบริษัทหรือห้างหุ้นส่วน แต่สหกรณ์จะมุ่งทำธุรกิจกับสมาชิกเป็นส่วนใหญ่เท่านั้น โดยมุ่งเน้นที่จะดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์^๒ ในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมจะเป็นหัวใจขององค์กรทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นของรัฐหรือเอกชน มุ่งผลกำไรหรือไม่มุ่งผลกำไร ในการบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตรก็เช่นกัน แม้จะมีวัตถุประสงค์ไม่มุ่งกำไร แต่มุ่งเน้นการบริการสมาชิก ก็ยังมีความจำเป็นที่จะต้องมีการบริหารจัดการที่ดี เพื่อที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกให้ได้มากที่สุดตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

^๑ เสนาะ ดิยาวี, *หลักการบริหาร*, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔), หน้า ๑.

^๒ กรมส่งเสริมสหกรณ์, *สถิติสหกรณ์ในประเทศไทย*, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, ๒๕๔๕), หน้า ๑.

สหกรณ์เข้ามามีบทบาทในสังคมไทยเป็นอย่างมาก และมีวิวัฒนาการอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอดนับตั้งแต่ได้มีการก่อตั้งสหกรณ์ขึ้นในประเทศไทยเมื่อปี พ.ศ. ๒๔๕๕ เป็นต้นมา วัตถุประสงค์และนโยบายในการจัดตั้งสหกรณ์ได้มีการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุง ให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการและการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจและสังคมของประเทศไทย ดังจะเห็นได้จากในปี พ.ศ. ๒๕๔๐ ประเทศไทยประสบปัญหาสภาพภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจอย่างรุนแรง ส่งผลต่อองค์กรธุรกิจต่างๆ อย่างมาก จนบางแห่งไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ โดยเฉพาะสถาบันทางการเงินก็ประสบปัญหาอย่างมากมาย แต่สหกรณ์เป็นองค์กรทางธุรกิจและทางการเงินองค์กรหนึ่ง แต่ได้รับผลกระทบจากวิกฤติทางเศรษฐกิจน้อยมาก และส่วนมากดำเนินธุรกิจและให้บริการแก่สมาชิกได้อย่างต่อเนื่อง ทำให้สหกรณ์ได้รับความเชื่อมั่นว่า เป็นองค์กรหนึ่งในการดำเนินธุรกิจแบบสหกรณ์ที่สามารถเสริมสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทยให้เจริญก้าวหน้าได้ ดังจะเห็นได้จากพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ได้พระราชทานแก่กรรมการสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม และสหกรณ์ประมงทั่วประเทศ ณ ศาลาดุสิดาลัย เมื่อวันที่ ๑๑ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๒๖ ความตอนหนึ่งว่า “การสหกรณ์ ถ้าเข้าใจดีแล้วจะเห็นได้ว่าเป็นวิธิต่างเดียว ที่จะทำให้มีความเจริญก้าวหน้าของประเทศได้” ดังนั้นสหกรณ์จึงนับว่ามีบทบาทสำคัญ โดยเฉพาะสหกรณ์การเกษตรถือว่ามีความสำคัญเป็นอย่างมากในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในชนบท เนื่องจากการดำเนินกิจกรรมของสหกรณ์การเกษตรต่อมวลสมาชิก จะทำให้ครอบครัวเกษตรกรในชนบทมีฐานะทางเศรษฐกิจสังคมและคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และการให้การศึกษอบรมต่างๆ แก่สมาชิกสหกรณ์ ทำให้สมาชิกมีความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวกับวิธีการผลิต การตลาด การร่วมมือกัน เกิดความกระตือรือร้นในการที่จะประกอบอาชีพ เนื่องจากมองเห็นลู่ทางจากการเข้าร่วมทำกิจกรรมโดยเป็นสมาชิกสหกรณ์การเกษตร

สหกรณ์การเกษตรก็เป็นองค์กรหนึ่งที่มีผู้ประกอบการอาชีพทางการเกษตรกรรมรวมตัวกัน จัดตั้งขึ้น และจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลก่อนนายทะเบียนสหกรณ์ ตามกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ โดยมี จุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกดำเนินกิจการร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขปัญหาความ เดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิก และช่วยยกฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น ซึ่ง สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๐ ที่มีเป้าหมายในการยกระดับรายได้ ของเกษตรกรให้สูงขึ้น รวมทั้งพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกรให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น จะเห็นได้ว่า สหกรณ์การเกษตรเป็นเครื่องมือของรัฐ ในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ เพื่อช่วยเหลือ แก้ไขปัญหาความยากจนของเกษตรกร และช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกรให้ดีขึ้น ดังที่สมเด็จพระ พุทธรัตนราชสุตฯสยามบรมราชกุมารี ได้พระราชทานพระราโชวาท แก่กรรมการสหกรณ์ การเกษตร สหกรณ์นิคมและสหกรณ์ประมงทั่วประเทศ ณ โครงการสวนพระองค์ เมื่อวันที่ ๘ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๔๑ ความตอนหนึ่งว่า “สหกรณ์ทั้งปวงเป็นกระบวนการบริหารงานอย่างหนึ่ง สำหรับส่งเสริมพัฒนาอาชีพและฐานะความเป็นอยู่ให้แก่คนส่วนใหญ่ของแผ่นดิน จึงเป็นปัจจัยอย่าง สำคัญในการสร้างสรรค์ความมั่นคงทางเศรษฐกิจของประเทศ”^๓ ดังนั้นในการบริหารงานใด ๆ ก็ตาม ผู้บริหารย่อมมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและให้สมาชิกผู้ร่วมงานมี ความพึงพอใจในการทำงาน

ปัจจุบันในการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรได้ประสบกับภาวะปัญหาหลายอย่างในการ ดำเนินงานที่เพิ่มสูงขึ้น ในขณะที่รายรับกลับลดลง และเกิดการทุจริตภายในสหกรณ์ ประกอบกับ สมาชิกมีส่วนร่วมในการทำธุรกิจกับสหกรณ์ค่อนข้างน้อย ทั้งๆที่วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสหกรณ์ก็ เพื่อประโยชน์แก่สมาชิก แต่สมาชิกกลับไม่สนใจที่จะร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์ ทั้งนี้สาเหตุหนึ่งน่าจะ เนื่องมาจากการบริหารจัดการที่ขาดประสิทธิภาพ ในสภาวะเช่นนี้ จำเป็นที่จะต้องนำหลักธรรมคำสั่ง สอนขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้ามาใช้ เพราะเหตุว่า ในการบริหารเป็นกระบวนการ ทำงานกับคนและโดยอาศัยคน และที่ไม่ประสบผลสำเร็จก็เนื่องมาจากคน อันเนื่องมาจากไม่มีแนวทาง ในการปฏิบัติคนให้มีการใช้จ่ายอย่างพอเพียง ถ้ามีความสัมพันธ์กันแล้วย่อมจะไม่เดือดร้อนและกระทำการ ทุจริตใดๆ เมื่อรู้จักที่จะดำเนินชีวิตของตนเองดีแล้ว ก็ย่อมที่จะเผื่อแผ่ไปในคนรอบข้าง สามารถที่จะ ช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อื่นได้ และมีส่วนร่วมในชุมชนก็จะสามารถทำให้สังคม และชุมชนมีแต่ความ

^๓ บุญมี จันทรวงศ์, ยุทธศาสตร์การพัฒนาสหกรณ์ในภาคการเกษตร, (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุม สหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, ๒๕๔๓), หน้า ๔.

๓)อรรถจริยา คือการสงเคราะห์ทุกชนิดหรือการประพุดิในสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น ๔)สมานัตตดา คือ การเป็นผู้มีความสม่ำเสมอหรือมีความประพุดิเสมอดันเสมอปลาย ปฏิบัติต่อคนอื่นอย่างเสมอภาค วางตัวเหมาะสมกับสถานภาพที่เป็นอยู่^๔ ดังนั้นถ้านำมาเป็นหลักในการบริหารงานสหกรณ์ก็จะส่งผลให้สหกรณ์ประสบผลสำเร็จได้

จังหวัดนครนายก มีสหกรณ์ทุกประเภทรวมกันทั้งสิ้น จำนวน ๒๘ สหกรณ์ จำนวนสมาชิก ๔๔,๘๑๘ คน โดยเป็นสหกรณ์การเกษตรจำนวน ๑๑ สหกรณ์ จำนวนสมาชิก ๒๕,๔๖๗ คน การดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร ก็มีทั้งประสบความสำเร็จ และไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากการมีปัญหาในการบริหารจัดการ และในการบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตร จะประสบผลสำเร็จได้ จำเป็นจะต้องนำหลักสังคหวัดดู ๔ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการและต้องสร้างการมีส่วนร่วมของสมาชิกเพื่อการบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพ ภายใต้หลักการ วิธีการและอุดมการณ์สหกรณ์

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตร โดยหลักสังคหวัดดู ๔ กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรในเขตจังหวัดนครนายก เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการงานของสหกรณ์ ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นเพียงพอที่จะแข่งขันกับองค์กรธุรกิจอื่นๆได้ ตามสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน และสามารถให้บริการแก่สมาชิกได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งใช้เป็นแนวทางในการแนะนำ ส่งเสริมการบริหารจัดการในสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร กลุ่มวิสาหกิจชุมชน และกลุ่มอาชีพสหกรณ์ ในเขตจังหวัดนครนายกต่อไป

^๔พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), พุทธธรรม, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๘), หน้า ๖๓๕.

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- ๑.๒.๑ เพื่อศึกษาการบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย
- ๑.๒.๒ เพื่อศึกษาความรู้ความเข้าใจในหลักการและวิธีการสหกรณ์ของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรในเขตจังหวัดนครนายก
- ๑.๒.๓ เพื่อศึกษาการบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตร ในเขตจังหวัดนครนายก โดยหลักสังคหวัดดู ๔
- ๑.๒.๔ เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไขในการบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตรในเขตจังหวัดนครนายก

๑.๓ ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ ศึกษาเฉพาะสหกรณ์ จำนวน ๔ สหกรณ์ ในช่วงระหว่างปี พ.ศ. ๒๕๔๗-๒๕๔๘ ดังนี้

๑. สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด
๒. สหกรณ์การเกษตรปากพลี จำกัด
๓. สหกรณ์การเกษตรบ้านนา จำกัด
๔. สหกรณ์การเกษตรองครักษ์ จำกัด

๑.๔ คำจำกัดความของศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

- ๑.๔.๑ การบริหารจัดการ หมายถึง การทำงานโดยใช้ปัจจัยต่างๆ ได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ เพื่อให้บรรลุความมุ่งหมายของสหกรณ์ที่ได้กำหนดไว้
- ๑.๔.๒ สหกรณ์การเกษตร หมายถึง สหกรณ์การเกษตรในเขตจังหวัดนครนายก
- ๑.๔.๓ คณะกรรมการดำเนินงาน หมายถึง ตัวแทนสมาชิกที่ได้รับการเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ให้มาบริหารงานในสหกรณ์
- ๑.๔.๔ ฝ่ายจัดการสหกรณ์ หมายถึง เจ้าหน้าที่ประจำซึ่งสหกรณ์ได้จัดจ้างให้มาปฏิบัติงานในสหกรณ์ โดยอยู่ในความควบคุมของคณะกรรมการดำเนินการ
- ๑.๔.๕ สมาชิกสหกรณ์ หมายถึง บุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่สหกรณ์กำหนดไว้ และสมัครเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์การเกษตร

๑.๔.๖ **สังคหวัตถุ ๔** หมายถึง ธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจของกันและกัน ผูกไมตรี เอื้อเพื่อ เอื้อกูล ประสานใจกัน ประกอบด้วย ทาน หมายถึงคุณธรรมในด้านการให้ ปิยวาจา หมายถึงคุณธรรมในด้านการพูด อตถจริยา หมายถึง คุณธรรมในด้านการประพฤติประโยชน์ สมนัตตตา หมายถึง คุณธรรมในด้านการเป็นผู้ไม่ถือตัว การปฏิบัติตนเสมอต้นเสมอปลาย

๑.๕ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๑.๕.๑ ทำให้ทราบวิธีการบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย

๑.๕.๒ ทำให้ทราบความรู้ความเข้าใจในหลักการและวิธีการสหกรณ์ของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรในเขตจังหวัดนครนายก

๑.๕.๓ ทำให้ทราบวิธีการบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตร ในเขตจังหวัดนครนายก โดยหลักสังคหวัตถุ ๔

๑.๕.๔ ทำให้ทราบปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตรในเขตจังหวัดนครนายก

๑.๕.๕ สามารถนำผลที่ได้รับจากการศึกษา ไปปรับใช้เพื่อเป็นแนวทางในการ แนะนำ ส่งเสริมการบริหารจัดการแก่สมาชิกในสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร กลุ่มวิสาหกิจชุมชน และกลุ่มอาชีพ สหกรณ์ ในเขตจังหวัดนครนายกต่อไป

บทที่ ๒

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรโดยหลักสังคหวัตถุ ๔: กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรในเขตจังหวัดนครนายก ผู้ศึกษาได้กำหนดการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- ๒.๑ การบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย
- ๒.๒ การบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรในเขตจังหวัดนครนายก
- ๒.๓ การบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตร โดยหลักสังคหวัตถุ ๔
- ๒.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๑ การบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย

การสหกรณ์ในประเทศไทย เกิดขึ้นได้โดยมีมูลเหตุมาจากสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ ประเทศไทยได้เริ่มมีการติดต่อค้าขายกับต่างประเทศมากขึ้น ระบบเศรษฐกิจของชนบทที่ค่อยๆ เปลี่ยนจากระบบเศรษฐกิจแบบเพื่อเลี้ยงตัวเองสู่ระบบเศรษฐกิจแบบเพื่อการค้า ความต้องการเงินทุนในการขยายการผลิตและครองชีพจึงมีเพิ่มขึ้น ชาวนาที่ไม่มีทุนของตนเองก็หันไปกู้ยืมเงินจากบุคคลอื่น ทำให้ต้องเสียดอกเบี้ยในอัตราสูง และยังถูกเอาเปรียบจากพ่อค้านายทุนทุกวิถีทางอีกด้วย นอกจากนี้การทํานายังคงมีผลผลิตไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับสภาพดินฟ้าอากาศ ถ้าปีใดผลผลิตเสียหายก็จะทำให้หนี้สินพอกพูนมากขึ้นเรื่อยๆ จนลูกหนี้บางรายต้องโอนกรรมสิทธิ์ในที่ดินให้แก่เจ้าหนี้และกลายเป็นผู้เช่านาหรือเร่ร่อนไม่มีที่ดินทำกินไปในที่สุด สถานการณ์ดังกล่าว ได้เป็นมูลเหตุแห่งความดำริของรัฐบาลในสมัยรัชกาลที่ ๕ ที่จะหาทางช่วยเหลือชาวนาผู้ยากจน โดยนำวิธีการสหกรณ์ประเภทหาทุนเข้ามาจัดตั้งในประเทศไทย ณ ท้องที่อำเภอเมืองพิษณุโลกเป็นแห่งแรกใช้ชื่อว่า สหกรณ์วัดจันทร์ไม่จำกัดสินใช้ จดทะเบียนเมื่อวันที่ ๒๖ กุมภาพันธ์ ๒๔๕๕ และจากความสำเร็จของสหกรณ์วัดจันทร์ ดังกล่าว รัฐบาลจึงได้คิดขยายกิจการสหกรณ์ไปยังจังหวัดอื่นๆ และได้จัดตั้งสหกรณ์ประเภทใหม่ๆ ขึ้นอีกหลายประเภท เช่น สหกรณ์บำรุงที่ดิน สหกรณ์หาทุนและบำรุงที่ดิน เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญที่สุดของขบวนการสหกรณ์ในประเทศไทยคือ การควบสหกรณ์หาทุนเข้าด้วยกัน โดยทางราชการได้

ความหมายของสหกรณ์ (Meaning of Co-operative)

จากคำจำกัดความของสหกรณ์ในแถลงการณ์ว่าด้วยเอกลักษณ์ของสหกรณ์ขององค์การ สัมพันธ์ภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ (The International Co-operative Alliance : ICA) ปี 1995 (พ.ศ. ๒๕๓๘) ระบุไว้ว่า

“สหกรณ์เป็นองค์การอิสระของบุคคลซึ่งรวมกันด้วยความสมัครใจ เพื่อสนองความต้องการและจุดมุ่งหมายร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม โดยการดำเนินวิสาหกิจที่เป็นเจ้าของร่วมกัน และควบคุมตามแนวทางประชาธิปไตย”^๖

ความหมายของอุดมการณ์สหกรณ์ (Cooperative Ideology)

อุดมการณ์สหกรณ์คือ “ความเชื่อร่วมกันที่ว่า การช่วยตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์ จะนำไปสู่การกินดี อยู่ดี มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม”

ความหมายของหลักการสหกรณ์ (Cooperative Principles)

หลักการสหกรณ์คือ แนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าของสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม ซึ่งประกอบด้วยหลักการที่สำคัญรวม ๗ ประการคือ หลักการที่ ๑ การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง

^๕ กองวิชาการ กรมส่งเสริมสหกรณ์, หลักการสหกรณ์และการส่งเสริมสหกรณ์แห่งประเทศไทย, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, ๒๕๔๖), หน้า ๒.

^๖ ดำรง ปั้นประนต สอาด แก้วเกษ, ระบบการสหกรณ์ในประเทศไทย, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, ๒๕๔๖), หน้า ๒๒.

หลักการที่ ๒ การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย
 หลักการที่ ๓ การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก
 หลักการที่ ๔ การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ
 หลักการที่ ๕ การศึกษา ฝึกอบรม และสารสนเทศ
 หลักการที่ ๖ การร่วมมือระหว่างสหกรณ์
 หลักการที่ ๗ การเอื้ออาทรต่อชุมชน
 หลักการจัดการสหกรณ์สากล ได้แก่ หลักการให้บริการแก่สมาชิกโดยตรงกับความ
 ต้องการของสมาชิก

ความหมายของวิธีการสหกรณ์ (Cooperative Practices)

วิธีการสหกรณ์ คือการนำหลักการสหกรณ์มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อประโยชน์ของมวลสมาชิกและชุมชน โดยไม่ละเลยหลักการธุรกิจที่ดี

สหกรณ์การเกษตร

สหกรณ์การเกษตร^๓ คือ องค์กรที่ผู้ประกอบอาชีพทางการเกษตรรวมกันจัดตั้งขึ้น และจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลต่อนายทะเบียนสหกรณ์ตามกฎหมาย โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกดำเนินกิจกรรมร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิก และช่วยยกฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น

วัตถุประสงค์ของสหกรณ์การเกษตร คือ

๑. ให้สินเชื่อเพื่อการเกษตร
๒. จัดหาวัสดุการเกษตร และสิ่งของที่จำเป็นมาจำหน่าย
๓. จัดหาตลาดจำหน่ายผลิตผล และผลิตภัณฑ์ของสมาชิก
๔. รับฝากเงินจากสมาชิก
๕. จัดบริการและบำรุงดิน
๖. ส่งเสริมความรู้ทางการเกษตรแผนใหม่

^๓ กรมส่งเสริมสหกรณ์, การสหกรณ์แห่งประเทศไทย, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, ๒๕๔๗), หน้า ๕.

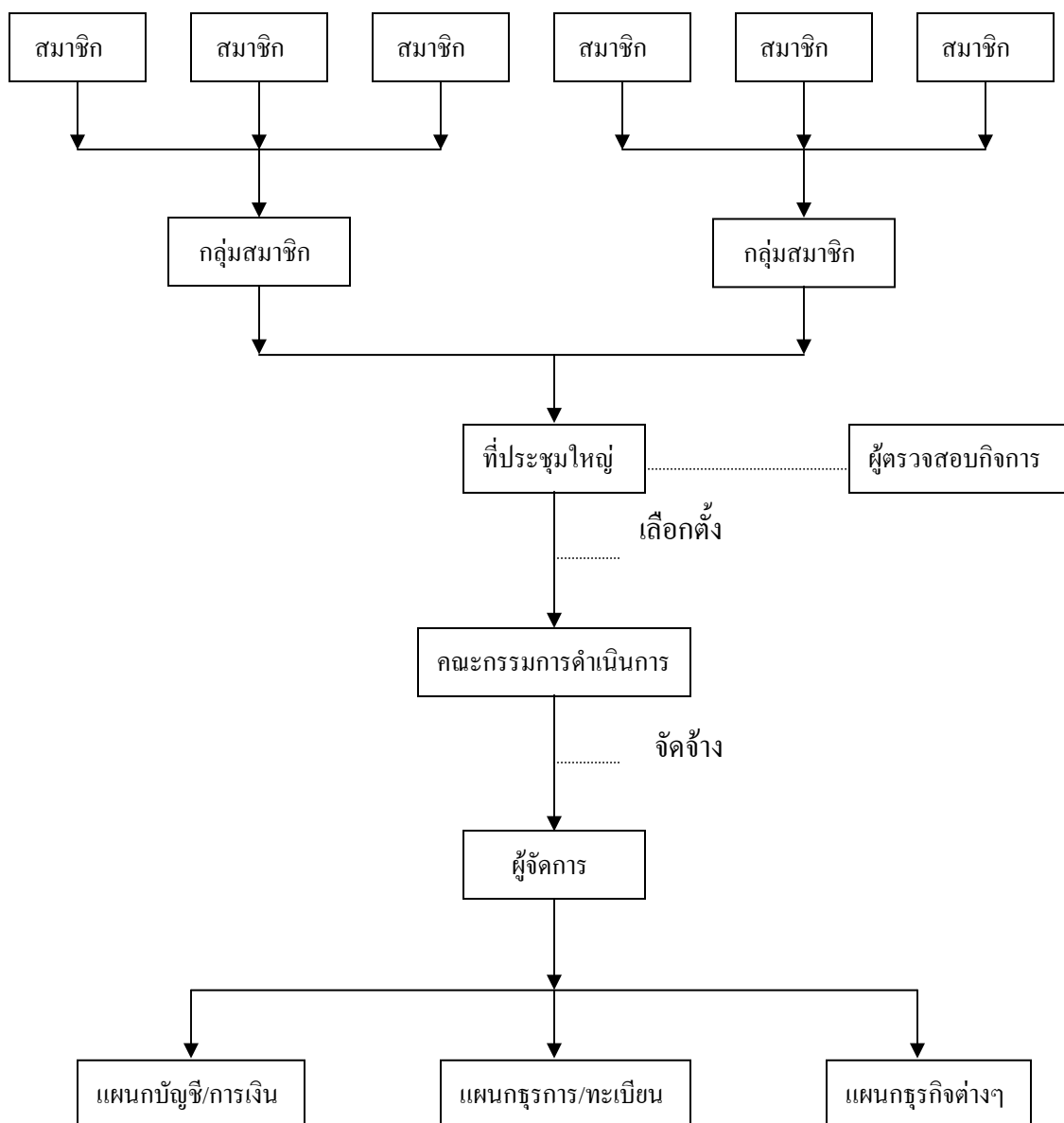
๑. ให้การศึกษาอบรมทางสหกรณ์

โครงสร้างการบริหารสหกรณ์การเกษตร

โครงสร้างภายในองค์การสหกรณ์ มีองค์ประกอบดังนี้คือ สมาชิกเป็นผู้ใช้อำนาจสูงสุด โดยผ่านที่ประชุมใหญ่ ทำการกำหนดนโยบายทั่วไป และมอบหมายให้คณะกรรมการดำเนินการรับไปปฏิบัติ การจัดการสหกรณ์เริ่มจากตัวสมาชิก เพราะสมาชิกเป็นฝ่ายกำหนดนโยบายทั่วไปของสหกรณ์ และเป็นผู้เลือกตั้งกรรมการดำเนินการ เพื่อให้เป็นตัวแทนของสมาชิกบริหารงานสหกรณ์ ตามนโยบายดังกล่าว ที่ประชุมใหญ่ของสมาชิกจึงเป็นผู้ควบคุมสหกรณ์โดยสมบูรณ์ ในส่วนที่เป็นภาระงานของคณะกรรมการดำเนินการนั้น คณะกรรมการต้องกำหนดว่า สหกรณ์ควรจะดำเนินการอย่างไร จึงจะสอดคล้องกับนโยบายที่สมาชิกกำหนด และเป็นประโยชน์แก่สมาชิกมากที่สุด เช่นเดียวกับสมาชิก ซึ่งจะต้องใช้อำนาจของสมาชิกผ่านที่ประชุมใหญ่เท่านั้น กรรมการดำเนินการแต่ละท่านไม่มีอำนาจโดยเอกเทศ ต้องทำในฐานะคณะกรรมการดำเนินการเท่านั้น เว้นแต่จะได้รับการมอบอำนาจเป็นเรื่องๆไป จากคณะกรรมการดำเนินการ คณะกรรมการดำเนินการจะคัดเลือกและแต่งตั้งผู้จัดการสหกรณ์ เพื่อจัดการธุรกิจของสหกรณ์ งานของผู้จัดการเป็นการให้บริการแก่สมาชิกโดยตรง ตัวผู้จัดการคือตัวจักรสำคัญ ถ้าสหกรณ์ได้ผู้จัดการที่มีความสามารถ สหกรณ์จะเข้มแข็ง แต่ถ้าได้ผู้จัดการที่อ่อนแอ สหกรณ์จะอ่อนแอตามไปด้วย^๔

^๔ ประพันธ์ เศวตนันท์, เศรษฐศาสตร์สหกรณ์, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๑), หน้า ๑๗๓.

ภาพที่ 1 แสดงโครงสร้างการบริหารงานสหกรณ์การเกษตร



ที่มา : ส่วนเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ ๒๕๔๕

ลักษณะการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร

พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๔๒ มาตรา ๔๖^๕ ได้กำหนดให้สหกรณ์มีอำนาจกระทำการเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจในเรื่องการผลิต การค้า การบริการ อุตสาหกรรม การให้สวัสดิการหรือการสงเคราะห์ การรับฝากเงิน การให้สินเชื่อ และดำเนินกิจการอย่างอื่น บรรดาที่เกี่ยวกับหรือเนื่องในการจัดให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

ในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ภาคการเกษตร จะดำเนินการโดยยึดหลักเพื่อผลประโยชน์ของสมาชิกสหกรณ์เป็นหลักโดยทั่วไปจะดำเนินงานในเรื่องดังนี้

การให้สินเชื่อ สหกรณ์จะมีการจัดหาเงินทุนให้สมาชิกกู้ยืมเพื่อนำไปลงทุนประกอบอาชีพทางการเกษตร และเป็นค่าใช้จ่ายที่จำเป็นภายในครอบครัว โดยสหกรณ์จะกำหนดระเบียบ และมีข้อกำหนดต่างๆ เพื่อให้เงินที่กู้ไปสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกสหกรณ์ และชำระคืนแก่สหกรณ์ได้ภายหลัง การให้กู้ยืมเงินแก่สมาชิก จะเป็นในลักษณะกำกับแนะนำ โดยการส่งเสริมแนะนำช่วยเหลือในรูปแบบต่างๆ และคิดดอกเบี้ยในอัตราที่ค่อนข้างต่ำ รวมทั้งมีการติดตามการใช้เงินกู้ หรือการตรวจสอบการใช้เงินกู้เพื่อให้สมาชิกได้ปฏิบัติตามแผนการใช้เงินกู้ที่เสนอไว้

การรับฝากเงิน สหกรณ์รับฝากเงินจากสมาชิก การรับฝากจะมีทั้งประเภทเงินฝากออมทรัพย์ และเงินฝากประจำ โดยทั่วไปสหกรณ์จะจ่ายดอกเบี้ยเงินฝากแก่สมาชิกในอัตราที่สูงกว่าธนาคารพาณิชย์

การรวมซื้อหรือการจัดสินค้ามาจำหน่าย ซึ่งได้แก่วัสดุ อุปกรณ์การเกษตรและสิ่งของจำเป็นทั้งอุปโภคบริโภค รวมทั้งปัจจัยการผลิตอื่นๆ จำหน่ายในราคายุติธรรมและ การรวมกันขายหรือการรวบรวมผลิตผลของสมาชิก สหกรณ์จะรวบรวมผลิตผลจากสมาชิก และนำไปจำหน่ายหรือจัดหาตลาดให้ หากให้สมาชิกแต่ละคนนำไปจำหน่ายอาจจะถูกพ่อค้าเอาเปรียบได้

การแปรรูปหลังจากการรวบรวมผลิตผลจากสมาชิก สหกรณ์ที่โรงงานแปรรูปก็จะทำการแปรรูป เช่น นำข้าวเปลือกไปสีโรงสีข้าวของสหกรณ์ แล้วนำข้าวสารออกจำหน่าย เป็นต้น

การส่งเสริมการเกษตร สหกรณ์อาจจัดให้มีเจ้าหน้าที่ทางการเกษตร เพื่อให้ความรู้และคำแนะนำทางการเกษตรแก่สมาชิก แล้วเก็บค่าบริการเกี่ยวกับการนี้จากสมาชิก แต่ปัจจุบันสหกรณ์ส่วนใหญ่ ยังไม่สามารถจัดจ้างเจ้าหน้าที่ทางการเกษตรได้เอง แต่ใช้วิธีขอความร่วมมือหรือประสานงานกับ

^๕ กรมส่งเสริมสหกรณ์, พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๔๒, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพฯ : บริษัททอทิคซ์ โพรดักส์ กรุ๊ป จำกัด, ๒๕๔๕), หน้า ๑๒.

การให้บริการ สหกรณ์จะทำหน้าที่ติดตั้งเครื่องสูบน้ำ หรือสร้างเหมืองฝาย ระบบระบายน้ำ เพื่อการเพาะปลูกของสมาชิก โดยสหกรณ์จะเรียกเก็บค่าบริการจากสมาชิก ในปัจจุบันการให้บริการในด้านนี้ของสหกรณ์มีน้อย เนื่องจากมีการส่งเสริมให้จัดตั้งสหกรณ์ผู้ใช้น้ำเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก

การดำเนินงานสหกรณ์ มีผู้เกี่ยวข้องอยู่ ๓ ฝ่าย คือ สมาชิก คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ โดยทั้งสามฝ่ายจะทำงานกันเป็นทีม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

สมาชิก หมายถึง ผู้ลงชื่อขอจดทะเบียนสหกรณ์ และผู้ที่มีชื่ออยู่ในบัญชีของผู้ที่จะเป็นสมาชิกสหกรณ์ รวมทั้งผู้ที่สมัครเป็นสมาชิกภายหลังที่สหกรณ์ได้จดทะเบียนแล้ว โดยถือว่าเป็นสมาชิกเมื่อได้ชำระค่าหุ้นตามจำนวนที่จะถือครบถ้วนแล้ว

สิทธิและหน้าที่ของสมาชิกตามข้อบังคับของสหกรณ์ สรุปได้ดังนี้ เข้าร่วมประชุมใหญ่ สามัญประจำปี เข้าร่วมประชุมทุกครั้งที่สหกรณ์นัดหมาย ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับและคำสั่งสหกรณ์ ส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสหกรณ์เพื่อให้สหกรณ์เป็นองค์กรที่เข้มแข็ง สอดส่องดูแลกิจการของสหกรณ์ ร่วมมือกับคณะกรรมการดำเนินการพัฒนาสหกรณ์ให้เจริญรุ่งเรือง

ที่ประชุมใหญ่ของสมาชิก

สหกรณ์จะมีการประชุมสมาชิกทั้งหมดหรือผู้แทนสมาชิกอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เรียกว่าการประชุมใหญ่ เพื่อพิจารณาเรื่องต่างๆดังนี้

รับทราบเรื่องการรับสมาชิกเข้าใหม่และลาออกจากสหกรณ์ กำหนดวงเงินกู้ยืม กำหนดค่าพาหนะ และเบี้ยเลี้ยงของคณะกรรมการ เลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการ หรือถอดถอนกรรมการดำเนินการทั้งคณะหรือรายตัว เลือกตั้งผู้ตรวจสอบกิจการ พิจารณานุมัติงบดุล และรายงานประจำปีพิจารณาจัดสรรกำไรสุทธิประจำปี พิจารณาแก้ไขเพิ่มเติมข้อบังคับ พิจารณากำหนดนโยบายการดำเนินงานของสหกรณ์ พิจารณารายงานของผู้ตรวจสอบกิจการ พิจารณาข้ออุทธรณ์ของสมาชิกเกี่ยวกับมติของคณะกรรมการดำเนินการ พิจารณาและปฏิบัติตามคำสั่ง หรือคำแนะนำของนายทะเบียนสหกรณ์ รองนายทะเบียนสหกรณ์ ผู้ตรวจการสหกรณ์ ผู้สอบบัญชี พนักงานเจ้าหน้าที่ ซึ่งนายทะเบียนสหกรณ์มอบหมาย หรือเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ พิจารณาลงมติให้สหกรณ์สมัครเข้าเป็นสมาชิกของชุมนุมสหกรณ์ หรือให้เข้าร่วมกับสหกรณ์อื่นในการจัดตั้งชุมนุมสหกรณ์ พิจารณาให้

คณะกรรมการดำเนินการ มาจากการเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ของสมาชิก และเป็นผู้ได้รับมอบหมายให้กำหนดนโยบายทั่วไปของสหกรณ์ และทำหน้าที่ดูแลรักษาผลประโยชน์ให้กับสมาชิก พิจารณาแต่งตั้งหรือจัดจ้างและกำหนดค่าตอบแทนฝ่ายจัดการสหกรณ์ พิจารณาดำเนินการเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจและการกระทำต่างๆ รวมทั้งการเงิน การลงทุนของสหกรณ์ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๔๒ ตามมาตรา ๔๖ และมาตรา ๖๒ ที่กำหนดให้จัดให้มีการดูแลบรรดาทรัพย์สินของสหกรณ์ ดำเนินการเรียกประชุมใหญ่สามัญปีละ ๑ ครั้ง เพื่อแสดงผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในรอบปี รวมทั้งเสนอการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปี ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ มาตรา ๖๖,๖๗ และมาตรา ๖๐ เรียกประชุมใหญ่วิสามัญเมื่อจำเป็นตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๔๒ มาตรา ๕๔ และ มาตรา ๕๕ จัดให้มีการประชุมคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์อย่างน้อยเดือนละครั้งเพื่อรับทราบผลการดำเนินงานของสหกรณ์รวมทั้งวินิจฉัยและตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ตลอดจนแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์จึงอยู่ในฐานะของผู้บริหารซึ่งเป็นผู้ดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายและนโยบายที่กำหนด

พระราชบัญญัติสหกรณ์ ๒๕๔๒ มาตรา ๕๐ กำหนดให้คณะกรรมการดำเนินการประกอบด้วยประธานกรรมการหนึ่งคน และกรรมการอื่นๆ อีกไม่เกินสิบสี่คน มีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละ ๒ ปี นับแต่วันเลือกตั้ง

ผู้จัดการ หมายถึง ผู้ที่จะต้องรับผิดชอบการจัดการธุรกิจของสหกรณ์ให้เป็นไปตามนโยบายที่คณะกรรมการดำเนินการกำหนด

ผู้จัดการสหกรณ์เป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานในสหกรณ์ เพราะมีหน้าที่บริหารงานตามนโยบายที่คณะกรรมการดำเนินการกำหนด และเป็นผู้บริหารทรัพยากรต่างๆของสหกรณ์ ดังนั้นจึงต้องเป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต เข้าใจหลักการสหกรณ์ และการดำเนินธุรกิจเป็นอย่างดี มีความสามารถรอบรู้ในเหตุการณ์ประจำวันทั้งภายในและภายนอก ทั้งปัจจุบันและอนาคต สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจต่างๆไปได้เป็นอย่างดี รวมทั้งมีความรู้ในด้านการบัญชีและการเงินเป็นอย่างดี

วิธีบริหารงานสหกรณ์จะเริ่มที่สมาชิกทำการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการในที่ประชุมใหญ่ เพื่อทำหน้าที่เป็นตัวแทนของสมาชิกในการบริหารงานสหกรณ์ จากนั้นคณะกรรมการดำเนินการ

การบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตร

ในปัจจุบันการบริหารหรือการจัดการ คือ หัวใจขององค์กรทุกขนาดและทุกประเภท องค์กรจะอยู่รอดและจะมีกำไรหรือไม่ ขึ้นอยู่กับการจัดการหรือการบริหาร ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะช่วยให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ดังนั้น นักบริหารจึงพยายามทุกวิถีทางที่จะบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพ แต่เนื่องจากศาสตร์ทางด้านการบริหารหรือการจัดการ ไม่มีสูตรสำเร็จตายตัวที่จะนำไปบริหารให้ประสบความสำเร็จได้ ผู้บริหารจะต้องใช้ความรู้ ความสามารถ เทคนิค กลยุทธ์ ตลอดจนกลวิธีต่างๆ เพื่อมาใช้ในการบริหาร เพราะองค์กรจะอยู่รอดประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ก็เพราะความสามารถในการบริหารหรือการจัดการนั่นเอง^{๑๑}

คำว่า การบริหารหรือการจัดการ^{๑๑} มีคำศัพท์ภาษาอังกฤษที่นิยมใช้อยู่ ๒ คำคือ Administration และ Management

การบริหาร (Administration) มาจากภาษาละตินว่า Administrare หมายถึง การรับใช้ การจัดการ การปฏิบัติการ และการอำนวยความสะดวก

การจัดการ (Management) มาจากคำในภาษาฝรั่งเศสว่า Maneger หมายถึง ผู้ดูแลภายในบ้าน ผู้รักษาผลประโยชน์

ได้มีนักวิชาการ ให้ความหมายของการบริหารและการจัดการไว้ดังนี้

สมยศ นาวิการ ได้ให้ความหมายว่า การบริหารหมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น และใช้บุคคลอื่นเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กร ^{๑๒}

^{๑๑} สงวนพงศ์ ชวนชม, หลักการจัดการ, (นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล), ๒๕๓๗, หน้า ๓.

^{๑๑} ศิริอร ชันธหัตต์, องค์กรและการจัดการ, (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์, ๒๕๓๖), หน้า ๒.

^{๑๒} สมยศ นาวิการ, การบริหารระดับหัวหน้างานและผู้จัดการแผนก, (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจ, ๒๕๒๔), หน้า ๑๓.

เสนาะ ดิยาวัว ได้ให้ความหมายว่า การบริหารคือ กระบวนการทำงานกับคนและโดยอาศัยคน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง^{๑๓}

วิโรจน์ สารรัตนะ ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า เป็นกระบวนการดำเนินเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญคือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม^{๑๔}

روبินส์และคูลเตอร์ (Robbins and Coulter) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า หมายถึง กระบวนการประสานกิจกรรมหรืองานต่างๆเข้าด้วยกัน ทำให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลภายใต้การดำเนินงานของคนอื่น^{๑๕}

เฮอ์เบิร์ต เอ. ไชมอน (Simon, Herbert A.) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า หมายถึง กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป ร่วมกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน^{๑๖}

เดล (Dale) กล่าวว่า การบริหารคือ การทำให้งานต่างๆ ลุล่วงไป โดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำ^{๑๗}

ดรักปีเตอร์ เอฟ กล่าวว่า การบริหารเป็นการทำให้งานสำเร็จด้วยดี แต่ต้องอาศัยผู้อื่นทำ^{๑๘}

สมพงษ์ เกษมสิน กล่าวว่า การบริหารหมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์เพื่อนำเอาทรัพยากรการบริหารมาประกอบการตามกระบวนการบริหาร ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๑๙}

สงวน สุทธิเลิศอรุณ กล่าวว่า การบริหารหมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์เพื่อดำเนินการเกี่ยวกับคน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๒๐}

^{๑๓} เสนาะ ดิยาวัว, **หลักการบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔), หน้า ๑๘.

^{๑๔} วิโรจน์ สารรัตนะ, **การบริหารหลักการทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิทยวิสุทธ์, ๒๕๓๔), หน้า ๑๑.

^{๑๕} Robbins, Stephen P. and Coulter, M. **Management**, (7th ed. New Jersey : prentice Hall International, Lnc), 2002 p.6.

^{๑๖} Simon, Herbert A, **Administrative Behavior**, (New York : The Macmillan Company, 1947), p 3.

^{๑๗} Dale, **Management : Theory and practice**. (New York : Mc Grow - Hill, 1965), p 4.

^{๑๘} Druck , Peter F. **Management : Tasks responsibility practice** . (New York:Harper - Row, 1974), p 4.

^{๑๙} สมพงษ์ เกษมสิน, **การบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖), หน้า ๖.

ดังนั้นจึงอาจสรุปได้ว่า การบริหารคือ การใช้ศิลปะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยใช้ทรัพยากรในการบริหารน้อยที่สุดและเกิดผลประโยชน์สูงสุด การบริหารจัดการจึงมีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลว ก็เพราะความสามารถของผู้บริหารในการบริหารงาน ถึงแม้ว่าองค์กรจะมี คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ หรือสิ่งของต่างๆ แต่ถ้าขาดซึ่งการบริหารจัดการที่ดีมีคุณภาพ องค์กรก็จะขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน ซึ่งความอยู่รอดขององค์กรที่มีการแข่งขัน จำเป็นที่องค์กรจะต้องอาศัยผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ เพราะในการบริหารงานนั้นใครทำก็ได้ แต่บริหารอย่างไรให้ประสบความสำเร็จนั้นค่อนข้างยาก องค์กรจะคงอยู่หรือล้มเลิกไปขึ้นอยู่กับคุณภาพของการบริหาร ดังนั้นนักบริหารจึงเปรียบเสมือนกุญแจสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เพราะเหตุผลที่ว่า การบริหารจัดการที่มีคุณภาพ จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การบริหารจัดการที่ดีช่วยให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลของงาน

สำหรับคำว่าจัดการ (Management) มีความหมายคล้ายกับการบริหาร คือหมายถึงกิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป ดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

เฟรนช์และซาวาร์ด ได้ให้คำนิยามคำว่าจัดการคือ กระบวนการจัดกิจกรรมหรือการศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ในอันที่จะเชื่อมั่นได้ว่ากิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปในแนวทางที่จะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้^{๒๐}

Yoshimasa ได้กล่าวว่า การจัดการเป็นการดำเนินความเคลื่อนไหวทางด้านบริหาร เป็นกลไกของระบบอำนาจการบังคับบัญชาที่ประธานสหกรณ์และผู้จัดการมีต่อพนักงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเจตจำนงของตน ระบบการบังคับบัญชาเป็นความสัมพันธ์ในแนวดิ่ง มีการออกคำสั่งและการปฏิบัติ ของเขตอำนาจและความรับผิดชอบ เมื่อขนาดของการจัดการใหญ่ขึ้น พนักงานมีจำนวนเพิ่มขึ้น การควบคุมดูแลพนักงานก็จะขยายเป็น ๒-๓ ลำดับชั้นตอน หากเขียนภาพแสดงการจัดการก็จะได้เป็นแผนภูมิโครงสร้างองค์กร ประธานสหกรณ์และผู้จัดการจะดูแลพนักงานโดยตรงได้ยากขึ้นหากจำนวนพนักงานเพิ่มขึ้น ดังนั้น จำเป็นต้องมีขอบเขตในการจัดการ เมื่อเป็นเช่นนี้ การ

^{๒๐} สงวน สุทธิเลิศอรุณ, การบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์อักษรบัณฑิต, ๒๕๒๕), หน้า๑

^{๒๑} French, Dereck and Saward Heather, **Dictionary of management.** (New York : International Publications Service, 1975), p 4.

แต่ก็ไม่อาจจะยืนยันได้ว่า เมื่อมีการกำหนด อำนาจและหน้าที่แล้ว การจัดการนั้นจะสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่น สิ่งที่กำหนดขึ้นมานั้นก็เพื่อเป็นการสร้างกลไกให้การดำเนินงานได้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ กล่าวคือ นโยบายที่ฝ่ายจัดการ (ประธานสหกรณ์และผู้จัดการ) ได้วางไว้นั้น จะต้องให้พนักงานเข้าใจอย่างถ่องแท้เพื่อให้งานนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง การจัดการนั้นจำเป็นจะต้องมีกลไกที่มีประสิทธิภาพที่แน่นอน ซึ่งก็คือการจัดการภายในนั่นเอง การจัดการภายในเป็นเรื่องของการควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในเป็นกลไกการตรวจสอบพนักงานทั้งหลายเพื่อป้องกันการทุจริตความผิด ส่วนการตรวจสอบภายในนั้น ผู้บริหารใช้ตรวจสอบพนักงานถึงการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเจตนารมณ์ของฝ่ายบริหารหรือไม่ การวัดผลของการตรวจสอบและการพิจารณาผลลัพธ์ต่างๆ จะเป็นสิ่งที่นำไปสู่การปรับปรุงการบริหารให้ดีขึ้น^{๒๒}

สุชิน ปลีหะจินดา ได้ให้ความหมายของการบริหารการจัดการว่า คำว่าการบริหาร (Administration) และการจัดการ (Management) มักถูกใช้สลับเปลี่ยนและแทนกันอยู่เสมอ ทั้งนี้เพราะทั้งการบริหารและการจัดการต่างมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากสมาชิกทุกคนในองค์กร อย่างไรก็ตาม การบริหารและการจัดการมีความหมายที่แตกต่างกันอยู่บ้างดังนี้ “การบริหาร” เป็นหน้าที่ที่เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ รวมทั้งแผนงานที่สำคัญทั้งหมดขององค์การ ส่วน “การจัดการ” เป็นหน้าที่เกี่ยวกับการนำสิ่งที่กำหนดจากการบริหารไปปฏิบัติ ซึ่งอาจสังเกตได้ว่างานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการจะต้องเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจตลอดเวลา ไม่ใช่เป็นครั้งคราวเหมือนการบริหาร การบริหารมักใช้ในองค์การหรือหน่วยงานราชการ ส่วนการจัดการ มักใช้ในองค์การธุรกิจเอกชน อย่างไรก็ตามในบางกรณี การบริหารและการจัดการจะดำเนินการไปพร้อมๆกัน และมีความเกี่ยวข้องกัน นอกจากนี้ บางครั้งอาจกระทำโดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกัน คำสองคำนี้จึงอาจใช้แทนกันได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบัน ได้

^{๒๒} Yoshimasa MATSUNAMI, การควบคุมการจัดการสหกรณ์การเกษตร, (กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, ๒๕๓๔), หน้า ๔๓.

อรุณ รักธรรม มีแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการสหกรณ์ ดังนี้

- ต้องส่งเสริมให้สมาชิกคณะกรรมการและฝ่ายจัดการเป็นผู้มีความรู้
- การให้บริการตามความต้องการของสมาชิก
- การให้ความเป็นธรรม สร้างศรัทธา และการมีส่วนร่วมในหมู่สมาชิก
- สำนักที่มีต่อองค์กรเสมือนเป็นธุรกิจของตนเอง
- ต้องวิเคราะห์ธุรกิจทุกระยะ เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานต้องใช้จ่ายอย่าง

ประหยัด^{๒๔}

กาญจนา สวงนวนศ์วาน กล่าวว่า ในการจัดการสหกรณ์จำเป็นต้องมีผู้ทำหน้าที่ในการจัดการและมีระดับการจัดการด้วย ซึ่งขอบเขตในการจัดการนั้นจะครอบคลุมถึงการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการใช้และควบคุมทรัพย์สิน คน การเงินและอุปกรณ์ต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีคนและคณะบุคคลในระดับต่างๆ ของโครงสร้างการบริหารภายในสหกรณ์เป็นผู้ดำเนินการ ส่วนผู้ที่มีหน้าที่ในการจัดการทั้งปวงของสหกรณ์แบ่งเป็น ๓ กลุ่ม คือ สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ ผู้จัดการและพนักงานสหกรณ์ กลุ่มคนทั้ง ๓ กลุ่ม จะทำงานด้วยกันไม่ใช่คนกลุ่มหนึ่งจะแบกภาระไว้แต่เพียงกลุ่มเดียว ฉะนั้นทุกกลุ่มจะต้องประสานงานกัน เพื่อให้การดำเนินงานสหกรณ์ประสบผลสำเร็จ ซึ่งการจัดการสหกรณ์ที่ถือว่าประสบผลสำเร็จจะต้องบรรลุถึงความสำเร็จ ๒ ประการคือ ๑. ความสำเร็จในทางเศรษฐกิจ ดูได้จากผลการดำเนินธุรกิจทั้งหมดของสหกรณ์ การวัดความสำเร็จในข้อนี้ ควรกระทำเป็นระยะเวลาหลายปี ๒. ความสำเร็จในทางสหกรณ์ ดูได้จากการดำเนินธุรกิจโดยอาศัยหลักสหกรณ์ เช่น มีการเฉลี่ยเงินคืนให้สมาชิกตามส่วนธุรกิจ การ

^{๒๓} สุชิน ปลีหะจินดา, คำบรรยายสัมมนาปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์โครงการสัมมนาเพื่อพิจารณาสหกรณ์การเกษตรจังหวัดแพร่ วันที่ ๑๑-๑๕ กรกฎาคม ๒๕๓๗, (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย, หน้า ๖.

^{๒๔} อรุณ รักธรรม, การพัฒนาองค์กร, (นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๓๗), หน้า ๑๒.

ถวิล เลิศประเสริฐ กล่าวว่า การจัดการสหกรณ์ มีลักษณะพิเศษที่แตกต่างไปจากการจัดการธุรกิจเอกชนทั่วไปสอดคล้องกับเคลเซย์ บี การ์ดเนอร์ (Kelsey B. Gardner) ที่ย้ำถึงธรรมชาติที่เด่นชัดของการจัดการสหกรณ์ ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการนั้น รวมถึงความสามารถในการบรรลุความสำเร็จในฐานะสหกรณ์ (As a Cooperative) และในฐานะองค์กรธุรกิจ (As a Business)^{๒๖}

พันธุม ดิษยมณฑล ได้กล่าวว่า ความสำเร็จของขบวนการสหกรณ์จะขึ้นอยู่กับการจัดการเป็นส่วนใหญ่ โดยมีกลุ่มบุคคลอยู่ ๓ ฝ่าย ต่างมีบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบร่วมกัน คือ สมาชิกสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการและผู้จัดการ ซึ่งรวมทั้งพนักงานและลูกจ้างของสหกรณ์ ด้วยบุคคลเหล่านี้ได้ร่วมกันดำเนินงาน โดยมีสมาชิกของสหกรณ์เป็นฐานเลือกคณะกรรมการที่ดีมี ความสามารถสูง มีคุณสมบัติตามข้อบังคับที่สหกรณ์วางไว้ให้ทำหน้าที่แทนสมาชิก กำหนดนโยบาย ดำเนินงานควบคุมงานทุกด้านของสหกรณ์ ความสัมพันธ์ที่ดีและมีความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่าง สมาชิก คณะกรรมการดำเนินงานและฝ่ายจัดการ ปฏิบัติงานสร้างสรรค์ร่วมกันทำงานเป็นคณะ จึงมีความสำคัญที่จะช่วยให้สหกรณ์ดำเนินงานเป็นผลสำเร็จได้^{๒๗}

พงษ์นารถ ภัทรเกตุรา ได้สรุปว่า การจัดการสหกรณ์ หมายถึง การจัดการธุรกิจต่างๆ ของสหกรณ์ ให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ เช่นเดียวกันกับการจัดการในองค์กรธุรกิจต่างๆ ที่จะมีข้อแตกต่างตรงที่ว่า สหกรณ์มีฐานะเป็นองค์กรทางธุรกิจที่มีวิธีการควบคุมการ ดำเนินการตามหลักประชาธิปไตย และสหกรณ์เป็นองค์กรของสมาชิก โดยสมาชิก เพื่อสมาชิก นั่นคือ จะต้องดำเนินการวางแผนและกำหนดรูปแบบการจัดการในด้านธุรกิจต่างๆ เพื่อสามารถตอบสนอง ความต้องการของผู้ที่เป็นเจ้าขององค์กร คือสมาชิก ซึ่งมีจำนวนมากให้ได้นั่นเอง จึงนับได้ว่าการ จัดการในสหกรณ์จะต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ นอกจากในด้านการจัดการธุรกิจต่างๆ ให้ ประสบผลสำเร็จตามความต้องการของคนจำนวนมากแล้ว ยังต้องมีศิลปะต่างๆ ในการดำเนินการให้

^{๒๕} กาญจนา สวงวนวงษ์งาน, เศรษฐศาสตร์สหกรณ์ ๑(คู่มือ), (กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด โรงพิมพ์ ชวนพิมพ์, ๒๕๓๑), หน้า ๑๘.

^{๒๖} ถวิล เลิศประเสริฐ, วิสาหกิจสหกรณ์, (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, ๒๕๒๓), หน้า ๕.

^{๒๗} พันธุม ดิษยมณฑล, หลักเศรษฐศาสตร์สหกรณ์การเกษตร ๒(คู่มือ), (กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วน จำกัดนำถังการพิมพ์, ๒๕๓๐), หน้า ๘๓.

การจัดการสหกรณ์มีข้อแตกต่างจากการจัดการธุรกิจอื่นๆ คือสหกรณ์เป็นองค์กรธุรกิจที่ไม่ได้มุ่งหาผลกำไรเหมือนอย่างธุรกิจอื่นๆ การหากำไรของสหกรณ์อาจจะกล่าวได้ว่า เป็นการนำมาเพื่อจัดทรัพย์สินให้ดีขึ้นแก่สมาชิก และเพื่อการปันผลส่วนที่สมาชิกได้กระทำกับสหกรณ์ ซึ่งตรงกับหลักการสหกรณ์ที่ว่า แบ่งเงินปันผลให้แก่สมาชิกตามส่วนธุรกิจที่ได้กระทำกับสหกรณ์ และจ่ายดอกเบี้ยให้แก่ทุนเรือนหุ้นในอัตราจำกัด^{๒๔}

วันเพ็ญ บำรุงกิจ ได้กล่าวไว้ว่าการจัดการสหกรณ์โดยทั่วไป ควรคำนึงถึงสิ่งที่ต้องพิจารณาดังต่อไปนี้^{๒๕}

การจัดการควรมีจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้แน่นอน เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการ การจัดการเป็นสิ่งที่มึผลต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ ทั้งนี้เพราะผู้ที่ทำหน้าที่การจัดการสามารถที่จะเปลี่ยนแปลง หรือกระตุ้นพฤติกรรมของคนในองค์กรได้ตามที่ปรารถนา โดยอาศัยอิทธิพลของการจัดการ การจัดการจะเกี่ยวข้องกับกลุ่มคนในองค์กรที่เป็นทรัพยากรขององค์กรและเป็นส่วนที่ทำให้องค์กรคงอยู่ได้ และดำเนินกิจกรรมตามที่องค์กรต้องการ ทั้งนี้การจัดการควรต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่จะมีส่วนมา มีผลกับการจัดการ โดยต้องอาศัยบุคคลที่มีความรู้ความชำนาญ และประสบการณ์ในกิจกรรมงานที่ดำเนินอยู่ อีกทั้งควรตั้งวัตถุประสงค์ให้แน่นอนว่า จะจัดการอย่างไร ทิศทางไหน จะมีการขยายการดำเนินงานอย่างไร จะมีธุรกิจปัจจุบันและอนาคตอย่างไร ควรที่จะมีการเตรียมการของข้อมูล และข่าวสารต่างๆ เกี่ยวกับธุรกิจที่มีส่วนสัมพันธ์กับการสหกรณ์ที่จะดำเนินการทั้งในด้านการปรับปรุงและการขยายกิจการของสหกรณ์ ควรที่จะจัดหาสมาชิกที่มีความตั้งใจจริงที่จะเข้ามาร่วมงานสหกรณ์ และจัดหาเงินทุนให้เพียงพอแก่ธุรกิจที่สหกรณ์จะ

^{๒๔} พงษ์นาค กัทรเกตรา, *การจัดการสหกรณ์ระบบรวม*, เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการกรมส่งเสริมสหกรณ์, ๒๕๔๔, หน้า ๓. (อัดสำเนา)

^{๒๕} วันเพ็ญ บำรุงกิจ, *การศึกษาผลการดำเนินงานของสหกรณ์ภาคการเกษตรที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์*, กรมส่งเสริมสหกรณ์ เอกสารเสนอประกอบการขอประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้ง ให้ดำรงตำแหน่งนักวิชาการสหกรณ์ ๖๖, ๒๕๔๗, หน้า ๑๒-๑๖.

พสุ สัตถาภรณ์ ได้กล่าวถึงการบริหารงานสหกรณ์ว่าปัจจัยในการบริหารงานสหกรณ์ประกอบด้วย^{๓๐}

๑. การบริหารบุคคล

การบริหารบุคคล หมายถึง กิจกรรมต่างๆในการจัดการเกี่ยวกับตัวบุคคล นับแต่การสรรหาบุคคล การบรรจุและแต่งตั้งให้เหมาะสมกับงาน การเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรม การพัฒนาความรู้ความสามารถ การกำหนดค่าตอบแทน การสร้างขวัญและกำลังใจและการนำหลักการมุ่งใจมาปรับใช้กับบุคคลในองค์กร เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นร่วมกันดำเนินงานของสหกรณ์ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ในที่นี้จะได้กล่าวถึงทฤษฎีการบริหารงานบุคคลที่ควรทราบและสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับสหกรณ์ได้คือ

๑. การสรรหาบุคคล

๒. การสร้างสรรค์ทีมงาน

๓. การมอบหมายหน้าที่

๔. การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร

๒. การบริหารสินทรัพย์ของสหกรณ์

สินทรัพย์ต่างๆของสหกรณ์ที่มีอยู่ไม่ว่าจะเป็นสินทรัพย์ถาวร วัสดุอุปกรณ์ เครื่องเขียนแบบพิมพ์ ตลอดจนตราสารต่างๆ ผู้จัดการควรจัดให้มีมาตรการในการควบคุมรักษาเพื่อให้สินทรัพย์เหล่านั้นอยู่ในสภาพที่ดี มีการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีความคุ้มค่า มีระบบการควบคุมการเบิก - จ่ายที่ดี ป้องกันการสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น การจัดการสินทรัพย์ของสหกรณ์ในที่นี้แยกเป็น ๒ ประเภทคือ สินทรัพย์ถาวร และวัสดุอุปกรณ์

^{๓๐} พสุ สัตถาภรณ์, การบริหารงานสหกรณ์, (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ โอ เอส พรินติ้งเฮาส์, ๒๕๓๓), หน้า ๓๑๕.

๓. การบริหารเงิน

การบริหารเงิน มิได้จำกัดแต่เพียงการดำเนินงานประจำวันเท่านั้น แต่เพื่อการเจริญเติบโตของสหกรณ์ในอนาคตด้วย ซึ่งสหกรณ์ทุกสหกรณ์จำเป็นต้องให้ความสนใจและความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพื่อป้องกันการขาดแคลนเงินทุนหรือขาดความสามารถในการเพิ่มทุนเพื่อขยายกิจการ ในการนี้ สหกรณ์จำเป็นต้องวางแผนการเงินที่แน่ชัด และมีหลักในการตัดสินใจทางการเงิน ซึ่งโดยทั่วไปการตัดสินใจทางการเงินดังกล่าว ย่อมกระทำเพื่อรักษาไว้ซึ่งสถานะที่สำคัญสามประการคือ รักษาสภาพคล่อง รักษาสภาพยืดหยุ่น และการดำรงสัดส่วนของหนี้สินและทุน

๔. การบริหารงาน

การบริหารงานให้สหกรณ์ประสบผลสำเร็จ ควรมีการจัดองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพธุรกิจ มีการวางแผนงานที่ดี มีการควบคุมอำนาจการที่มีประสิทธิภาพ และมีผู้บริหารที่สามารถตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการได้อย่างถูกต้องตามสถานการณ์ โดย การวางแผน การจัดองค์กรหรือการจัดรูปงาน การอำนาจการ และการติดตามประเมินผล

องค์ประกอบของการจัดการ

การจัดการในสหกรณ์ มีองค์ประกอบที่สำคัญที่จะต้องคำนึงถึง ดังนี้

คน ได้แก่ พนักงานต่างๆ สหกรณ์จะต้องคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ มีความสามารถ ตรงกับตำแหน่งหน้าที่ที่จะมอบหมายให้ปฏิบัติ และมีจำนวนเพียงพอ สมดุลกับปริมาณงานและธุรกิจที่จะต้องรับผิดชอบ

เงิน เป็นปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่ง จะต้องมีงบประมาณที่สอดคล้องกับแผนงานที่จะดำเนินการ มีความคล่องตัวในด้านการบริหารการเงิน

วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ หมายถึง สิ่งอำนวยความสะดวกในการดำเนินการซึ่งจะต้องมีความพร้อมและทันสมัยกับสถานการณ์ในยุคปัจจุบัน

วิธีการจัดการ จะต้องมึระบบการจัดการที่เด่นชัด ถึงนโยบายและทิศทางในการปฏิบัติ กำหนดกฎระเบียบต่างๆ ที่ทุกคนต้องถือปฏิบัติอย่างชัดเจน

สรุป

การบริหารจัดการสหกรณ์นั้นบริหาร โดยคณะกรรมการสหกรณ์ที่สมาชิกเลือกมาจากการประชุมใหญ่เพื่อเป็นตัวแทนของสมาชิกในการทำหน้าที่ กำหนดนโยบายการบริหารงานของสหกรณ์

สมาชิกของสหกรณ์ มีความสำนึกในการเป็นเจ้าของสหกรณ์ มีความเชื่อมั่นสหกรณ์ สามารถยึดเป็นที่พึ่งในการแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจของตนได้อย่างดี ทั้งมีความรักดี ช่วยอุดหนุนกิจการสหกรณ์ของตน ตลอดจนให้ความร่วมมือแก่สหกรณ์ด้วยความซื่อสัตย์ และจริงใจต่อสหกรณ์

คณะกรรมการดำเนินการ มีความสามัคคีพร้อมเพรียงกัน ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โดยไม่แสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเองหรือพวกพ้องในทางมิชอบ พร้อมทั้งให้ความเสมอภาคต่อบรรดาสมาชิกโดยทั่วหน้ากันยึดถือและปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับและกฎหมายสหกรณ์ คำแนะนำ ส่งเสริมสหกรณ์ ไม่ก้าวก่ายงานของฝ่ายจัดการ ซึ่งอาจจะนำไปถึงความแตกแยกความสามัคคีกันได้

ผู้จัดการและพนักงานสหกรณ์ รู้จักงานในหน้าที่ของตนเป็นอย่างดี มีความซื่อสัตย์ สุจริต อุทิศเวลาให้แก่สหกรณ์ ไม่แสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเองหรือพวกพ้องในทางมิชอบ ให้ความนับถือผู้บังคับบัญชา ยกย่องให้เกียรติกับสมาชิกทุกคนด้วยดีทั่วหน้ากัน เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และนโยบายของคณะกรรมการดำเนินการที่กำหนดไว้อย่างถูกต้อง

๒.๒ การบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรในเขตจังหวัดนครนายก

สหกรณ์การเกษตรทั่วไปในจังหวัดนครนายก ที่จัดตั้งขึ้นในระยะเริ่มแรกก็เนื่องมาจากรัฐบาลในสมัยก่อน ได้ส่งเสริมให้มีการจัดตั้งสหกรณ์ เพื่อช่วยเหลือบรรเทาความเดือดร้อนในเรื่องหนี้สินของประชาชน โดยการจัดตั้งสหกรณ์ประเภทใหม่ๆ ขึ้นหลายสหกรณ์ หลังจากที่สหกรณ์วัดจันทน์ไม่จำกัดสินไช้ประสบผลสำเร็จ โดยเน้นความสำคัญของสหกรณ์เอนกประสงค์ เน้นการสร้างสหกรณ์ท้องถิ่นให้มีความเข้มแข็ง เพื่อให้มีขนาดธุรกิจใหญ่ขึ้น สามารถบริการแก่สมาชิกได้มากขึ้น จึงได้ดำเนินการควบสหกรณ์หาทุนขนาดเล็กที่อยู่ในแต่ละอำเภอเข้าด้วยกัน โดยอาศัยพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๑๑ ปัจจุบันมีสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดนครนายก ดังปรากฏตามตารางที่ ๑

ตารางที่ ๑ จำนวนสหกรณ์และสมาชิกสหกรณ์การเกษตร (ณ วันที่ 1 มกราคม ๒๕๔๕)

สหกรณ์	จำนวนสมาชิก
๑. สหกรณ์การเช่าซื้อที่ดินเมืองเก่า จำกัด	๒๒๕
๒. สหกรณ์การเช่าซื้อที่ดินองครักษ์ จำกัด	๗๗๖
๓. สหกรณ์การเกษตรถาวรพัฒนา จำกัด	๔๖๒
๔. สหกรณ์การเกษตรบ้านนา จำกัด	๒,๑๗๖
๕. สหกรณ์การเกษตรปากพลี จำกัด	๘๓๘
๖. สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด	๕๗๒
๗. สหกรณ์การเกษตรองครักษ์ จำกัด	๔๘๔
๘. สหกรณ์ปฏิรูปที่ดินบ้านนา จำกัด	๓๒๑
๙. สหกรณ์ปฏิรูปที่ดินองครักษ์ จำกัด	๕๕๕
๑๐. สหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธกส.นครนายก จำกัด	๑๘,๓๕๓
๑๑. สหกรณ์การเกษตรปลอดสารพิษจังหวัดนครนายก จำกัด	๒๒๑
รวม	๒๕,๔๖๗

ที่มา : ศูนย์สารสนเทศ กรมส่งเสริมสหกรณ์ เมษายน ๒๕๔๕

การบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดนครนายก

ในการศึกษานี้ ศึกษาเฉพาะสหกรณ์ ๔ สหกรณ์ คือ สหกรณ์การเกษตรบ้านนา สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก สหกรณ์การเกษตรปากพลี และสหกรณ์การเกษตรรองครักษ์ ดังนั้นในการบริหารจัดการในแต่ละสหกรณ์ มีดังนี้

สหกรณ์การเกษตรบ้านนา

สหกรณ์การเกษตรบ้านนา ตั้งอยู่เลขที่ ๔๑/๑ ถนนบ้านนา-แก่งคอย หมู่ที่ ๑ ตำบลบ้านนา อำเภอบ้านนา จังหวัดนครนายก ได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๑๑ เมื่อวันที่ ๑ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๑๗ เลขทะเบียนสหกรณ์ที่ กสก.๗๔/๒๕๑๗ โดยการควบ ๓ สหกรณ์เข้าด้วยกัน คือ สหกรณ์การเกษตรบ้านนา (๑) จำกัด สหกรณ์บ้านนา (๒) จำกัด และสหกรณ์ขายข้าวบ้านนา จำกัด ในขณะที่ควบเข้ากันนี้มีสมาชิก ๒,๑๔๔ คน และได้ดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับและระเบียบต่างๆของสหกรณ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อถือใช้ปฏิบัติ โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้^{๓๑}

สหกรณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ และสังคมของบรรดาสมาชิก โดยวิธีช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักสหกรณ์ รวมทั้งในข้อต่อไปนี้

(๑) ส่งเสริมและเผยแพร่อาชีพการเกษตร หัตถศึกษา อุตสาหกรรมในครัวเรือน หรือการประกอบอาชีพอย่างอื่นในหมู่สมาชิกและครอบครัวสมาชิก รวมทั้งการส่งเสริมความรู้ในการผลิตทางอุตสาหกรรม เพื่อให้สมาชิกมีอาชีพและรายได้ที่มั่นคง

(๒) ติดตั้งเครื่องสูบน้ำ หรือปิดกั้นทำนบเหมืองฝาย จัดระบบการส่งน้ำ ระบายน้ำ และอำนวยความสะดวกใช้น้ำเพื่อประโยชน์แก่การเกษตร

(๓) จัดหาวัสดุการเกษตรและเครื่องอุปโภคบริโภคที่จำเป็นมาจำหน่ายแก่สมาชิก

(๔) รวบรวมผลิตผลการเกษตรและผลิตภัณฑ์ของสมาชิกมาจัดการขาย หรือแปรรูปออกขายโดยซื้อหรือรวบรวมผลิตผลจากสมาชิกก่อนผู้อื่น

(๕) จัดให้มีนางหรือโรงเรียนการเกษตรเพื่อเก็บรักษาผลิตผลหรือผลิตภัณฑ์

(๖) จัดให้มียานพาหนะขนส่ง เครื่องมือ เครื่องจักรกล หรือปศุสัตว์ เกี่ยวกับการผลิตทางการเกษตรสำหรับให้บริการแก่สมาชิก

^{๓๑} สหกรณ์การเกษตรบ้านนา จำกัด, “ข้อบังคับ พ.ศ. ๒๕๔๓”, หน้า ๒ ,(อัคราเนนา)

(๗) จัดให้มีโรงงานอุตสาหกรรมเพื่อแปรรูปผลิตผล หรือเพื่อผลิตสินค้าที่มีคุณภาพตามความต้องการของตลาด

(๘) จัดให้มีเงินกู้หรือสินเชื่อแก่สมาชิก เพื่อการประกอบอาชีพหรือการใช้จ่ายที่จำเป็น

(๙) จัดหาทุนเพื่อกิจการตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

(๑๐) รับฝากเงินจากสมาชิกหรือสหกรณ์อื่น

(๑๑) ให้สหกรณ์อื่นกู้ยืมเงิน

(๑๒) ซื้อหุ้นของธนาคารซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่สหกรณ์

(๑๓) ซื้อหุ้นของชุมนุมสหกรณ์หรือสหกรณ์อื่น

(๑๔) ซื้อหุ้นของสถาบันที่ประกอบธุรกิจอันทำให้เกิดความสะดวกหรือส่งเสริมความเจริญแก่กิจการของสหกรณ์

(๑๕) ออกตั๋วสัญญาใช้เงินและตราสารการเงิน

(๑๖) ฝากหรือลงทุนอย่างอื่นตามกฎหมายและตามที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์

แห่งชาติกำหนด

(๑๗) ให้สวัสดิการและการสงเคราะห์ตามสมควรแก่สมาชิกและครอบครัว

(๑๘) ส่งเสริมกิจกรรมกลุ่มของสมาชิก กลุ่มสตรีสหกรณ์ กลุ่มเยาวชนสหกรณ์ กลุ่มผู้ใช้น้ำ กลุ่มรวมกันผลิต กลุ่มรวมกันซื้อ กลุ่มรวมกันขาย และกลุ่มออมทรัพย์ ฯลฯ

(๑๙) ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทั้งทางการศึกษา พละนามัย และทางจิตใจ ให้เป็นครอบครัวที่สุขสมบูรณ์เพื่อรวมเป็นสังคมที่มีสันติสุข

(๒๐) ร่วมมือกับทางราชการ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ชุมชุมสหกรณ์และสหกรณ์อื่น เพื่อส่งเสริมและปรับปรุงกิจการของสหกรณ์

(๒๑) การกระทำต่างๆ ตามที่อนุญาตไว้ในกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ เพื่อให้เป็นวัตถุประสงค์ที่กล่าวข้างต้น รวมถึง ซื้อ ถิ่นกรรมสิทธิ์หรือทรัพย์สินครอบครอง กู้ ยืม เช่าหรือให้เช่า หรือให้เช่าซื้อ โอนหรือรับโอน สิทธิการเช่าหรือสิทธิการเช่าซื้อ ขายหรือจำหน่าย จำนองหรือรับ จำนอง หรือรับจำนำ ด้วยวิธีอื่นใด ซึ่งทรัพย์สินแก่สมาชิกหรือของสมาชิก

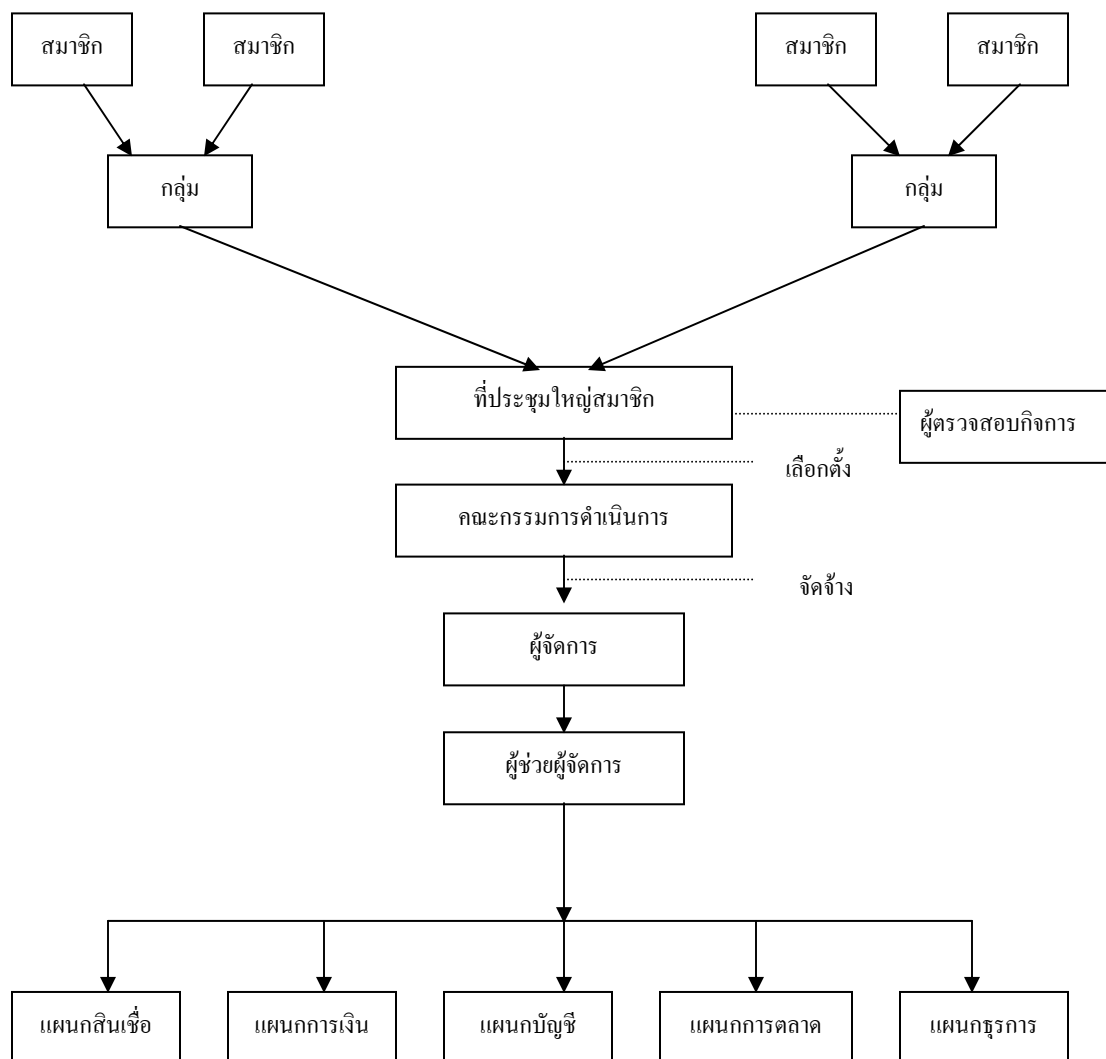
(๒๒) ให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่สมาชิก

(๒๓) ขอหรือรับความช่วยเหลือทางวิชาการจากทางราชการ หน่วยงานของต่างประเทศ หรือบุคคลอื่นใด

(๒๔) ดำเนินกิจการอย่างอื่นบรรดาที่เกี่ยวกับหรือเนื่องในการจัดให้สำเร็จตาม
วัตถุประสงค์ของสหกรณ์

การบริหารงานของสหกรณ์ จะเกี่ยวข้องกับการเลือกตั้งกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ และ
การกำหนดนโยบายและการดำเนินงานต่างๆของคณะกรรมการดำเนินการ ซึ่งถือว่าเป็นผู้บริหาร
ระดับสูง แต่การจัดการสหกรณ์ จะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติด้านต่างๆ ตามนโยบายที่กำหนดไว้ โดย
ฝ่ายจัดการและพนักงานสหกรณ์

ภาพที่ ๒ แสดงโครงสร้างการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรบ้านนา จำกัด
โครงสร้างการจัดองค์กร



ที่มา: สหกรณ์การเกษตรบ้านนา จำกัด ๒๕๔๕

โครงสร้างการจัดองค์กรของสหกรณ์^{๓๒}

๑. กลุ่มสมาชิกสหกรณ์ จำนวน ๕๕ กลุ่ม อยู่ในท้องที่ ๕ ตำบล ในอำเภอบ้านนา จังหวัดนครนายก มีสมาชิกจำนวน ๒,๑๗๖ คน (ณ วันที่ ๑ มกราคม ๒๕๔๙) บริหารกลุ่มโดยประธานกลุ่มและเลขานุการกลุ่ม โดยข้อบังคับสหกรณ์

๒. คณะกรรมการดำเนินการ จำนวน ๑๕ คน เลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี และผู้ตรวจสอบกิจการจำนวน ๔ คน เลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ โดยพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๔๒

๓. ฝ่ายจัดการสหกรณ์ จำนวน ๑๕ คน โดยคณะกรรมการดำเนินการได้จัดจ้างให้มาปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้บริหารกิจการของสหกรณ์ โดยข้อบังคับและระเบียบของสหกรณ์

การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรบ้านนา จำกัด มีการดำเนินธุรกิจเพื่อให้บริการแก่สมาชิก ๕ ประเภท ได้แก่

๑. ธุรกิจสินเชื่อ
๒. ธุรกิจการรับฝากเงิน
๓. ธุรกิจรวมซื้อ หรือการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย
๔. ธุรกิจการรวบรวมผลผลิต (ตลาดกลาง, ค่าเช่า,)
๕. ธุรกิจบริการ (ค่าบริการค่าจ้าง)

สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก

สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก ตั้งอยู่เลขที่ ๒๑-๓๔๕/๑๕ ถนนสันคูเมือง ตำบลนครนายก อำเภอนครนายก จังหวัดนครนายก ได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๑๑ เมื่อวันที่ ๑ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๑๗ เลขทะเบียนสหกรณ์ที่ กสก.๑๐๓/๒๕๑๗ โดยการควบ ๓ สหกรณ์เข้าด้วยกัน คือ สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายกหนึ่ง จำกัด สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายกสอง จำกัด และสหกรณ์ขายข้าวนครนายก จำกัด ในขณะที่ควบเข้ากันนี้มีสมาชิก ๑,๕๓๔ คน และได้

^{๓๒} สหกรณ์การเกษตรบ้านนา จำกัด, “รายงานกิจการประจำปี พ.ศ.๒๕๔๙”, หน้า ๔, (อัดสำเนา)

สหกรณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกดำเนินธุรกิจร่วมกันช่วยเหลือซึ่งกันและกันและช่วยเหลือส่วนรวม โดยใช้หลักคุณธรรมพื้นฐานของมนุษย์และจริยธรรมอันดีงามอันมีการประหยัดเป็นต้น เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกและส่วนรวมทั้งทางเศรษฐกิจและสังคมจนสามารถอยู่ดีกินดีมีสันติสุข รวมทั้งในข้อต่อไปนี้

(๑) ส่งเสริมและเผยแพร่อาชีพการเกษตร ทัศนศึกษา อุตสาหกรรมในครัวเรือน หรือการประกอบอาชีพอย่างอื่นในหมู่สมาชิกและครอบครัวสมาชิก รวมทั้งการส่งเสริมความรู้ในการผลิตทางอุตสาหกรรม เพื่อให้สมาชิกมีอาชีพและรายได้ที่มั่นคง

(๒) ติดตั้งเครื่องสูบน้ำ หรือปิดกั้นทำนบเหมืองฝาย จัดระบบการส่งน้ำ ระบายน้ำ และอำนวยความสะดวกใช้น้ำเพื่อประโยชน์แก่การเกษตร

(๓) จัดหาวัสดุการเกษตรและเครื่องอุปโภคบริโภคที่จำเป็นมาจำหน่ายแก่สมาชิก

(๔) รวบรวมผลิตผลการเกษตรและผลิตภัณฑ์ของสมาชิกมาจัดการขาย หรือแปรรูปออกขายโดยซื้อหรือรวบรวมผลิตผลจากสมาชิกก่อนผู้อื่น

(๕) จัดให้มีฉางหรือโรงเรือนการเกษตรเพื่อเก็บรักษาผลิตผลหรือผลิตภัณฑ์

(๖) จัดให้มียานพาหนะขนส่ง เครื่องมือ เครื่องจักรกล หรือปศุสัตว์ เกี่ยวกับการผลิตทางการเกษตรสำหรับให้บริการแก่สมาชิก

(๗) จัดให้มีโรงงานอุตสาหกรรมเพื่อแปรรูปผลิตผล หรือเพื่อผลิตสินค้าที่มีคุณภาพตามความต้องการของตลาด

(๘) จัดให้มีเงินกู้หรือสินเชื่อแก่สมาชิก เพื่อการประกอบอาชีพหรือการใช้จ่ายที่จำเป็น

(๙) รับฝากเงินจากสมาชิกหรือสหกรณ์อื่น

(๑๐) กู้ยืมเงินเพื่อใช้เป็นทุนดำเนินงานของสหกรณ์

(๑๑) ให้สหกรณ์อื่นกู้ยืมเงิน

(๑๒) ส่งเสริมการลงทุนในธุรกิจประกันภัยของสหกรณ์

(๑๓) ให้การสงเคราะห์ตามสมควรแก่สมาชิกและครอบครัวที่ต้องภัยพิบัติเกี่ยวกับอาชีพ ตลอดจนการจัดสวัสดิการสังคมในหมู่สมาชิก

^{๓๓} สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด, “ข้อบังคับ พ.ศ. ๒๕๔๓”, หน้า ๒, (อัครา)

(๑๔) ส่งเสริมกิจกรรมกลุ่มของสมาชิก กลุ่มสตรีสหกรณ์ กลุ่มเยาวชนสหกรณ์ กลุ่มผู้ใช้น้ำ กลุ่มรวมกันผลิต กลุ่มรวมกันซื้อ กลุ่มรวมกันขาย และกลุ่มออมทรัพย์ฯลฯ

(๑๕) ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทั้งทางการศึกษา พละนามัย และทางจิตใจ ให้เป็นครอบครัวที่สุขสมบูรณ์เพื่อรวมเป็นสังคมที่มีสันติสุข

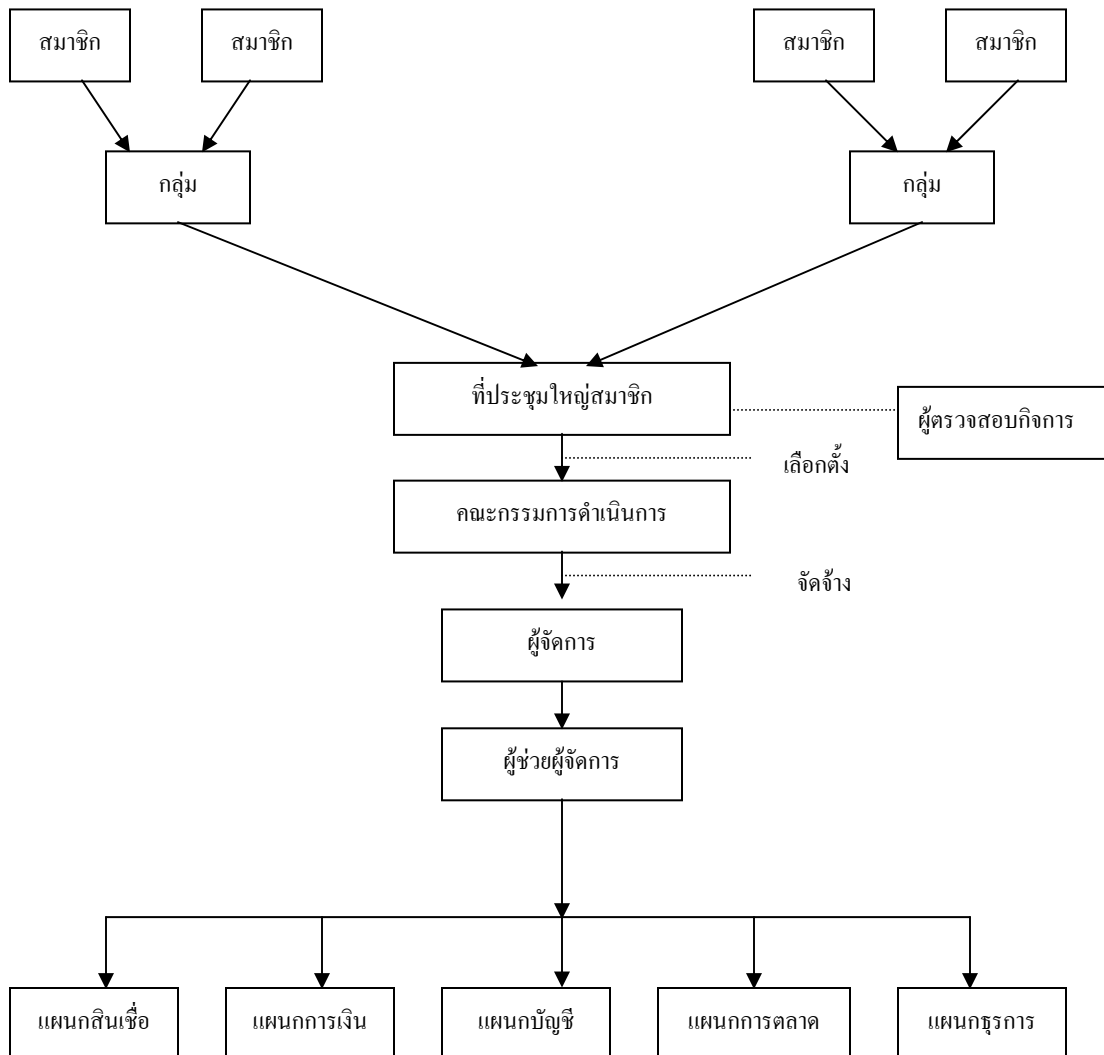
(๑๖) ร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกันกับบรรดาสหกรณ์ทั้งปวงอย่างเข้มแข็งในทุกวิถีทางที่จะเป็นไปได้ทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และระหว่างประเทศ เพื่ออำนวยประโยชน์แก่สมาชิกและส่วนรวม

(๑๗) การกระทำต่างๆ ตามที่อนุญาตไว้ในกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ เพื่อให้เป็นวัตถุประสงค์ที่กล่าวข้างต้น ทั้งนี้ รวมทั้งการถือกรรมสิทธิ์หรือทรัพย์สินครอบครอง ซื้อ แลกเปลี่ยน โอนหรือรับโอน เช่าหรือให้เช่า เช่าซื้อ หรือให้เช่าซื้อ จำนองหรือรับจำนอง จำน่า หรือรับจำนำ ขายหรือจำหน่ายซึ่งทรัพย์สิน ตลอดจนดำเนินกิจการอย่างอื่น บรรดาที่เกี่ยวกับหรือเนื่องในการจัดให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ด้วย

การบริหารงานของสหกรณ์ จะเกี่ยวข้องกับการเลือกตั้งกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ และการกำหนดนโยบายและการดำเนินงานต่างๆของคณะกรรมการดำเนินการ ซึ่งถือว่าเป็นผู้บริหารระดับสูง แต่การจัดการสหกรณ์ จะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติด้านต่างๆ ตามนโยบายที่กำหนดไว้ โดยฝ่ายจัดการและพนักงานสหกรณ์

ภาพที่ ๓ แสดงโครงสร้างการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด

โครงสร้างการจัดองค์กร



ที่มา : สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด ๒๕๔๕

โครงสร้างการจัดองค์กรของสหกรณ์^{๓๔}

๑. กลุ่มสมาชิกสหกรณ์ จำนวน ๓๕ กลุ่ม อยู่ในท้องที่ ๑๒ ตำบล ในอำเภอเมือง จังหวัดนครนายก มีสมาชิกจำนวน ๕๗๒ คน (ณ วันที่ ๑ มกราคม ๒๕๔๕) บริหารกลุ่มโดยประธานกลุ่มและเลขานุการกลุ่ม โดยซื้อบังคับสหกรณ์

๒. คณะกรรมการดำเนินการจำนวน ๑๕ คน เลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี และผู้ตรวจสอบกิจการจำนวน ๑ คน เลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่โดยพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๔๒

๓. ฝ่ายจัดการสหกรณ์ จำนวน ๘ คน โดยคณะกรรมการดำเนินการได้จัดจ้างให้มาปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้บริหารกิจการของสหกรณ์ โดยซื้อบังคับและระเบียบของสหกรณ์

การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด มีการดำเนินธุรกิจเพื่อให้บริการแก่สมาชิก ๕ ประเภท ได้แก่

๑. ธุรกิจสินเชื่อ
๒. ธุรกิจการรับฝากเงิน
๓. ธุรกิจรวมซื้อ หรือการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย
๔. ธุรกิจการรวบรวมผลผลิต (ตลาดกลาง,ค่าเช่า,)
๕. ธุรกิจบริการ (ค่าบริการค่าจ้าง)

สหกรณ์การเกษตรปากพลี

สหกรณ์การเกษตรปากพลี ตั้งอยู่เลขที่ ๖ ถนนสุวรรณศร หมู่ที่ ๓ ตำบลเกาะหวาย อำเภอปากพลี จังหวัดนครนายก ได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๑๑ เมื่อวันที่ ๑ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๑๗ เลขทะเบียนสหกรณ์ที่ กสก.๑๒๖/๒๕๑๗ โดยการควบ ๒ สหกรณ์เข้าด้วยกัน คือ สหกรณ์การเกษตรปากพลี จำกัด และสหกรณ์ข้าวปากพลี จำกัด ในขณะที่ควบเข้า

^{๓๔} สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด, “รายงานกิจการประจำปี ๒๕๔๕”, หน้า ๕, (อัดสำเนา)

สหกรณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ และสังคมของบรรดาสมาชิก โดยวิธีช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักสหกรณ์ รวมทั้งในข้อต่อไปนี้

(๑) ส่งเสริมและเผยแพร่อาชีพการเกษตร ทัศนศึกษา อุตสาหกรรมในครัวเรือน หรือการประกอบอาชีพอย่างอื่นในหมู่สมาชิกและครอบครัวสมาชิก รวมทั้งการส่งเสริมความรู้ในการผลิตทางอุตสาหกรรม เพื่อให้สมาชิกมีอาชีพและรายได้ที่มั่นคง

(๒) คิดตั้งเครื่องสูบน้ำ หรือปิดกั้นทำนบเหมืองฝาย จัดระบบการส่งน้ำ ระบายน้ำ และอำนวยความสะดวกใช้น้ำเพื่อประโยชน์แก่การเกษตร

(๓) จัดหาวัสดุการเกษตรและเครื่องอุปโภคบริโภคที่จำเป็นมาจำหน่ายแก่สมาชิก

(๔) รวบรวมผลิตผลการเกษตรและผลิตภัณฑ์ของสมาชิกมาจัดการขาย หรือแปรรูปออกขายโดยซื้อหรือรวบรวมผลิตผลจากสมาชิกก่อนผู้อื่น

(๕) จัดให้มีฉางหรือโรงเรือนการเกษตรเพื่อเก็บรักษาผลิตผลหรือผลิตภัณฑ์

(๖) จัดให้มียานพาหนะขนส่ง เครื่องมือ เครื่องจักรกล หรือปศุสัตว์ เกี่ยวกับการผลิตทางการเกษตรสำหรับให้บริการแก่สมาชิก

(๗) จัดให้มีโรงงานอุตสาหกรรมเพื่อแปรรูปผลิตผล หรือเพื่อผลิตสินค้าที่มีคุณภาพตามความต้องการของตลาด

(๘) จัดให้มีเงินกู้หรือสินเชื่อแก่สมาชิก เพื่อการประกอบอาชีพหรือการใช้จ่ายที่จำเป็น

(๙) จัดหาทุนเพื่อกิจการตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

(๑๐) รับฝากเงินจากสมาชิกหรือสหกรณ์อื่น

(๑๑) ให้สหกรณ์อื่นกู้ยืมเงิน

(๑๒) ซื้อหุ้นของธนาคารซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่สหกรณ์

(๑๓) ซื้อหุ้นของชุมนุมสหกรณ์หรือสหกรณ์อื่น

(๑๔) ซื้อหุ้นของสถาบันที่ประกอบธุรกิจอันทำให้เกิดความสะดวกหรือส่งเสริมความเจริญแก่กิจการของสหกรณ์

(๑๕) ออกตั๋วสัญญาใช้เงินและตราสารการเงิน

^{๓๕} สหกรณ์การเกษตรปาล์ม จำกัด, “ข้อบังคับ พ.ศ. ๒๕๔๓”, หน้า ๒, (อัคราเนนา)

(๑๖) ฝากหรือลงทุนอย่างอื่นตามกฎหมายและตามที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์ แห่งชาติกำหนด

(๑๗) ให้สวัสดิการและการสงเคราะห์ตามสมควรแก่สมาชิกและครอบครัว

(๑๘) ส่งเสริมกิจกรรมกลุ่มของสมาชิก กลุ่มสตรีสหกรณ์ กลุ่มเยาวชนสหกรณ์ กลุ่มผู้ใช้น้ำ กลุ่มรวมกันผลิต กลุ่มรวมกันซื้อ กลุ่มรวมกันขาย และกลุ่มออมทรัพย์ ฯลฯ

(๑๙) ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทั้งทางการศึกษา พละนามัย และทางจิตใจ ให้เป็นครอบครัวที่สุขสมบูรณ์เพื่อรวมเป็นสังคมที่มีสันติสุข

(๒๐) ร่วมมือกับทางราชการ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ชุมนุมสหกรณ์และสหกรณ์อื่น เพื่อส่งเสริมและปรับปรุงกิจการของสหกรณ์

(๒๑) การกระทำต่างๆ ตามที่อนุญาตไว้ในกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ เพื่อให้เป็นวัตถุประสงค์ที่กล่าวข้างต้น รวมถึง ซื้อ ถูกรวมสิทธิ์หรือทรัพย์สินครอบครอง กู้ ยืม เช่าหรือให้เช่า หรือให้เช่าซื้อ โอนหรือรับโอน สิทธิการเช่าหรือสิทธิการเช่าซื้อ ขายหรือจำหน่าย จำนองหรือรับ จำนอง หรือรับจำนำ ด้วยวิธีอื่นใด ซึ่งทรัพย์สินแก่สมาชิกหรือของสมาชิก

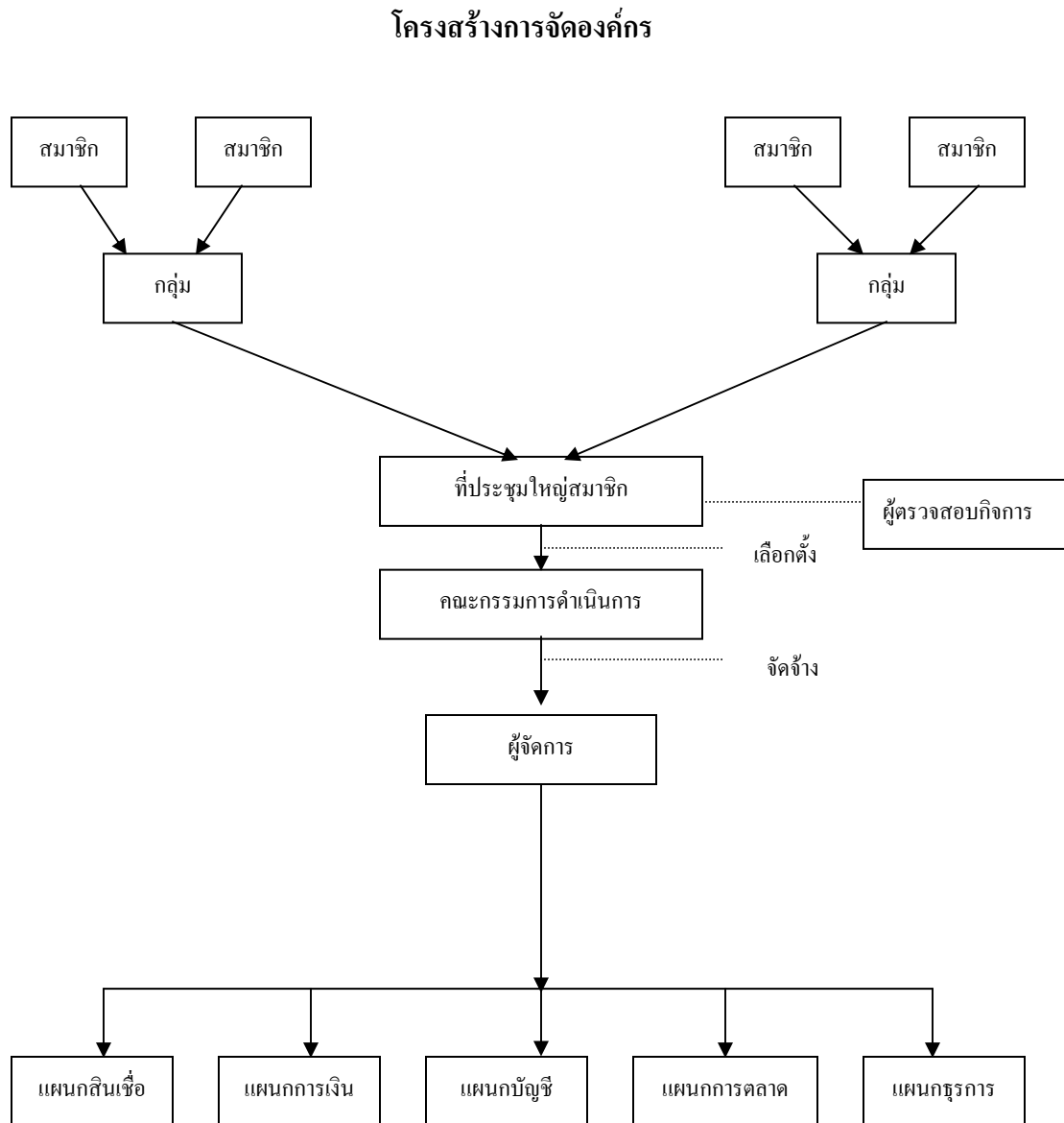
(๒๒) ให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่สมาชิก

(๒๓) ขอหรือรับความช่วยเหลือทางวิชาการจากทางราชการ หน่วยงานของต่างประเทศ หรือบุคคลอื่นใด

(๒๔) ดำเนินกิจการอย่างอื่นบรรดาที่เกี่ยวกับหรือเนื่องในการจัดให้สำเร็จตาม วัตถุประสงค์ของสหกรณ์

การบริหารงานของสหกรณ์ จะเกี่ยวข้องกับการเลือกตั้งกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ และการกำหนดนโยบายและการดำเนินงานต่างๆของคณะกรรมการดำเนินการ ซึ่งถือว่าเป็นผู้บริหารระดับสูง แต่การจัดการสหกรณ์ จะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติด้านต่างๆ ตามนโยบายที่กำหนดไว้ โดย ฝ่ายจัดการและพนักงานสหกรณ์

ภาพที่ ๔ แสดงโครงสร้างการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรปากพลี จำกัด



ที่มา : สหกรณ์การเกษตรปากพลี จำกัด ๒๕๔๕

โครงสร้างการจัดองค์กรของสหกรณ์^{๓๖}

๑. กลุ่มสมาชิกสหกรณ์ จำนวน ๒๘ กลุ่ม อยู่ในท้องที่ ๑๐ ตำบล ในอำเภอปากพลี จังหวัดนครนายก มีสมาชิกจำนวน ๘๓๘ คน (ณ วันที่ ๑ มกราคม ๒๕๔๕) บริหารกลุ่มโดยประธานกลุ่มและเลขานุการกลุ่ม โดยซื้อบังคับสหกรณ์

๒. คณะกรรมการดำเนินการ จำนวน ๑๒ คน เลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี และผู้ตรวจสอบกิจการจำนวน ๑ คน เลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ โดยพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๔๒

๓. ฝ่ายจัดการสหกรณ์ จำนวน ๓ คน โดยคณะกรรมการดำเนินการได้จัดจ้างให้มาปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้บริหารกิจการของสหกรณ์ โดยซื้อบังคับและระเบียบของสหกรณ์

การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรปากพลี จำกัด มีการดำเนินธุรกิจเพื่อให้บริการแก่สมาชิก ๕ ประเภท ได้แก่

๑. ธุรกิจสินเชื่อ
๒. ธุรกิจการรับฝากเงิน
๓. ธุรกิจรวมซื้อ หรือการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย
๔. ธุรกิจการรวบรวมผลผลิต (ตลาดกลาง,ค่าเช่า,)
๕. ธุรกิจบริการ (ค่าบริการค่าจ้าง)

สหกรณ์การเกษตรองค์กรักษ์

สหกรณ์การเกษตรองค์กรักษ์ ตั้งอยู่เลขที่ ๒๕๓/๖๔-๖๖ ถนนสุขาภิบาล ๕ หมู่ที่ ๑ ตำบลองค์กรักษ์ อำเภอองค์กรักษ์ จังหวัดนครนายก ได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๑๑ เมื่อวันที่ ๑ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๑๑ เลขทะเบียนสหกรณ์ที่ กสก.๕๕/๑๑๓๕๒ โดยการควบสหกรณ์เข้าด้วยกัน ๒๑ สหกรณ์ ในอำเภอองค์กรักษ์ ในขณะที่ควบเข้ากันนี้มีสมาชิก ๕๒๖ คน และได้

^{๓๖} สหกรณ์การเกษตรปากพลี จำกัด, “รายงานกิจการประจำปี ๒๕๔๕.”, หน้า ๕, (อัคราณา)

สหกรณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ และสังคมของบรรดาสมาชิก โดยวิธีช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักสหกรณ์ รวมทั้งในข้อต่อไปนี้

(๑) ส่งเสริมและเผยแพร่อาชีพการเกษตร ทัศนศึกษา อุตสาหกรรมในครัวเรือน หรือการประกอบอาชีพอย่างอื่นในหมู่สมาชิกและครอบครัวสมาชิก รวมทั้งการส่งเสริมความรู้ในการผลิตทางอุตสาหกรรม เพื่อให้สมาชิกมีอาชีพและรายได้ที่มั่นคง

(๒) คิดตั้งเครื่องสูบน้ำ หรือปิดกั้นทำนบเหมืองฝาย จัดระบบการส่งน้ำ ระบายน้ำ และอำนวยความสะดวกใช้น้ำเพื่อประโยชน์แก่การเกษตร

(๓) จัดหาวัสดุการเกษตรและเครื่องอุปโภคบริโภคที่จำเป็นมาจำหน่ายแก่สมาชิก

(๔) รวบรวมผลิตผลการเกษตรและผลิตภัณฑ์ของสมาชิกมาจัดการขาย หรือแปรรูปออกขายโดยซื้อหรือรวบรวมผลิตผลจากสมาชิกก่อนผู้อื่น

(๕) จัดให้มีฉางหรือโรงเรือนการเกษตรเพื่อเก็บรักษาผลิตผลหรือผลิตภัณฑ์

(๖) จัดให้มียานพาหนะขนส่ง เครื่องมือ เครื่องจักรกล หรือปศุสัตว์ เกี่ยวกับการผลิตทางการเกษตรสำหรับให้บริการแก่สมาชิก

(๗) จัดให้มีโรงงานอุตสาหกรรมเพื่อแปรรูปผลิตผล หรือเพื่อผลิตสินค้าที่มีคุณภาพตามความต้องการของตลาด

(๘) จัดให้มีเงินกู้หรือสินเชื่อแก่สมาชิก เพื่อการประกอบอาชีพหรือการใช้จ่ายที่จำเป็น

(๙) จัดหาทุนเพื่อกิจการตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

(๑๐) รับฝากเงินจากสมาชิกหรือสหกรณ์อื่น

(๑๑) ให้สหกรณ์อื่นกู้ยืมเงิน

(๑๒) ซื้อหุ้นของธนาคารซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่สหกรณ์

(๑๓) ซื้อหุ้นของชุมนุมสหกรณ์หรือสหกรณ์อื่น

(๑๔) ซื้อหุ้นของสถาบันที่ประกอบธุรกิจอันทำให้เกิดความสะดวกหรือส่งเสริมความเจริญแก่กิจการของสหกรณ์

(๑๕) ออกตั๋วสัญญาใช้เงินและตราสารการเงิน

^{๓๓} สหกรณ์การเกษตรระยอง จำกัด, “ข้อบังคับ พ.ศ. ๒๕๔๓”, หน้า ๒, (อัครา)

(๑๖) ฝากหรือลงทุนอย่างอื่นตามกฎหมายและตามที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์ แห่งชาติกำหนด

(๑๗) ให้สวัสดิการและการสงเคราะห์ตามสมควรแก่สมาชิกและครอบครัว

(๑๘) ส่งเสริมกิจกรรมกลุ่มของสมาชิก กลุ่มสตรีสหกรณ์ กลุ่มเยาวชนสหกรณ์ กลุ่มผู้ใช้น้ำ กลุ่มรวมกันผลิต กลุ่มรวมกันซื้อ กลุ่มรวมกันขาย และกลุ่มออมทรัพย์ ฯลฯ

(๑๙) ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทั้งทางการศึกษา พละนามัย และทางจิตใจ ให้เป็นครอบครัวที่สุขสมบูรณ์เพื่อรวมเป็นสังคมที่มีสันติสุข

(๒๐) ร่วมมือกับทางราชการ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ชุมชนสหกรณ์และสหกรณ์อื่น เพื่อส่งเสริมและปรับปรุงกิจการของสหกรณ์

(๒๑) การกระทำต่างๆ ตามที่อนุญาตไว้ในกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ เพื่อให้เป็นวัตถุประสงค์ที่กล่าวข้างต้น รวมถึง ซื้อ ถิ่นกรรมสิทธิ์หรือทรัพย์สินครอบครอง กู้ ยืม เช่าหรือให้เช่า หรือให้เช่าซื้อ โอนหรือรับโอน สิทธิการเช่าหรือสิทธิการเช่าซื้อ ขายหรือจำหน่าย จำนองหรือรับ จำนอง หรือรับจำนำ ด้วยวิธีอื่นใด ซึ่งทรัพย์สินแก่สมาชิกหรือของสมาชิก

(๒๒) ให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่สมาชิก

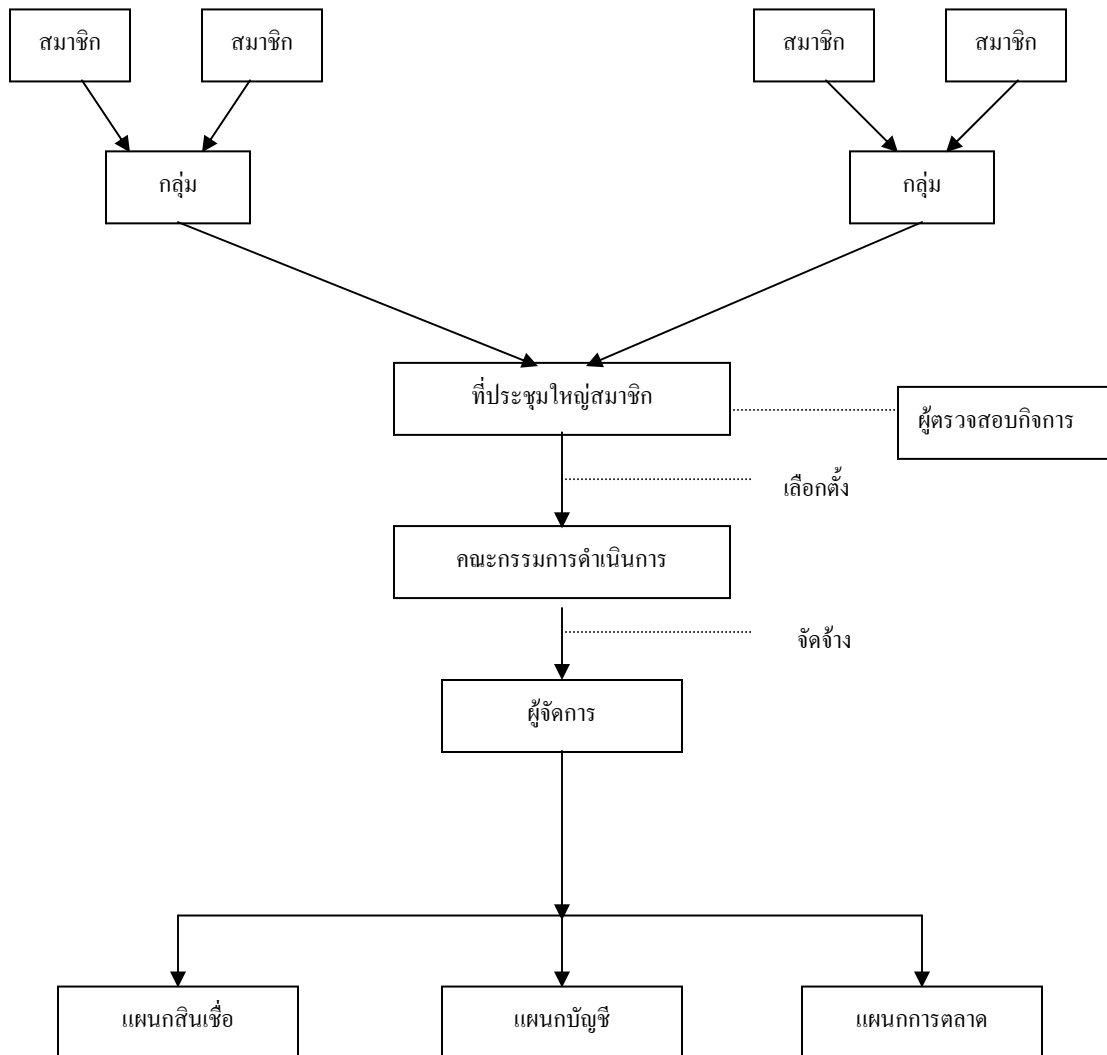
(๒๓) ขอหรือรับความช่วยเหลือทางวิชาการจากทางราชการ หน่วยงานของต่างประเทศ หรือบุคคลอื่นใด

(๒๔) ดำเนินกิจการอย่างอื่นบรรดาที่เกี่ยวกับหรือเนื่องในการจัดให้สำเร็จตาม วัตถุประสงค์ของสหกรณ์

การบริหารงานของสหกรณ์ จะเกี่ยวข้องกับการเลือกตั้งกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ และการกำหนดนโยบายและการดำเนินงานต่างๆของคณะกรรมการดำเนินการ ซึ่งถือว่าเป็นผู้บริหารระดับสูง แต่การจัดการสหกรณ์ จะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติด้านต่างๆ ตามนโยบายที่กำหนดไว้ โดย ฝ่ายจัดการและพนักงานสหกรณ์

ภาพที่ ๕ แสดงโครงสร้างการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรองค์กร จำกัด

โครงสร้างการจัดองค์กร



ที่มา : สหกรณ์การเกษตรองค์กร จำกัด ๒๕๔๕

โครงสร้างการจัดองค์กรของสหกรณ์^{๓๘}

๑. กลุ่มสมาชิกสหกรณ์ จำนวน ๒๒ กลุ่ม อยู่ในท้องที่ ๑๐ ตำบล ในอำเภอองครักษ์ จังหวัดนครนายก มีสมาชิกจำนวน ๔๘๔ คน (ณ วันที่ ๑ มกราคม ๒๕๔๕) บริหารกลุ่มโดยประธานกลุ่มและเลขานุการกลุ่ม โดยซื้อบังคับสหกรณ์

๒. คณะกรรมการดำเนินการ จำนวน ๑๑ คน เลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี และผู้ตรวจสอบกิจการจำนวน ๑ คน เลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ โดยพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๔๒

๓. ฝ่ายจัดการสหกรณ์ จำนวน ๓ คน โดยคณะกรรมการดำเนินการได้จัดจ้างให้มาปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้บริหารกิจการของสหกรณ์ โดยซื้อบังคับและระเบียบของสหกรณ์

การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรองครักษ์ จำกัด มีการดำเนินธุรกิจเพื่อให้บริการแก่สมาชิก ๓ ประเภท ได้แก่

๑. ธุรกิจสินเชื่อ
๒. ธุรกิจการรับฝากเงิน
๓. ธุรกิจรวมซื้อ หรือการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

สรุป

การบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรในเขตจังหวัดนครนายก จะบริหารจัดการโดยคณะกรรมการดำเนินการ ซึ่งเป็นตัวแทนของสมาชิกที่เลือกมาจากที่ประชุมใหญ่ เข้ามาทำหน้าที่ในการบริหารงานสหกรณ์แทนสมาชิก เพื่อดูแลผลประโยชน์ของสมาชิก และได้รับมอบหมายให้กำหนดนโยบายทั่วไปของสหกรณ์ ดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับและระเบียบต่างๆของสหกรณ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อถือใช้และปฏิบัติ โดยคณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้จัดจ้างฝ่ายจัดการ ให้มาทำหน้าที่ต่างๆ ในการปฏิบัติงานของสหกรณ์ให้เป็นไปตามนโยบาย ข้อบังคับและระเบียบของสหกรณ์ โดยฝ่ายจัดการจะอยู่ในความควบคุมดูแลของคณะกรรมการ วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของแต่ละสหกรณ์ในจังหวัดนครนายก ก็จะคล้ายกัน เพราะมีแนวทางในดำเนินงานของสหกรณ์ ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๔๒ เช่นเดียวกัน ในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ในจังหวัด

^{๓๘} สหกรณ์การเกษตรองครักษ์ จำกัด, “รายงานกิจการประจำปี ๒๕๔๕”, หน้า ๕, (อัครสำเนา)

๒.๓ การบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตร โดยหลักสังคหวัตถุ ๔

สังคหวัตถุ เป็นหลักคุณธรรมในศาสนาพุทธ โดยเป็นภาษาบาลีแยกออกเป็น ๒ ศัพท์ คือ สังคห๑ วัตถุ๑ สังคหแปลเป็นภาษาไทยว่าสงเคราะห์ มีความหมายว่า ช่วยเหลืออุดหนุน วัตถุ ในที่นี้หมายความว่าเรื่อง รวมทั้ง ๒ ศัพท์ มีความหมายว่า เรื่องความช่วยเหลือ จะช่วยเหลือกันด้วยวิธีอย่างไรบ้าง ท่านได้วางไว้เป็น ๔ อย่าง ช่วยเหลือกันด้วยวิธีนอกเหนือจาก ๔ อย่างนี้ ไม่เรียกว่า สังคหวัตถุ คือ เรื่องความช่วยเหลือที่ทำให้รักใคร่นับถือ กลมเกลียวกัน ต้องพฤติกรรมตามหัวข้อทั้ง ๔ นี้เสมอไป ได้แก่

๑. ทาน ให้ปันสิ่งของๆตนแก่ผู้สมควรให้ปัน
 ๒. ปิยวาจา เจรจาวาจาที่อ่อนหวาน
 ๓. อัตถจริยา ประพฤติสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น
 ๔. สมานัตตตา ความเป็นคนมีตนเสมอ ไม่ถือตัว
- คุณทั้ง ๔ อย่างนี้ เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจของผู้อื่นไว้ได้^{๓๕}

ในส่วนของพระไตรปิฎกได้กล่าวไว้ดังนี้ สังคหวัตถุ (ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยว) ๔ ประการ คือ

๑. ทาน (การให้)
๒. เปยยวัชชะ (วาจาเป็นที่รัก)
๓. อัตถจริยา (การประพฤติประโยชน์)
๔. สมานัตตตา (การวางตนสม่ำเสมอ)

ท่าน เปยยวัชชะ อัตถจริยาในโลกนี้ และสมานัตตตาในธรรมนั้นๆ ตามสมควร สังคหธรรมเหล่านี้แลช่วยอุ้มชูโลก เหมือนลิมสลักที่ยึดกุมรถซึ่งแล่นไปไว้ได้นั้น ถ้าไม่เพียงมีธรรมเหล่านี้ มารดาหรือบิดาก็ไม่พึงได้การนับถือหรือการบูชาเพราะบุตรเป็นเหตุ แต่เพราะบัณฑิตเล็งเห็น ความสำคัญของสังคหธรรมเหล่านี้ ฉะนั้นบัณฑิตเหล่านั้นจึงถึงความยิ่งใหญ่และเป็นผู้นำสรรเสริญ^{๔๐}

^{๓๕} สมเด็จพระอริยวงศาคตญาณ (วาสน์ วาสโน) , สังคหวัตถุ ๔ ,(กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ มหามกุฏราชวิทยาลัย,๒๕๒๘), หน้า ๑๑.

^{๔๐} อ.จตุก ก. (ไทย) ๒๑/๓๒/๕๐-๕๑.

ได้มีผู้ให้ความหมายและกล่าวถึงรายละเอียดเกี่ยวกับองค์ประกอบของสังคหวัตถุ ๔ ได้แก่ ทาน ปิยวาจา อตถจริยาและสมานัตตตา ไว้ดังนี้

บุญสิริ ชาลิตธำรง ได้กล่าวถึงความหมายของสังคหวัตถุว่า ธรรมอันเป็นที่ตั้งแห่งความ ยึดเหนี่ยวจิตใจของกันและกัน อันเป็นไปเพื่อการสงเคราะห์กัน ซึ่งมีอยู่ ๔ ข้อคือ

๑. ทาน หมายถึงการให้ การเฉลี่ยเพื่อแผ่แก่กันและกัน ซึ่งเป็นข้อสำคัญเพราะว่า ทุกคน นั้นย่อมต้องการความช่วยเหลือจากกันและกันอยู่ในด้านต่างๆ ในด้านวัตถุเช่น ทรัพย์สินเงินทอง เครื่องอุปโภคบริโภคต่างๆ ในด้านกำลังกาย ช่วยกระทำกิจการของกันและกันทางกาย ในด้านวาจา พุดจาช่วยเหลือกันในเรื่องที่ควรพุดจา ในด้านสติปัญญา ช่วยให้ความรู้ ให้การแนะนำ ในข้อที่ควรจะ แนะนำต่างๆ การให้การเฉลี่ยเพื่อแผ่เจือจานทุกคนทั้งผู้ใหญ่ ทั้งผู้น้อย ต่างก็ควรจะมีทาน คือให้การ ช่วยเหลือกัน ผู้ใหญ่ให้การช่วยเหลือผู้น้อย ผู้น้อยให้การช่วยเหลือผู้ใหญ่ ด้วยมีจิตใจมุ่งที่จะช่วยให้ บรรลุถึงประโยชน์ที่ต้องการ หรือเพื่อที่จะให้พ้นจากอุปสรรคขัดข้องทั้งหลาย

๒. ปิยวาจา หมายถึง การเจรจาด้วยคำซึ่งเป็นที่รักเป็นที่จับใจแก่กันและกัน อันเป็น ถ้อยคำสุภาพ เพราะวาจาที่พุดออกไปนั้น ถ้าเป็นวาจาที่ไม่สุภาพไม่เป็นที่รักที่พอใจ ก็เป็นวาจาที่อาจ เสียความน่าใจของผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นเสียใจ เจ็บใจ ไม่สบายใจ เพราะฉะนั้นจึงสมควรที่ทุกคนจะต้องมี สติควบคุมใจ ควบคุมวาจา ที่จะพุดออกไปให้เป็นวาจาที่สุภาพ ที่เหมาะสม แม้ว่าในบางคราวต้อง ทำงานหนักเหนื่อยก็ตาม สิ่งที่จะเป็นเครื่องในการควบคุมการพุดของเราให้ไพเราะก็คือสตินั่นเอง ดังนั้นการพุดหรือการแสดงออกทุกครั้งต้องมีสติอยู่เสมอ

๓. อตถจริยา หมายถึง การประพฤติประโยชน์ต่อกันและกัน คือ การทำสิ่งที่เป็น ประโยชน์ต่อสถาบัน เช่น โรงพยาบาล มหาวิทยาลัย สังคมที่ตนอาศัยอยู่ ตลอดถึงประเทศชาติ สิ่ง ใดที่เป็นโทษก็ควรละเว้นไม่กระทำ การประพฤติตนให้เป็นประโยชน์สามารถปฏิบัติได้ทั้ง กาย วาจา ใจ ในทุกเวลาทุกโอกาส

๔. สมานัตตตา หมายถึง ความเป็นผู้วางตนสม่ำเสมอ หรือเสมอต้นเสมอปลาย ซึ่ง หมายถึงการรักษาระเบียบวินัยอันใดที่ทุกคนพึงปฏิบัติทั้งผู้ใหญ่วัยทั้งผู้น้อยตามหน้าที่ ที่บัญญัติเอาไว้ เป็นระเบียบของสถานที่ ของหน่วยงาน เช่น กฎระเบียบของสถาบันการศึกษา กฎระเบียบของ สถานที่ราชการต่างๆ เป็นต้น ตลอดถึงกฎหมายบ้านเมือง ในทางพระพุทธศาสนาก็คือพระวินัย บัญญัติสำหรับพระภิกษุทั้งหลายนั่นเอง^{๔๐}

^{๔๐} บุญสิริ ชาลิตธำรง, ธรรมโอสธ, (กรุงเทพฯ : อมรินทร์การพิมพ์, ๒๕๒๕), หน้า ๒๓-๓๑.

พระราชสุทธินิยามมงคล ได้กล่าวไว้ว่า สังคหวัตถุ ๔ เป็นทางเกิดของสามัคคี มี ๔ ข้อ คือ

๑. ทาน คือ การให้ปัน การให้ทานซึ่งกันและกันไม่หวังกัน โดยการให้ทานแบ่งเป็น ๓ ประเภท ได้แก่ ให้เพื่อบูชาคุณ ให้เพื่อยึดเหนี่ยวจิตใจผู้อื่นไว้และให้เพื่อเห็นแก่มนุษยธรรม

๒. ปิยวาจา คือ พูดให้เขารัก ไม่พูดให้เขาเกลียด ไม่ใส่ร้ายป้ายสี ต้องพูดให้เขารัก เรียกว่า ปิยวาจา ปิโยทวมานุสสานัง

๓. อตถจริยา บำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์ต่อสังคม อย่างนิ่งดูตาย อย่าเห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อย

๔. สมานัตตตา เป็นการวางตนให้เหมาะสม เรียกว่า ไม่ถือตัวตนว่า เราดีกว่าเขา ได้แก่ วางตนให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ เหมาะกับฐานะ เหมาะกับกาลเทศะ ที่ว่าเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่นั้นหมายความว่า เรามีหน้าที่อย่างไรก็ปฏิบัติไปตามหน้าที่ ที่ว่าเหมาะสมกับฐานะนั้นคือ ใช้จ่ายทรัพย์ให้เหมาะสมกับฐานะก็คือเข้าใจใช้จ่าย ไม่ฟุ้งเพื่อสุรุ่ยสุร่ายเกินไป แต่ก็ไม่ตระหนี่เกินไปจนเข้าขั้นทรมาณตนเอง ที่ว่าเหมาะสมกับกาลเทศะนั้นหมายความว่า ปฏิบัติกิจให้เหมาะสมกับเวลาและสถานที่^{๔๒}

พระเทพวรมณี ได้กล่าวว่า การผูกใจคนจะต้องผูกด้วยสังคหธรรม คือธรรมะที่จะช่วยผูกมัดใจคนได้แก่

ทาน คือการให้หรือการเสียสละ เพราะในสังคหมนุษย์เรา จะคิดเอาแต่ได้ฝ่ายเดียวยอมเป็นไปไม่ได้ หรือจะให้เขาทั้งหมดเราก็อยู่ไม่ได้ ฉะนั้น จะต้องรู้จักลักษณะของการให้ หรือการไม่ให้ หรือควรให้อย่างไร ทำความเข้าใจในส่วนนั้นแล้วปฏิบัติตาม

ปิยวาจา คือ การกล่าวคำที่ไพเราะเสนาะโสต เราคงเคยได้ยินได้ฟังคนที่พูดจาปราศรัย กระซอกโศกฮาก หรือที่เรียกว่า ผรุสวาท คือคำหยาบคาย ไม่ระรื่นหู เราก็ไม่พอใจ เราก็ไม่ยอมฟัง แต่ถ้าเป็นปิยวาจา คือวาจาที่กล่าวแล้วน่านำฟัง ก็จะทำให้จิตใจของเรารื่นเริงบันเทิงใจในส่วนนั้น

อตถจริยา คือการประพฤติตนให้เป็นประโยชน์แก่เพื่อนบ้านไปจนกระทั่งถึงสังคม เช่น การที่ได้มาร่วมกิจกรรมกัน ซึ่งต่างก็ได้ถือเอาอาหารคาวหวานหรือผลไม้มาถวายแก่พระสงฆ์แล้ว บางส่วนก็นำไปแจกกัน ก็เรียกได้ว่า ได้ทำหน้าที่ที่เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวมแล้ว

สมานัตตตา หมายถึง ความเป็นผู้มีตนเสมอ คำว่าเสมอในที่นี้ไม่ได้หมายความว่าความถึงความเสมอกันทางร่างกาย เพราะคนเราต่างกันด้วยสัญชาติ ด้วยบรรพบุรุษ ความเสมอตามความหมายของ

^{๔๒} ดูรายละเอียดใน <http://www.jarun.org/v3/p11011.htm>.

สมานัตตคารม^{๔๗}

พระภวนวิสุทธิคุณ (เสริมชัย ชยมงฺคโล) ได้กล่าวว่า หลักธรรมปฏิบัติที่จะเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวผู้อื่นไว้ได้คือ สังคหัตถุ ๔ อย่างได้แก่

๑. ทาน การให้ปันสิ่งของของตนแก่ผู้อื่นที่ควรให้ปันนั้น ย่อมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจแก่ผู้รับให้ระลึกรู้ถึงความเป็นผู้มีน้ำใจโอบอ้อมอารีของผู้ให้ ผู้มีจิตใจโอบอ้อมอารีมีน้ำใจ มีจิตใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่ผู้อื่นอยู่เสมอ ย่อมเป็นที่รักแก่ชนทั้งหลาย คนหมู่มากย่อมคบค้าสมาคมด้วย สมดังที่องค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าได้ตรัสว่า ผู้ให้ย่อมเป็นที่รัก คนหมู่มากย่อมคบเขา

๒. ปิยวาจา การเจรจาที่อ่อนหวาน คือวาจาที่ไพเราะสุภาพอ่อนโยนตามฐานะ ย่อมเป็นที่ชื่นใจเป็นที่ประทับใจแก่ผู้ฟังหรือคู่สนทนา ไม่มีใครชอบวาจาที่อหังการแข็งกระด้าง หรือวาจาที่ก้าวร้าว ที่ไร้มารยาท ไม่รู้กาลเทศะ และวาจาที่ไม่ไพเราะ ไม่สมฐานะระหว่างผู้พูดกับผู้ฟังและคู่สนทนาด้วย คนเราจะได้ดีหรือถึงความเสื่อมก็ด้วย วาจา นั้นแหละ เป็นข้อสำคัญประการหนึ่ง โบราณท่านจึงกล่าวไว้ว่า ปากเป็นเอก เลขเป็นโท หมายความว่า วาจาที่ดี ที่สุภาพ ที่ไพเราะอ่อนหวานนั้นแหละเป็นข้อปฏิบัติที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งของการครองใจคน และจะได้ดีก็เพราะวาจานั้นแหละ ส่วนคำว่า เลข ณ ที่นี้ หมายถึง วิชาความรู้ยังเป็นรอง คือถึงจะเป็นคนมีความรู้สูง แต่ถ้าปากไม่ดีเสียแล้ว ย่อมหวังความเจริญในชีวิตได้ยาก เพราะคนปากเสียไม่อาจผูกใจใครไว้ได้ จะหากคบหาสมาคมเป็นมิตรสหายที่ดีที่จริงใจต่อกันได้ยาก ปิยวาจา คือวาจาที่ไพเราะสุภาพอ่อนโยนต่อกันตามฐานะเท่านั้นแหละที่จะเป็นเครื่องผูกใจ ยึดเหนี่ยวจิตใจผู้อื่นได้ยืนนาน

๓. อตถจริยา การประพฤติสิ่งที่ดีเป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น หมายความว่า ความเป็นผู้มีน้ำใจ ไม่นิ่งดูดาย รู้จักสงเคราะห์และช่วยเหลือกิจการของผู้อื่นให้สำเร็จ รู้จักช่วยกระทำกิจอันเป็นประโยชน์บุคคลอื่นหรือแก่สังคมส่วนรวม ตามความเหมาะสมแก่ฐานะและโอกาส ไม่เป็นคนแล้งน้ำใจช่วยใครไม่เป็น คือไม่เป็นคนเห็นแก่ตัวจัด ยามที่ผู้อื่นหรือสังคมประสบความทุกข์เดือดร้อน

^{๔๗} คุราขละเอียดยใน <http://www.dhammadownload.com/park/luangpo4.php>

๔. สมานัตตตา คือความเป็นผู้มีตนเสมอ ไม่ถือตัว ก็คือ ความประพฤติปฏิบัติดีต่อผู้อื่นอย่างเสมอต้นเสมอปลาย เมื่อมีชีวิตที่เจริญก้าวหน้า หรือ ได้ดิบได้ดีขึ้นไป ก็ไม่ถือตัวหรือทำตัวเย่อหยิ่งกับญาติพี่น้องหรือมิตรสหายเดิม ที่เคยคบค้าหรือปฏิบัติดีต่อกัน เคยเคารพนับถือกันมาอย่างไร ก็คงประพฤติปฏิบัติดีต่อกัน เคารพนับถือกันอยู่อย่างนั้น ความเป็นผู้มีตนเสมอนี้เป็นคุณสมบัติที่เห็นยิวจิตใจผู้อื่นไว้เป็นมิตรไมตรีที่ดีต่อกันได้เป็นอย่างดี^{๔๔}

ชูฤทธิ เติงไตรสรณ ได้กล่าวว่า หลักสังคหัตถุ๔ เป็นการช่วยเหลือเกื้อกูลทั่วทุกคน ร่วมสร้างสรรค์ประสานสังคมให้ดีขึ้นมีเอกภาพตามหลัก สังคหัตถุ๔ คือ

ทาน เพื่อแบ่งปัน (ช่วยด้วยเงินด้วยของ)

ปิยวาจา พูดอย่างรักใคร่กัน (ช่วยด้วยถ้อยคำ)

อิตถจริยา ทำประโยชน์แก่เขา (ช่วยด้วยกำลังแรงงาน)

สมานัตตตา เอาตัวเข้าสมาน (ช่วยด้วยร่วมสร้างสรรค์และแก้ปัญหา)^{๔๕}

สมเด็จพระอริยวงศาคตญาณ (วาสน์ วาสโน) ได้ทรงกล่าวถึงสังคหัตถุ ๔ ว่า เมื่อทุกคนต่างประพฤตีสังคหัตถุทั่วถึงกันแล้ว อย่างว่าแต่เฉพาะคน เฉพาะครอบครัว จะรักใคร่นับถืออยู่เป็นสุขสบายเลย ถึงคนทั้งหมู่บ้าน ทั้งเมือง ทั้งประเทศ ทั้งโลก ก็ต้องอยู่เป็นสุขสบายตลอดไปเหมือนกัน

^{๔๔} ดูรายละเอียดใน <http://www.dhammadakaya.org/dhamma/lecture/lecture51.php>

^{๔๕} ดูรายละเอียดใน <http://www.dtam.moph.go.th/alternative/viewstory.php?id=23>

โสภณ จาเลิศ ได้กล่าวว่า ธรรมอันเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจผู้อื่น หรือธรรมเพื่อให้คนเป็นที่รักของคนทั่วไป คือสังคหัตถ์ ๔ นั้นเอง ได้แก่

๑. ทาน คือการให้ เสียสละ แบ่งปันแก่ผู้อื่น
๒. ปิยวาจา คือพูดจาด้วยถ้อยคำที่สุภาพ นุ่มนวล เหมาะแก่บุคคล เวลา สถานที่ พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์ พูดในทางสร้างสรรค์ และเกิดกำลังใจ
๓. อัตถจริยา คือทำตนให้เป็นประโยชน์ ตามกำลังสติปัญญา ความรู้ความสามารถ กำลังทรัพย์และเวลา
๔. สมานัตตตา คือทำตนให้เสมอต้นเสมอปลาย วางตนเหมาะสมกับฐานะ ตำแหน่งหน้าที่การงาน ไม่เอาเปรียบผู้อื่น ร่วมทุกข์ร่วมสุขสม่ำเสมอ

หลักธรรมที่กล่าวมานี้ หากผู้ใดยึดถือปฏิบัติ เชื่อแน่ว่าจะเป็นที่รักใคร่เคารพนับถือของเพื่อนร่วมงานและบุคคลทั่วไป คนไทยเรานั้นมักชอบจดจำถ้อยคำที่คล้องจองกันจึงใคร่ขอเสนอคำที่จะทำให้จำได้ง่าย และเป็นคาถาสำหรับทำให้ตนเองเป็นที่รักใคร่ของบุคคลทั่วไป คือเราควรจะเป็นคนที่

โอบอ้อมอารี	(ทาน)
วจีไพเราะ	(ปิยวาจา)
สงเคราะห์ปวงชน	(อัตถจริยา)
วางตนเหมาะสม	(สมานัตตตา) ^{๔๖}

พลเรือตรีไพโรจน์ แก่นสาร ได้กล่าวไว้ว่า สังคหัตถ์ธรรม ๔ นั้น เป็นหลักธรรมที่ช่วยให้เกิดความรู้สึกสามัคคีขึ้นในกลุ่มคน ไม่ว่าจะในระดับครอบครัว ชุมชน หรือระดับประเทศ แม้แต่ระหว่างประเทศก็ตาม หากนำเอาพุทธธรรมหมวดนี้ไปประยุกต์ใช้อยู่เนืองๆแล้ว การเบียดเบียนกันก็จะลดลงได้มาก โลกย่อมมีสันติภาพ สันติสุขยิ่งขึ้น ความมั่นคงของมนุษย์โดยรวมก็จะเพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย เนื่องจาก

^{๔๖} สมเด็จพระอริยวงศาคตญาณ (วาสน์ วาสโน) . สังคหัตถ์ ๔ .(กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาเมฆกุฎราชวิทยาลัย, ๒๕๒๘) หน้า ๕๑.

^{๔๗} ดูรายละเอียดใน <http://sophon.bcnlp.ac.th/my/friend.html>

ทาน คือการให้ การเสียสละแก่กันและกันก่อนไม่ว่าจะเป็น วัตถุทาน อภัยทาน หรือ ธรรมทาน ล้วนเป็นปัจจัยเสริมสร้างความกลมเกลียวในหมู่มนุษย์ได้ทั้งนั้น ความขัดแย้งแย้งชิง จ้องแต่จะเอาไร้ดเอาเปรียบกัน คงเกิดขึ้นยากในสังคมที่ผู้คนรักการให้ การเสียสละ

ปิยวาจา มีองค์ประกอบสาม ได้แก่ ความสุภาพ ความสัตย์จริง และความมีประโยชน์ หรือเป็นถ้อยคำที่สร้างสรรค์ซึ่งนับวันผู้คนจะละเลยคุณธรรมข้อนี้กันมากขึ้น มีแต่ข่มขู่เชือดเฉือน กระแทบกระเทียบเสียดสี หาสาระอะไรไม่ค่อยได้ แล้วยังโกหกคำโตกันหน้าตาเฉย ปลิ้นปล้อน หลอกลวงกันเองอีกต่างหาก ความสามัคคีคงเกิดยากในหมู่มนุษย์ที่ขาดปิยวาจาต่อกัน

อรรถจริยา การทำแต่ในสิ่งที่เป็นคุณประโยชน์ทั้งต่อตนเองและส่วนรวม ไม่ชักนำพวก พ้องไปในทางเสื่อมหรือร่วมมือกันอย่างผิดๆ เช่น คิดเอาเปรียบคนกลุ่มอื่น ประเทศอื่นใช้กำลังที่เหนือกว่า กดขี่ข่มเหงเขาอย่างไม่เป็นธรรม หากหลีกเลี่ยงการประพุดิเช่นนี้ได้ ย่อมมีส่วนช่วยเสริมสร้างสันติสุขและความมั่นคงให้มวลมนุษย์ทั้งโลกได้อีกทางหนึ่ง

สมานัตตตา หมายถึงการวางตนเสมอกัน ไม่ยกตนข่มท่านหรือดูถูกดูแคลนผู้อื่น บางอาจารย์บอกว่าคือความเป็นกันเองไม่ถือเอาถือเราซึ่งเป็นหลักการพื้นฐานที่ยอมรับกันอยู่แล้วโดยทั่วไป^{๔๔}

สรุป

สังคหวัตถุ๔ เป็นธรรมคำสอนทางพุทธศาสนา ที่เป็นวิธีปฏิบัติเพื่อยึดเหนี่ยวจิตใจของคน ให้เกิดความรักเกิดการสงเคราะห์ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เป็นวิธีปฏิบัติเพื่อยึดเหนี่ยวจิตใจของคน ผูกมัดใจคน ให้เกิดความรักเกิดการสงเคราะห์ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลทุกคน ร่วมสร้างสรรค์ ประสานสังคมให้ดีงาม มีเอกภาพ เป็นทางเกิดของความสามัคคี ช่วยให้เกิดความรู้รัก สามัคคีในกลุ่มคน อันประกอบไปด้วย ทาน ปิยวาจา อรรถจริยา และสมานัตตตา

ทาน เป็นการให้ปันสิ่งของๆตนแก่ผู้อื่น การเสียสละแก่กันและกัน ไม่ว่าจะเป็น วัตถุทาน อภัยทานหรือธรรมทาน

ปิยวาจา เป็นการเจรจาจาที่สุภาพ ไพเราะ อ่อนหวาน เหมาะสม และมีความสัตย์จริง

อรรถจริยา เป็นการประพุดิในสิ่งที่เป็นคุณประโยชน์ทั้งต่อตนเองและส่วนรวม ตามความเหมาะสมแก่ฐานะและ โอกาส เป็นผู้มีน้ำใจ ไม่นิ่งดูดาย

^{๔๔} คุราชละเอียดใน http://www.vijai.org/articles_data/show_topic.asp?topicid=489

สมานัตตตา เป็นผู้วางตนให้เหมาะสม สม่่าเสมอ หรือเสมอต้นเสมอปลาย ไม่ถือตัว ไม่ดูถูกดูแคลนผู้อื่น วางตนเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ฐานะ และกาลเทศะ

การบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตร โดยหลักสังคหวัตถุ ๔

การที่จะต้องนำหลักสังคหวัตถุ ๔ มาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตร นั้น ก็เนื่องมาจาก ถ้าพิจารณาองค์ประกอบของระบบสหกรณ์แล้ว จะเห็นได้ว่า สหกรณ์จะเน้นมิติด้านคนมากที่สุด เพราะเหตุว่า คน คือปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของสหกรณ์ ทั้งนี้เพราะ สหกรณ์ในฐานะเป็นองค์กรธุรกิจของสมาชิก เพื่อสมาชิก โดยสมาชิก สมาชิกจึงย่อมมีบทบาทสำคัญที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสหกรณ์ เพื่อดำเนินงานให้บริการสนองตอบความต้องการของสมาชิก เข้าไปเลือกตัวแทนของสมาชิกไปบริหารจัดการสหกรณ์แทนตนในรูปของคณะกรรมการดำเนินการ ในขณะเดียวกันก็มอบอำนาจให้คณะกรรมการดำเนินการจัดจ้างฝ่ายจัดการเข้ามาปฏิบัติหน้าที่การจัดการให้มีประสิทธิภาพ จากการศึกษาเอกลักษณ์ของสหกรณ์ เป็นองค์การของสมาชิก เพื่อสมาชิก โดยสมาชิก จากการพิจารณาบทบาทการมีส่วนร่วมของกลุ่มคน ๓ ฝ่าย ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ เพื่อให้สหกรณ์เป็นองค์กรธุรกิจที่ให้บริการตอบสนองความต้องการของสมาชิกในการแก้ไขปัญหา และการยกระดับฐานะความเป็นอยู่ร่วมกัน ถือว่ายังคงมีจุดอ่อนหลายประการเพราะในข้อเท็จจริงกลุ่มคน ๓ ฝ่าย ยังมีได้ทำหน้าที่ของตนที่จะขับเคลื่อนให้สหกรณ์ เป็นไปตามเอกลักษณ์ของสหกรณ์แต่อย่างใด ซึ่งหากสถานการณ์ยังเป็นไปในทิศทางเช่นนี้ สหกรณ์คงไม่แตกต่างอะไรกับองค์กรธุรกิจโดยทั่วไป ถ้าเป็นทิศทางการบริหารจัดการสหกรณ์ เพื่อการบรรลุเป้าหมายให้สหกรณ์มีบทบาทอย่างที่เราคาดหวัง จึงต้องเริ่มจากการพัฒนาคนให้กลุ่มคนทั้ง ๓ กลุ่ม มีความพร้อมที่จะเข้าไปขับเคลื่อนสหกรณ์ตามบทบาทภารกิจได้อย่างถูกต้องเหมาะสม โดยนำหลักสังคหวัตถุ ๔ เป็นกรอบคิดในการสร้างคน ซึ่งนอกจากจะเป็นทรัพยากรบุคคลที่จะช่วยสร้างสรรค์และพัฒนาสหกรณ์ที่มีคุณค่าแล้ว ยังจะช่วยนำพาให้เกิดความสามัคคีในชาติ รวมทั้งการบรรลุเป้าหมายสังคมอยู่เย็นเป็นสุข

ในการนำหลักสังคหวัตถุ ๔ มาใช้ในการบริหารจัดการสหกรณ์ มีผู้กล่าวไว้ดังนี้

ดำรง ปันประณต สอาด แก้วเกษ กล่าวไว้ว่า การช่วยเหลือซึ่งกันและกันในขบวนการสหกรณ์ ที่เป็นการช่วยเหลือกันระหว่างสมาชิกกับสมาชิก เช่น

- แบ่งปันที่ดินทำกิน : สหกรณ์นิคม สหกรณ์การเกษตรในเขตปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

- แบ่งปันน้ำกันใช้ : สหกรณ์ผู้ใช้น้ำ
- แบ่งปันยุงฉาง : นำข้าวเก็บในยุงฉางสหกรณ์ร่วมกัน
- แบ่งปันที่ดินทำกิน: การลงแขกเกี่ยวข้าว ลงแขกค่านา ฯลฯ

การช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างสหกรณ์กับสหกรณ์ เช่น ให้สหกรณ์อื่นกู้ยืมเงิน^{๔๘}

บุญมี จันทรวงศ์ กล่าวไว้ว่า การให้การศึกษาอบรม ที่จริงแล้ว การให้การศึกษาอบรม ไม่ได้เป็นธุรกิจสหกรณ์ แต่เป็นสิ่งที่จำเป็นที่สุดของสหกรณ์ เพราะการให้การศึกษาอบรมอย่างสม่ำเสมอแก่บรรดาสมาชิก กรรมการดำเนินการ ผู้จัดการ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ต่างๆ ของสหกรณ์ จะช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องนั้นๆ ทราบถึงอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบตามหลักและวิธีการสหกรณ์ จะช่วยให้การประกอบธุรกิจของสหกรณ์เป็นไปด้วยดี และถูกต้อง

ปัญหาในด้านสมาชิกของสหกรณ์ ได้แก่ สมาชิกขาดจิตสำนึกในความเป็นเจ้าของสหกรณ์ มีการทุจริตและเอาเปรียบต่อสหกรณ์ และขาดความร่วมมือในกิจกรรมของสหกรณ์ โดยที่ส่วนใหญ่เข้ามาเป็นสมาชิกสหกรณ์เพื่อประโยชน์ในการกู้เงินมากกว่าการรวมกันเพื่อแก้ไข ปัญหาของกลุ่ม

ปัญหาในด้านคณะกรรมการสหกรณ์ ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการ ยังขาดความตั้งใจ ในการแก้ไขปัญหของสหกรณ์ ไม่รับผิดชอบในการบริหารงานสหกรณ์ ไม่มีความเสียสละ ไม่ซื่อสัตย์ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนและพรรคพวกมากเกินไป ทำให้การบริหารงานสหกรณ์ไม่มีประสิทธิภาพ

ปัญหาในด้านพนักงานสหกรณ์ ได้แก่ พนักงานสหกรณ์บางส่วนที่เข้ามาปฏิบัติงานมุ่งแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนและพรรคพวก มีการทุจริตบ่อยๆ และอีกกรณีคือพนักงานสหกรณ์ ขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากขาดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน รู้สึกว่างานของสหกรณ์ ไม่มีความมั่นคง ขาดสวัสดิการที่เป็นแรงจูงใจ และได้ค่าตอบแทนน้อย ปัญหาดังกล่าวทำให้พนักงานสหกรณ์ขาดความทุ่มเทในการปฏิบัติหน้าที่ของตน^{๔๙}

^{๔๘} คำรงค์ ปั้นประณต สอาด แก้วเกษ, ระบบการสหกรณ์ในประเทศไทย, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, ๒๕๔๗), หน้า ๖๘.

^{๔๙} บุญมี จันทรวงศ์, ยุทธศาสตร์การพัฒนาสหกรณ์ในภาคการเกษตร, (กรุงเทพฯ : พิมพ์ที่โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, ๒๕๔๗), หน้า ๑๐๒-๑๐๓.

Yoshimasa กล่าวไว้ว่า สิ่งสำคัญในการบริหารงานสหกรณ์ให้ราบรื่นคือ สมาชิกซึ่งเป็นบุคลากรสำคัญของสหกรณ์ ใช้สิทธิของตนเองอย่างถูกต้องและปฏิบัติหน้าที่ของตนเองได้ครบถ้วน หากสมาชิกคำนึงถึงสิทธิแต่เพียงอย่างเดียวแล้ว สหกรณ์ย่อมเจริญไปไม่ได้

กรรมการ คือตัวแทนของสหกรณ์ที่ได้รับความไว้วางใจจากสหกรณ์ให้เป็นผู้ดำเนินงานของสหกรณ์ โดยถือนโยบายที่กำหนดในที่ประชุมใหญ่เป็นหลัก ดังนั้นกรรมการจึงมีหน้าที่ต้องปฏิบัติงานอย่างซื่อสัตย์เพื่อประโยชน์ของสหกรณ์

พนักงานสหกรณ์ประกอบด้วย ผู้จัดการและพนักงานทั่วไป โดยที่ผู้จัดการจะต้องมีความรอบคอบของผู้บริหาร มีความมุ่งมั่นและซื่อสัตย์ที่จะทำหน้าที่ในนามของสหกรณ์ ซึ่งได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการให้ดีที่สุด และพนักงานก็เช่นเดียวกัน ที่จะต้องทำงานด้วยความซื่อสัตย์และเต็มกำลังความสามารถ เพื่อประโยชน์ของสหกรณ์ที่ได้จัดจ้างให้มาปฏิบัติงาน^{๕๑}

นิติรัฐฯ สันนเมือง กล่าวว่า การนำหลักธรรมคำสอนทางพุทธศาสนาอันได้แก่ สังคหวัตถุ๔ คือ (๑) ทาน (๒) การให้ (๒) ปิยวาจา การรู้จักพูดจาไพเราะอ่อนหวาน (๓) อุตถจริยา รู้จักถือกุศลกัน (๔) สมานัตตตา รู้จักการวางตัวสม่ำเสมอและให้เข้ากับคนอื่น โดยหลักธรรมนี้สามารถนำมาประยุกต์กับการทำงานและการสมาคมกับบุคคลต่างๆ ได้ โดยผ่านพฤติกรรมตามธรรมชาติ อันได้แก่ ทำตนให้เป็นตัวอย่างที่ดี ทั้งด้านการทำงานและส่วนตัว ให้ความคุ้นเคยเป็นกันเองและสนใจในทุกข์สุขของผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานอื่น ชมเชยและสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาที่ทำงานดีและประพฤติดี และจัดให้มีการฝึกอบรม ประชุมสัมมนา แก่ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความรู้และสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ^{๕๒}

^{๕๑} Yoshimasa MATSUNAMI , การควบคุมการจัดการสหกรณ์การเกษตร, (กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, ๒๕๓๔), หน้า ๑๗-๒๑.

^{๕๒} นิติรัฐฯ สันนเมือง, คู่มือรวบรวมกรณีตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับการประพฤติผิดวินัยตามบทบัญญัติพรบ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕, (กรุงเทพฯ : ชุมชุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด , ๒๕๔๖), หน้า ๕.

สรุป

ในการบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตร จำเป็นที่จะต้องนำหลักสังคหวัตถุ ๔ มาประยุกต์ใช้ เนื่องจาก สหกรณ์เป็นการทำงานกับคน และเพื่อสงเคราะห์คน ดังนั้นเพื่อเป็นการทำงานกับคนอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ คือเพื่อสงเคราะห์ช่วยเหลือตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทั้งสมาชิก คณะกรรมการดำเนินงาน และฝ่ายจัดการ จำเป็นที่จะต้องดำเนินการตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ทั้ง ๔ ด้าน คือ ด้านทาน ต้องมีการให้ เสียสละเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ด้านปิยวาจา ต้องมีการเจรจาที่สุภาพ ไพเราะอ่อนหวาน รู้กาลเทศะ ด้านอหิงสา ความเป็นผู้มีน้ำใจ ไม่นิ่งเฉย รู้จักช่วยกระทำกิจอันเป็นประโยชน์ต่อบุคคลอื่นหรือสังคมส่วนรวม ตามความเหมาะสมแก่ฐานะและโอกาส และด้านสมานัตตตา โดยการทำให้เสมอดันเสมอปลาย วางตนเหมาะสมกับฐานะ ตำแหน่งหน้าที่การงาน ไม่เอาเปรียบผู้อื่น

๒.๔ ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พระวีรวัฒน์ รอดสุโข ได้กล่าวไว้ในวิทยานิพนธ์เรื่อง เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และความคงทนในการเรียนรู้วิชาพระพุทธศาสนา เรื่องสังคหวัตถุ ๔ พรหมวิหาร ๔ ไตรลักษณ์ ๓ กลุ่มสร้างเสริมลักษณะนิสัย ชั้นประถมศึกษาปีที่ ๔ ระหว่างการสอนด้วยหนังสือการ์ตูนและการสอนตามปกติ พบว่า นักเรียนที่สอนโดยการสอนด้วยหนังสือการ์ตูนประกอบวิชาพระพุทธศาสนา มีความรู้เพิ่มขึ้นและมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงกว่านักเรียนที่สอนโดยการสอนตามปกติ^{๕๓}

กฤตยา โอวาท ได้ศึกษาการบริหารจัดการที่ก่อให้เกิดการทุจริตในสหกรณ์ภาคการเกษตร พบว่า การบริหารการจัดการสหกรณ์ ขาดการวางแผนที่ดี การกำหนดแผนงานเป็นเพียงแผนกว้างๆ ในเรื่องการทำธุรกิจ ไม่มีการกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติตน สหกรณ์มีเจ้าหน้าที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน มีการแบ่งหน้าที่ปฏิบัติงาน แต่ไม่มีขั้นตอนในการปฏิบัติงาน และเจ้าหน้าที่ทุกคนสามารถทำงานในหน้าที่อื่นได้ โดยไม่มีการควบคุมซึ่งกันและกัน ขาดผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถทั้งฝ่าย

^{๕๓} พระวีรวัฒน์ รอดสุโข, “เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และความคงทนในการเรียนรู้วิชาพระพุทธศาสนาเรื่องสังคหวัตถุ๔ พรหมวิหาร๔ ไตรลักษณ์๓ กลุ่มเสริมสร้างลักษณะนิสัยชั้นประถมศึกษาปีที่ ๔ ระหว่างการสอนด้วยหนังสือการ์ตูนและการสอนตามปกติ”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๔๕), หน้า บทคัดย่อ

กองวิชาการ กรมส่งเสริมสหกรณ์ ได้ทำการวิจัย ปัจจัยที่ทำให้สหกรณ์การเกษตรสูงเนิน จำกัด ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ พบว่า ฝ่ายบริหารเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้สหกรณ์ ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ฝ่ายบริหารของสหกรณ์ ประกอบด้วย คณะกรรมการดำเนินการ ผู้จัดการ และพนักงานสหกรณ์ที่มีความสามารถ ในการดำเนินธุรกิจให้สหกรณ์มีส่วนเกิน หรือกำไรสุทธิ ประจำปี ถึงแม้ว่า กำไร จะไม่ใช่เป้าหมายที่สำคัญของสหกรณ์ก็ตาม แต่ถ้าสหกรณ์สามารถดำเนินธุรกิจ โดยไม่ขาดทุน หรือได้รับกำไร สมาชิกได้รับผลประโยชน์จากการบริการของสหกรณ์ ถือว่าสหกรณ์ โดยฝ่ายบริหารดำเนินธุรกิจได้ประสบผลสำเร็จ^{๕๕}

ชุตติกาญจน์ อังคารประเสริฐ ได้กล่าวไว้ในงานวิจัย เรื่อง การศึกษาการบริหารจัดการ สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด พบว่า ในการบริการจัดการของสหกรณ์บ้านลาด จำกัด มีการจัด ระเบียบการบริหารงานอย่างเป็นระบบมีสินทรัพย์หมุนเวียนจำนวนมาก และสมาชิกส่วนใหญ่ให้ความ ร่วมมือเป็นอย่างดีในทุกโครงการ และปัจจัยที่ส่งผลให้สหกรณ์สามารถประสบผลสำเร็จได้คือคน เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ การบริหารจัดการ และการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์^{๕๖}

ชวลิต บุญปิ่น ได้กล่าวไว้ในวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาสหกรณ์การเกษตร : กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรมโนรมย์ จำกัด จังหวัดชัยนาท สรุปว่า สมาชิกสหกรณ์มีความรู้ความ เข้าใจในอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์โดยรวมในระดับมาก เพราะเคยได้รับการศึกษาอบรม จากสหกรณ์ และในด้านการบริหารจัดการองค์กร สมาชิกส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการกำหนดข้อบังคับ กฎ ระเบียบต่างๆ ของสหกรณ์ โดยประธานกลุ่มหรือตัวแทนกลุ่มคอยให้คำแนะนำ^{๕๗}

^{๕๕} กฤตยา โอวาท, “การศึกษาการบริหารจัดการที่ก่อให้เกิดการทุจริตในสหกรณ์ภาคการเกษตร”, (รายงานการวิจัย กรมส่งเสริมสหกรณ์, ๒๕๔๗), หน้า บทคัดย่อ.

^{๕๕} กองวิชาการ กรมส่งเสริมสหกรณ์, “ปัจจัยที่ทำให้สหกรณ์การเกษตรสูงเนิน จำกัด ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ”, (รายงานการวิจัย กรมส่งเสริมสหกรณ์, ๒๕๔๖), หน้า บทคัดย่อ.

^{๕๖} ชุตติกาญจน์ อังคารประเสริฐ. “การศึกษาการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด”, (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๔๕). หน้า บทคัดย่อ.

^{๕๗} ชวลิต บุญปิ่น. “การพัฒนาสหกรณ์การเกษตร : กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรมโนรมย์ จำกัด จังหวัดชัยนาท”, (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยแม่โจ้, ๒๕๔๗), หน้า ๓.

จิตร์รัตน์ มีมาก ได้ศึกษาการจัดการที่มีประสิทธิผลของสหกรณ์การเกษตรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของไทย พบว่า สภาพการจัดการของสหกรณ์ มีประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ตัวแปรที่ใช้วัดสภาพการจัดการ ได้แก่ขนาดของสหกรณ์ ความสามัคคี โดยปัจจัยที่บ่งชี้ประสิทธิผลระดับองค์กรพบว่า ปัจจัยที่บ่งชี้ประสิทธิผล ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ การควบคุมเงินทุนเครื่องมือและอุปกรณ์ บุคลากรที่ดำเนินงาน ขนาดของสหกรณ์ ความสามัคคี ซึ่งมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนการมีส่วนร่วมของสมาชิกและคณะกรรมการต่อสหกรณ์ มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลขององค์กรอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ^{๕๔}

ลาวัณ จรรย์ยากรณ์ ได้กล่าวไว้ในวิทยานิพนธ์เรื่อง กระบวนการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรม่วงสามสิบ จำกัด อำเภอม่วงสามสิบ จังหวัดอุบลราชธานี สรุปว่า สหกรณ์การเกษตรม่วงสามสิบ จำกัด ได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการบริหารจัดการอันได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม ซึ่งได้มีการดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนและต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ทำให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จในระดับหนึ่ง โดยมีระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพองค์กรมีความมั่นคงและเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง จึงอาจกล่าวได้ว่า กระบวนการบริหารจัดการทั้งหมดดังกล่าว เป็นกระบวนการสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการของสหกรณ์^{๕๕}

วัลลพ ลำพาย ได้ศึกษาวิจัยปัญหาและกระบวนการนำนโยบายส่งเสริมสหกรณ์ของไทยไปปฏิบัติ พบว่าตัวแบบของการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติอาศัยตัวแบบ (Model) หรือแนวทางในการศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติที่สำคัญ ๖ ตัวแบบ คือ ตัวแบบที่ยึดหลักเหตุผล ตัวแบบด้านการจัดการ ตัวแบบด้านการพัฒนาองค์กร ตัวแบบกระบวนการของระบบข้าราชการและตัวแบบทางการเมือง ในที่นี้จะขอกกล่าวเฉพาะตัวแบบด้านการจัดการ

ตัวแบบด้านการจัดการ เป็นการนำตัวแบบทางด้านการจัดการ มาทำการศึกษาปัญหาการนำนโยบายไปปฏิบัติ ให้ความสนใจไปที่สมรรถนะขององค์กร ความสำเร็จย่อมขึ้นอยู่กับองค์กรที่รับรองว่ามีขีดความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความหวังเพียงใด ในลักษณะนี้ โครงการที่จะประสบผลสำเร็จได้ จึงจำเป็นที่จะต้องอาศัยโครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสม บุคลากรที่อยู่ใน

^{๕๔} จิตร์รัตน์ มีมาก, “การจัดการที่มีประสิทธิผลของสหกรณ์การเกษตรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของไทย”, (คู่มือบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๘), หน้า บทคัดย่อ.

^{๕๕} ลาวัณ จรรย์ยากรณ์ “กระบวนการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรม่วงสามสิบ จำกัด อำเภอม่วงสามสิบ จังหวัดอุบลราชธานี”, (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๔๖) หน้า บทคัดย่อ.

สมเกียรติ ฉายไชน์ ได้วิจัยวิสัยทัศน์ของข้าราชการกรมส่งเสริมสหกรณ์ ต่อการพัฒนา
งานสหกรณ์ ตามแผนทิศทางกรมส่งเสริมสหกรณ์ (พ.ศ. ๒๕๓๗-๒๕๔๖) ได้ศึกษาแนวคิดโครงสร้าง
และลักษณะโครงการที่ปรึกษาการจัดการสหกรณ์ พบว่า การปรับแนวคิดในการบริหารสหกรณ์ในเชิง
ธุรกิจ (Cooperative Entrepreneurship) ที่ให้ความสำคัญแก่ฝ่ายจัดการ ที่บริหารอย่างนักธุรกิจและ
บริหารงานแบบธุรกิจของสหกรณ์ กล่าวคือ ลูกค้าอยู่ที่สมาชิกสหกรณ์เป็นส่วนใหญ่ มิใช่เพื่อ
บุคคลภายนอก ธุรกิจสหกรณ์ควรเน้นอุดมการณ์ การช่วยเหลือตนเอง และการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
ตลอดไป แต่วิธีการต้องปรับเปลี่ยนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป
เช่นการมุ่งกำไรน้อยจากสมาชิก มิใช่เพื่อกำไรสูงสุด เน้นการบริการและเน้นคุณภาพการบริการ ทุกคน
เป็นเจ้าของสหกรณ์ และหมุนเวียนกันมาบริหารและเป็นลูกค้าร่วมกัน ในเวลาเดียวกัน เป็นเรื่องของ
เกษตรกรสมาชิก เรียนรู้จากเกษตรกรด้วยกัน หรือสหกรณ์เรียนรู้จากสหกรณ์เองเป็นการเรียนรู้จาก
ประสบการณ์ของกันและกัน ซึ่งเป็นผู้ที่เผชิญปัญหาอย่างเดียวกัน เป็นเรื่องของการช่วยตนเองและ
ช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามอุดมการณ์สหกรณ์ การมีหน่วยงานที่ปรึกษาไปช่วยแนะนำ มิใช่ที่ปรึกษา
ไปดำเนินการให้ แต่สหกรณ์เป้าหมายจะต้องดำเนินการแก้ไขปัญหาของสหกรณ์เอง นั่นคือการช่วย
ตนเอง มิใช่คอยแต่ผู้อื่นไปทำให้ และเป็นเรื่องของการช่วยเหลือที่สอดคล้องกับ หลักการร่วมมือกัน
ระหว่างสหกรณ์ ตามหลักการสหกรณ์ ข้อที่ ๖ ทั้งในเรื่องการทำธุรกิจร่วมกัน การให้ข้อมูลข่าวสารซึ่ง
กันและกัน^{๖๐}

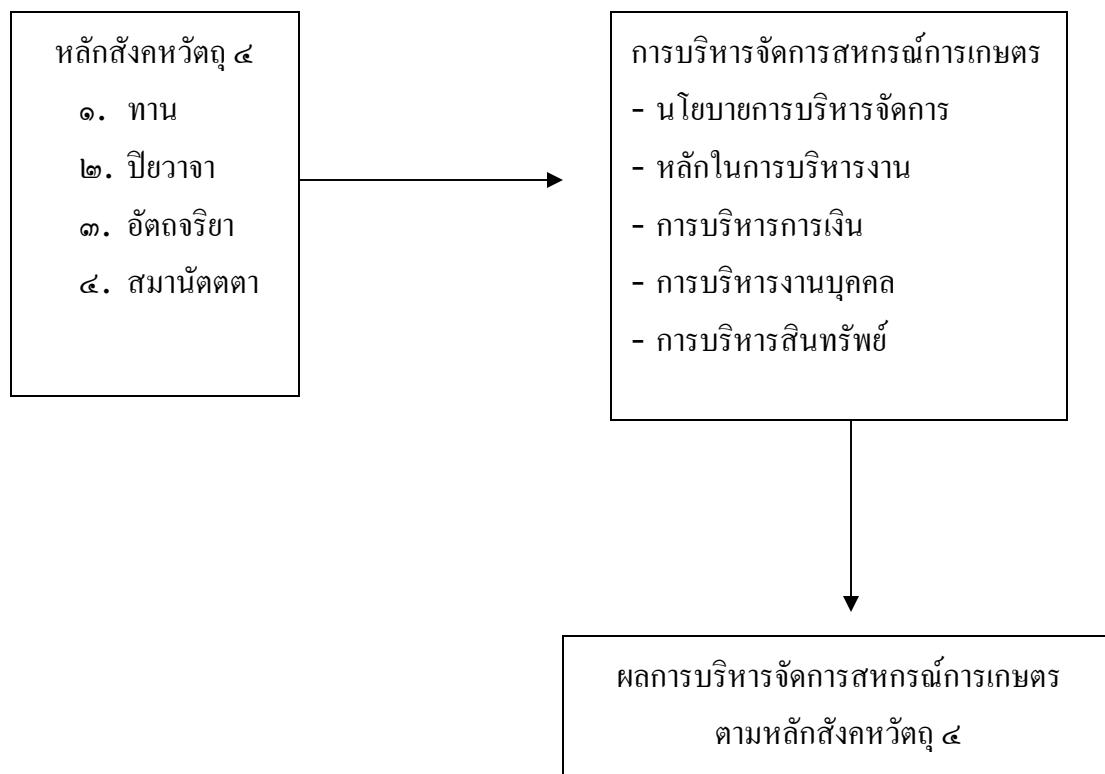
สรุป

ในการที่จะพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้ดีมีประสิทธิภาพนั้น ก็เพื่อให้สหกรณ์บรรลุ
วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ คือ เพื่อสงเคราะห์ช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันของสมาชิก
สหกรณ์ตามอุดมการณ์สหกรณ์ แต่วิธีการบริหารในปัจจุบันนี้ ต้องปรับเปลี่ยนให้ทันต่อการ

^{๖๐} วัลลภ ลำพวย “ปัญหาและกระบวนการนำนโยบายส่งเสริมสหกรณ์ของไทยไปปฏิบัติ”,
(รายงานการวิจัย กรมส่งเสริมสหกรณ์, ๒๕๔๐), หน้า บทคัดย่อ.

^{๖๑} สมเกียรติ ฉายไชน์, “วิสัยทัศน์ของข้าราชการกรมส่งเสริมสหกรณ์ต่อการพัฒนางานสหกรณ์ตาม
แผนทิศทางกรมส่งเสริมสหกรณ์ (พ.ศ. ๒๕๓๗ – ๒๕๔๖)”, (รายงานการวิจัย กรมส่งเสริมสหกรณ์, ๒๕๔๑),
หน้า บทคัดย่อ.

แผนภาพที่ ๖ กรอบแนวคิดการวิจัย



บทที่ ๓

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตร โดยหลักสังกัดวัตถุประสงค์ ๔ : กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรในเขตจังหวัดนครนายก เป็นการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary research) และการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) มีวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

๑. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
๒. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
๓. การรวบรวมข้อมูล
๔. การวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ศึกษา ได้แก่ สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ สหกรณ์การเกษตรในเขตจังหวัดนครนายก จำนวน ๔ สหกรณ์ มีสมาชิกทั้งหมด ๔,๔๗๐ คน

กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางสำเร็จรูปกำหนดขนาดตัวอย่าง ของทาโร ยามานะ (Taro Yamane)^{๖๒} ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างที่ระดับ ๐.๐๕ จากประชากรจำนวน ๔,๔๗๐ คน จะได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน ๓๖๗ คน โดยวิธีหลายขั้นตอน (Multistage Random Sampling) ดังนี้

๑. เลือกสหกรณ์จำนวน ๔ สหกรณ์ โดยวิธีเจาะจง (Purposive) ซึ่งได้แก่
 - ๑.๑ สหกรณ์การเกษตรบ้านนา จำกัด มีสมาชิกจำนวน ๒,๑๗๖ คน
 - ๑.๒ สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด มีสมาชิกจำนวน ๕๗๒ คน

^{๖๒} ณรงค์ ศรีสวัสดิ์, การวิจัยทางสังคมศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๒), หน้า ๗๑.

- ๑.๓ สหกรณ์การเกษตรปากพลี จำกัด มีสมาชิกจำนวน ๘๓๘ คน
- ๑.๔ สหกรณ์การเกษตรองครักษ์ จำกัด มีสมาชิกจำนวน ๔๘๔ คน
๒. ในสหกรณ์ที่ศึกษามีจำนวนประชากรไม่เท่ากัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงสุ่มตัวแทนจากแต่ละสหกรณ์ โดยวิธีแบบบังเอิญ (Accidental Random Sampling) ตามสัดส่วน รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๒

ตารางที่ ๒ จำนวนสมาชิกทั้งหมดและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามรายสหกรณ์

สหกรณ์	จำนวนสมาชิกทั้งหมด	กลุ่มตัวอย่าง
สหกรณ์การเกษตรบ้านนา จำกัด	๒,๑๖๖	๑๖๘
สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด	๕๖๒	๘๐
สหกรณ์การเกษตรปากพลี จำกัด	๘๓๘	๖๕
สหกรณ์การเกษตรองครักษ์ จำกัด	๔๘๔	๔๐
รวม	๔,๔๖๐	๓๖๗

๓. ในแต่ละสหกรณ์เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) กับคณะกรรมการและฝ่ายจัดการจำนวน ๓๑ คน ประกอบด้วย ประธานกรรมการ รองประธาน เลขานุการ ทรัพย์ญิก ผู้จัดการ บัญชี สินเชื่อ และการตลาด และกลุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วนกับสมาชิกสหกรณ์จำนวน ๓๓๖ คน รวมทั้งสิ้น ๓๖๗ คน รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๓

ตารางที่ ๓ กลุ่มตัวอย่างคณะกรรมการ/ฝ่ายจัดการและสมาชิกสหกรณ์

สหกรณ์	กลุ่มตัวอย่าง		รวม
	คณะกรรมการ/ฝ่ายจัดการ	สมาชิก	
๑. สหกรณ์การเกษตรบ้านนา จำกัด	๘	๑๓๐	๑๓๘
๒. สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด	๘	๗๒	๘๐
๓. สหกรณ์การเกษตรปากพลี จำกัด	๘	๖๑	๖๙
๔. สหกรณ์การเกษตรองครักษ์ จำกัด	๗	๓๓	๔๐
รวม	๓๑	๓๓๖	๓๖๗

๓.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา ดังนี้

๑. ศึกษา เอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องการศึกษา แล้วกำหนดเป็นกรอบ ปังจัยให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา

๒. สร้างแบบสอบถามตามกรอบที่กำหนดไว้ในข้อ ๑ โดยแบ่งออกเป็น ๕ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระยะเวลาการเป็นสมาชิกกับสหกรณ์ การมีเงินฝาก และการมีหนี้สินกับสหกรณ์ โดยมีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ จำนวน ๗ ข้อ

ตอนที่ ๒ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจในหลักและวิธีการสหกรณ์ เฉพาะสมาชิกสหกรณ์ โดยมีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ จำนวน ๙ ข้อ

ตอนที่ ๓ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการสหกรณ์ เฉพาะคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ โดยมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ๕ ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด จำนวน ๑๒ ข้อ

ตอนที่ ๔ เป็นแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการสหกรณ์

โดยหลักสังกหัตถ์ ๔ ในด้านต่างๆ ๔ ด้าน ได้แก่ ด้านทาน ด้านปิยวาจา ด้านอัถถจริยา และ ด้านสมานัตตดา โดยมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ๕ ระดับ ได้แก่มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด จำนวน ๒๘ ข้อ

ตอนที่ ๕ เป็นแบบสอบถามปลายเปิดให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ

๓. **สร้างแบบสัมภาษณ์** โดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In – depth Interview) กับผู้จัดการสหกรณ์ในจังหวัดนครนายก ทั้ง ๔ แห่ง ได้แก่ สหกรณ์การเกษตรบ้านนา จำกัด สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด สหกรณ์การเกษตรปากพลี จำกัด และสหกรณ์การเกษตรองครักษ์ จำกัด โดยใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

๔. **หาคุณภาพของเครื่องมือดังนี้**

๔.๑. **หาความเที่ยงตรง (Validity)** โดยการนำแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ ความครอบคลุม ความถูกต้องของเนื้อหา จำนวน ๕ ท่าน เพื่อขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบหาความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ซึ่งมีรายชื่อดังนี้

๑. พระราชวรนายก เจ้าคณะจังหวัดนครนายก
๒. ผศ.ดร.สุรพล สุขะพรหม หัวหน้าภาควิชารัฐศาสตร์ ผู้อำนวยการ
โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๓. พล.ต.ดร.วิระ วงศ์สรรค์ ผู้ทรงคุณวุฒิ กองบัญชาการทหารสูงสุด และที่ปรึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

๔. นายสุกชัย นุกุลกิจ สหกรณ์จังหวัดนครนายก

๕. นายพิชญ์ คล้ายเจตน์ดี หัวหน้ากลุ่มส่งเสริมพัฒนาการบริหารจัดการ

จังหวัดนครนายก

๔.๒ **หาความเชื่อมั่น (Reliability)** นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญแล้วนำไปให้กลุ่มประชากรที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๓๐ คน ทำแบบสอบถาม แล้วนำมาหาความเชื่อมั่น โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามมีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ ๐.๘๔

๓.๓ การรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

๑. ผู้วิจัยขอหนังสือจากหัวหน้าภาควิชารัฐศาสตร์ ผู้อำนวยการโครงการหลักสูตร พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อขอความอนุเคราะห์จากสหกรณ์ทั้ง ๔ สหกรณ์ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย สหกรณ์การเกษตรบ้านนา สหกรณ์การเกษตรเมือง สหกรณ์การเกษตรปากพลี สหกรณ์การเกษตรองครักษ์

๒. ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่าง โดยมีผู้จัดการสหกรณ์และพนักงานสหกรณ์ เป็นผู้อำนวยความสะดวกและช่วยเหลือ และได้เก็บแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง แล้วนำมาตรวจสอบความถูกต้อง ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ทั้งหมดจำนวน ๓๖๗ ฉบับ คิดเป็นร้อยละ ๑๐๐

๓.๔ การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ จำนวน ๓๖๗ ฉบับ มาลงรหัสกรอกข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ดังนี้

ตอนที่ ๑ การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้การวิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ ๒ การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจในหลักและวิธีการสหกรณ์ ใช้การวิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ ๓ การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการสหกรณ์ ใช้การวิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. (Standard Deviation)

ตอนที่ ๔ การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการสหกรณ์โดยหลักสังคหวัตถุ^{๖๓} ใช้การวิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. (Standard Deviation)

ตอนที่ ๓ และตอนที่ ๔ มีเกณฑ์ในการกำหนดคะแนนและการแปลความหมายดังนี้^{๖๓}

มากที่สุด	กำหนดให้	๕ คะแนน
มาก	กำหนดให้	๔ คะแนน

^{๖๓} บุญชม ศรีสะอาด, การวิจัยเบื้องต้น, พิมพ์ครั้งที่ ๒ (กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น, ๒๕๓๕)

ปานกลาง	กำหนดให้	๓ คะแนน
น้อย	กำหนดให้	๒ คะแนน
น้อยที่สุด	กำหนดให้	๑ คะแนน

เกณฑ์ในการแปลความหมายมีดังนี้

ค่าเฉลี่ย	๔.๕๑ – ๕.๐๐	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	๓.๕๑ – ๔.๕๐	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติมาก
ค่าเฉลี่ย	๒.๕๑ – ๓.๕๐	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	๑.๕๑ – ๒.๕๐	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติน้อย
ค่าเฉลี่ย	๑.๐๐ – ๑.๕๐	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด

ตอนที่ ๕ ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ วิเคราะห์โดยการเขียนความเรียง

บทที่ ๔

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตร โดยหลักสังคหวัตถุ๔: กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรในเขตจังหวัดนครนายก นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น ๔ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ ๒ การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจในหลักและวิธีการสหกรณ์

ตอนที่ ๓ การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการสหกรณ์ทั่วไปและการบริหารจัดการสหกรณ์โดยหลักสังคหวัตถุ ๔

ตอนที่ ๔ ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ ๑ วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน ๓๖๓ คน จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระยะเวลาการเป็นสมาชิกหรือทำงานกับสหกรณ์ การมีเงินฝาก และการมีหนี้สินกับสหกรณ์ รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๔

ตารางที่ ๔ จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไป

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	๑๖๓	๔๕.๕๐
หญิง	๒๐๐	๕๔.๕๐
รวม	๓๖๓	๑๐๐.๐๐
อายุ		
ต่ำกว่า ๓๐ ปี	๑๒	๓.๒๗
๓๑ - ๔๐ ปี	๖๕	๑๗.๖๑
๔๑ - ๕๐ ปี	๑๒๒	๓๓.๖๑
มากกว่า ๕๐ ปี	๑๖๔	๔๕.๕๑
รวม	๓๖๓	๑๐๐.๐๐
ระดับการศึกษา		
ประถมศึกษา	๒๒๕	๖๑.๗๑
มัธยมศึกษา	๕๐	๑๓.๕๒
ปวช./ปวส.	๓๐	๘.๒๗
ปริญญาตรีหรือสูงกว่า	๒๒	๖.๐๐
รวม	๓๖๓	๑๐๐.๐๐
รายได้เฉลี่ยต่อเดือน		
ต่ำกว่า ๓,๐๐๐ บาท	๑๕๔	๔๑.๖๖
๓,๐๐๑ - ๖,๐๐๐ บาท	๑๓๗	๓๗.๗๓
๖,๐๐๑ - ๙,๐๐๐ บาท	๓๕	๙.๖๔
๙,๐๐๐ บาทขึ้นไป	๔๗	๑๓.๐๗
รวม	๓๖๓	๑๐๐.๐๐

ตารางที่ ๔ (ต่อ)

รายการ	จำนวนความถี่	ร้อยละ
ระยะเวลาการเป็นสมาชิกหรือทำงานกับสหกรณ์		
๑ - ๕ ปี	๘๓	๒๒.๖๒
๖ - ๑๐ ปี	๑๑๕	๓๑.๓๓
๑๑ - ๑๕ ปี	๔๘	๑๓.๐๘
มากกว่า ๑๕ ปี	๑๒๑	๓๒.๕๗
รวม	๓๖๗	๑๐๐.๐๐
การมีเงินฝากกับสหกรณ์		
มี	๒๐๗	๕๖.๔๐
ไม่มี	๑๖๐	๔๓.๖๐
รวม	๓๖๗	๑๐๐.๐๐
การมีหนี้สินกับสหกรณ์		
มี	๓๑๕	๘๕.๘๓
ไม่มี	๕๒	๑๔.๑๗
รวม	๓๖๗	๑๐๐.๐๐

จากตารางที่ ๔ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน ๒๐๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๔.๕๐ มีอายุมากกว่า ๕๐ ปี จำนวน ๑๖๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๕.๗๘ มีระดับการศึกษาชั้นประถมศึกษา จำนวน ๒๒๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๑.๓๑ มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ต่ำกว่า ๓,๐๐๐ บาท จำนวน ๑๕๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๑.๙๖ มีระยะเวลาการเป็นสมาชิกหรือทำงานกับสหกรณ์ มากกว่า ๑๕ ปี จำนวน ๑๒๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๒.๕๗ มีเงินฝากกับสหกรณ์ จำนวน ๒๐๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๖.๔๐ และมีหนี้สินอยู่กับสหกรณ์ จำนวน ๓๑๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๘๕.๘๓

ตอนที่ ๒ วิเคราะห์ความรู้ความเข้าใจในหลักการและวิธีการสหกรณ์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจในหลักการและวิธีการสหกรณ์ ดังนี้

๑. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ในการเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์

ผลการวิเคราะห์ความรู้ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์ เฉพาะสมาชิกสหกรณ์ จำนวน ๓๓๖ คน รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๕

ตารางที่ ๕ จำนวนและร้อยละเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจในหลักการและวิธีการสหกรณ์
ในวัตถุประสงค์ของการเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์

วัตถุประสงค์ในการเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์ *	จำนวน	ร้อยละ
เพื่อกู้เงินไปจ่ายหนี้สินเดิม	๑๕๒	๔๕.๒๔
เพื่อฝากเงินไว้กับสหกรณ์	๑๔๓	๔๒.๕๖
เพื่อต้องการออมทรัพย์โดยสะสมค่าหุ้นรายเดือน	๑๒๕	๓๗.๒๐
เพื่อกู้เงินต่อเติมหรือซ่อมแซมหรือปลูกบ้านที่อยู่อาศัย	๑๑๘	๓๕.๑๒
เพื่อใช้ลงทุนทำการเกษตร	๔๐	๑๑.๕๐
เพื่อกู้เงินไปเป็นทุนการศึกษาต่อแก่สมาชิก	๓๕	๑๐.๔๒
เพื่อกู้เงินไปซื้อทรัพย์สิน	๓๕	๑๐.๔๒
เพื่อกู้เงินซื้อที่ดิน	๒๘	๘.๓๓
เพื่อกู้เงินซื้อยานพาหนะ	๑๒	๓.๕๗
รวม	๓๓๖	๑๐๐.๐๐

* ตอบได้มากกว่า ๑ ข้อ

จากตารางที่ ๕ พบว่า สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่มีวัตถุประสงค์ในการเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์เพื่อกู้เงินไปจ่ายหนี้สินเดิม จำนวน ๑๕๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๕.๒๔ รองลงมาเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์เพื่อฝากเงินไว้กับสหกรณ์ จำนวน ๑๔๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๒.๕๖ เข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์เพื่อต้องการออมทรัพย์โดยสะสมค่าหุ้นรายเดือนจำนวน ๑๒๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๗.๒๐ และน้อยที่สุดคือเพื่อกู้เงินซื้อยานพาหนะ จำนวน ๑๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๓.๕๗

๒. ความรู้ความเข้าใจในหลักการและวิธีการสหกรณ์

ผลการวิเคราะห์ความรู้ความเข้าใจในหลักการและวิธีการสหกรณ์ รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๖

ตารางที่ ๖ จำนวนและร้อยละเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจในหลักการและวิธีการสหกรณ์

รายการ	เข้าใจ		ไม่เข้าใจ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
สหกรณ์คืออะไร	๑๘๗	๕๕.๖๕	๑๔๕	๔๔.๓๕
สหกรณ์เป็นของใคร	๑๓๔	๓๕.๘๘	๒๐๒	๖๐.๑๒
สหกรณ์การเกษตรมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญอย่างไร	๒๖๘	๗๕.๗๖	๖๘	๒๐.๒๔
บุคคลประเภทใดที่จะเป็นสมาชิกสหกรณ์การเกษตรได้	๑๕๑	๕๖.๘๔	๑๔๕	๔๓.๑๖
สมาชิกมีสิทธิออกเสียงในที่ประชุมอย่างไร	๒๕๕	๗๕.๘๕	๘๑	๒๔.๑๑
เมื่อสหกรณ์มีกำไร กำไรเหล่านั้นจัดสรรโดยใคร	๑๖๕	๕๐.๓๐	๑๖๗	๔๙.๗๐
คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ได้มาโดยวิธีใด	๒๓๕	๗๑.๑๓	๙๗	๒๘.๘๗
บุคคลสำคัญที่จะทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จคือใคร	๓๓๔	๙๕.๔๐	๒	๐.๖๐

จากตารางที่ ๖ พบว่าสมาชิกมีความรู้ความเข้าใจในหลักการและวิธีการสหกรณ์ ปรากฏผลดังนี้

สหกรณ์คืออะไร พบว่า สมาชิกสหกรณ์เข้าใจ จำนวน ๑๘๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๕.๖๕ และไม่เข้าใจจำนวน ๑๔๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๔.๓๕

สหกรณ์เป็นของใคร พบว่าสมาชิกสหกรณ์เข้าใจจำนวน ๑๓๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๕.๘๘ และไม่เข้าใจจำนวน ๒๐๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๐.๑๒

สหกรณ์การเกษตรมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญอย่างไร พบว่าสมาชิกสหกรณ์เข้าใจจำนวน ๒๖๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๕.๗๖ และไม่เข้าใจจำนวน ๖๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๐.๒๔

บุคคลประเภทใดที่จะเป็นสมาชิกสหกรณ์การเกษตรได้ พบว่าสมาชิกสหกรณ์เข้าใจจำนวน ๑๕๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๖.๘๔ และไม่เข้าใจจำนวน ๑๔๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๓.๑๖

สมาชิกมีสิทธิออกเสียงในที่ประชุมอย่างไร พบว่าสมาชิกสหกรณ์เข้าใจจำนวน ๒๕๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๕.๘๘ และไม่เข้าใจจำนวน ๘๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๔.๑๑

เมื่อสหกรณ์มีกำไร กำไรเหล่านั้นจัดสรรโดยใคร พบว่าสมาชิกสหกรณ์เข้าใจจำนวน ๑๖๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๐.๓๐ และไม่เข้าใจจำนวน ๑๖๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๙.๗๐

คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ได้มาโดยวิธีใด พบว่าสมาชิกสหกรณ์เข้าใจจำนวน ๒๓๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๑.๑๓ และไม่เข้าใจจำนวน ๙๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๘.๘๗

บุคคลสำคัญที่จะทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จคือใคร พบว่าสมาชิกสหกรณ์เข้าใจจำนวน ๓๓๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๘๙.๔๐ และไม่เข้าใจจำนวน ๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๐.๖๐

ตอนที่ ๓ วิเคราะห์การบริหารจัดการสหกรณ์ในจังหวัดนครนายก

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการสหกรณ์ในเขตจังหวัดนครนายก จำแนกตามการบริหารจัดการสหกรณ์ทั่วไป และการบริหารจัดการสหกรณ์โดยหลักสังคหวัตถุ ๔ ดังนี้

๑. การบริหารจัดการสหกรณ์ทั่วไป

ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการสหกรณ์ทั่วไปในเขตจังหวัดนครนายกเฉพาะคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ จำนวน ๓๑ คน รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๗

ตารางที่ ๗ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการปฏิบัติข้อมูลการบริหารจัดการทั่วไป

ข้อ ที่	รายการ	N = ๓๑		ระดับการ ปฏิบัติ
		\bar{X}	S.D.	
๑	สหกรณ์กำหนดนโยบายการดำเนินงานด้านต่างๆไว้อย่างชัดเจนและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ในข้อบังคับ	๓.๙๗	.๗๐	มาก
๒	มีการประชุมจัดทำแผนงานในรูปงบประมาณหรือประมาณการล่วงหน้าไว้อย่างชัดเจน	๓.๕๐	.๕๕	มาก
๓	มีการกำหนดระเบียบข้อปฏิบัติขั้นพื้นฐาน	๔.๒๓	.๖๖	มาก
๔	มีการจัดประชุมคณะกรรมการดำเนินงานเป็นประจำทุกเดือนเพื่อรับทราบและพิจารณาผลการดำเนินงานในเรื่องต่างๆ	๔.๓๒	.๘๓	มาก

ตารางที่ ๗ (ต่อ)

ข้อ ที่	รายการ	N = ๓๑		ระดับการ ปฏิบัติ
		\bar{X}	S.D.	
๕	มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละหน้าที่ไว้อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร	๔.๒๖	.๖๓	มาก
๖	รายงานของสหกรณ์เป็นไปตามงบประมาณรายจ่ายซึ่งที่ประชุมใหญ่ได้ให้ความเห็นชอบไว้	๓.๘๗	.๘๔	มาก
๗	มีการกำหนดให้ฝ่ายต่างๆจัดทำข้อมูลเพื่อให้ผู้บริหารนำไปใช้ในการประกอบการตัดสินใจ	๓.๖๘	.๗๕	มาก
๘	สหกรณ์มีเครื่องใช้ อุปกรณ์สำนักงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับปริมาณงาน	๓.๕๕	.๗๒	มาก
๙	มีการส่งพนักงานเข้าอบรมหรือสัมมนาเพื่อให้ได้รับความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน	๓.๕๕	.๗๖	มาก
๑๐	กำหนดนโยบายด้านการเงินการบัญชีของสหกรณ์เป็นไปตามความเหมาะสม	๔.๐๐	.๗๓	มาก
๑๑	มีการกำหนดวิธีควบคุมตรวจสอบดูแลการเก็บรักษาเอกสารด้านการเงินการบัญชีและเอกสารอื่นๆที่เกี่ยวข้อง	๔.๓๒	.๖๕	มาก
๑๒	สหกรณ์มีการวางระบบงานและการควบคุมภายในที่ดี	๔.๐๐	.๖๘	มาก
รวม		๓.๕๗	.๗๐	มาก

จากตารางที่ ๗ พบว่า ผลการศึกษาการปฏิบัติงานในด้านการบริหารจัดการ ทั้ง ๑๒ ข้อ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๕๗) โดยมีระดับการปฏิบัติมากที่สุดคือมีการกำหนดวิธีควบคุมตรวจสอบดูแลการเก็บรักษาเอกสารด้านการเงินการบัญชีและเอกสารอื่นๆที่เกี่ยวข้อง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๓๒) รองลงมาคือมีการจัดประชุมคณะกรรมการดำเนินงานเป็นประจำทุกเดือนเพื่อรับทราบและ

๒. การบริหารจัดการสหกรณ์ โดยหลักสังคหวัตถุ ๔

ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการสหกรณ์ โดยหลักสังคหวัตถุ ๔ ในเขตจังหวัดนครนายก ในด้านทาน ด้านปิยวาจา ด้านอิตถจริยา และด้านสมานัตตตา ดังนี้

๑. ด้านทาน

ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการสหกรณ์ โดยหลักสังคหวัตถุ ๔ ในด้านทาน รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๘

ตารางที่ ๘ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในด้านทาน

ด้านทาน	N = ๓๖๗		ระดับการปฏิบัติ
	\bar{X}	S.D.	
๑. สหกรณ์ได้ให้ความช่วยเหลือและให้สวัสดิการต่างๆ แก่สมาชิกอย่างเหมาะสมและพอเพียง	๒.๕๘	.๕๕	ปานกลาง
๒. สหกรณ์ได้ให้ความสะดวกแก่สมาชิกที่มาติดต่ออย่างเหมาะสม เช่นสถานที่	๓.๕๕	.๖๓	มาก
๓. สมาชิกได้รับการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่จากเจ้าหน้าที่อยู่เสมอ	๒.๕๘	.๔๑	ปานกลาง
๔. เจ้าหน้าที่ให้บริการด้วยความรวดเร็ว ทันเวลา	๓.๐๘	.๔๕	ปานกลาง
๕. เจ้าหน้าที่ให้ความรู้ ให้คำแนะนำ หรือให้คำปรึกษาแก่สมาชิกด้วยดี	๓.๑๒	.๕๗	ปานกลาง
๖. สหกรณ์ได้ให้บริการในด้านธุรกิจต่างๆ แก่สมาชิกอย่างเหมาะสม	๓.๔๕	.๖๕	ปานกลาง
๗. สมาชิกมีความพึงพอใจในการให้บริการของเจ้าหน้าที่	๓.๘๕	.๕๐	มาก
รวม	๓.๓๕	.๕๔	ปานกลาง

จากตารางที่ ๘ พบว่า ผลการศึกษากิจการบริหารจัดการในด้านทาน โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๓๕) เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่าการบริหารจัดการในด้านทาน ระดับมากในเรื่อง สหกรณ์ได้ให้ความสะดวกแก่สมาชิกที่มาติดต่ออย่างเหมาะสม เช่น สถานที่ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๕๕) และสมาชิกมีความพึงพอใจในการให้บริการของเจ้าหน้าที่ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๕) สำหรับเรื่องอื่นๆ มีการบริหารจัดการอยู่ในระดับปานกลาง

การวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์

สมปอง เจียรนันท์ ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรบ้านนา จำกัด (สัมภาษณ์, ๒๕๕๐ กันยายน ,๑๑) กล่าวว่าในด้านการบริหารจัดการสหกรณ์โดยหลักสังคหวัตถุ ๔ ด้านทานที่นำมาประยุกต์ใช้ได้คือ สหกรณ์ได้มีการจัดรางวัลให้แก่สมาชิกสหกรณ์ ทั้งประเภทถือหุ้นมาก ฝากเงินมาก เป็นประจำและต่อเนื่อง และให้รางวัลกลุ่มสมาชิกที่ไม่มีดอกเบีย่ค้างชำระ และมีการจ่ายเงินกู้ให้แก่สมาชิกเพื่อนำไปเป็นทุนประกอบอาชีพ และมีการจ่ายสวัสดิการต่างๆให้แก่พนักงาน เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร เงินสมทบประกันสังคม รวมทั้งให้ทุนการศึกษาแก่บุตรหลานของสมาชิก

กัญญา ทรงคง ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรปากพลี จำกัด (สัมภาษณ์, ๒๕๕๐ กันยายน , ๑๑) กล่าวว่าในด้านทานก็ได้มีการมอบรางวัลแก่สมาชิกที่มาทำธุรกิจกับสหกรณ์ที่มากที่สุด ทั้งการถือหุ้นและการฝากเงิน รวมทั้งกลุ่มที่สามารถชำระดอกเบี้ยได้ ๑๐๐% และมีการให้รางวัลกับประชาชนกลุ่มที่ช่วยขยายธุรกิจการตลาดสู่สมาชิก และมียอดขายมากที่สุด

๒. ด้านปียวจา

ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการสหกรณ์ โดยหลักสังคหวัตถุ ๔ ในด้านปียวจา รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๕

ตารางที่ ๕ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในด้านปียวจา

ด้านปียวจา	N = ๓๖๓		ระดับการปฏิบัติ
	\bar{X}	S.D.	
๑.เจ้าหน้าที่พูดด้วยวาจาที่ไพเราะอ่อนหวาน ชวนฟัง	๔.๑๖	.๔๓	มาก
๒.เจ้าหน้าที่ชี้แจงในเรื่องต่างๆแก่สมาชิก โดยใช้คำพูดที่นุ่มนวล สละสลวย ไม่กระโชกโฮกฮาก	๓.๕๕	.๓๕	มาก
๓.เจ้าหน้าที่พูดด้วยความจริงใจ ไม่เสแสร้ง	๔.๑๒	.๓๒	มาก
๔.เจ้าหน้าที่พูดหรือให้คำแนะนำแต่ถ้อยคำที่เป็นประโยชน์	๔.๐๓	.๓๑	มาก
๕.เมื่อเห็นสมาชิกโกรธหรือไม่พอใจในการมาใช้บริการของสหกรณ์ ก็ช่วยพูดจาให้เข้าใจและหายโกรธ	๓.๑๑	.๔๐	ปานกลาง
๖.เจ้าหน้าที่ไม่พูดเท็จพูดต่อเสียดพูดคำหยาบพูดเพื่อเจ้อเหลวไหล	๔.๓๓	.๔๒	มากที่สุด
๗.เจ้าหน้าที่ไม่พูดในสิ่งที่สมาชิกฟังแล้วรู้สึกสะเทือนใจ น้อยใจ เสียใจ หรือคับแค้นใจ	๔.๓๓	.๕๔	มาก
รวม	๔.๐๘	.๔๐	มาก

จากตารางที่ ๕ พบว่า ผลการศึกษาการบริหารจัดการในด้านปียวจา โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๘) เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่ามีระดับการบริหารจัดการในด้านปียวจามากที่สุดคือ เจ้าหน้าที่ไม่พูดเท็จพูดต่อเสียดพูดคำหยาบพูดเพื่อเจ้อเหลวไหล (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๓๓) และด้านที่มีการบริหารจัดการระดับปานกลาง คือเมื่อเห็นสมาชิกโกรธหรือไม่พอใจในการมาใช้บริการของสหกรณ์ ก็ช่วยพูดจาให้เข้าใจและหายโกรธ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๑๑) สำหรับเรื่องอื่นๆ มีการบริหารจัดการอยู่ในระดับมาก

การวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์

สมปอง เจียรนันท์ ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรบ้านนา จำกัด (สัมภาษณ์, ๒๕๕๐ กันยายน, ๑๑) ในด้านปียวจา เจ้าหน้าที่มีการต้อนรับสมาชิกหรือบุคคลภายนอกที่มาใช้บริการหรือ

กัญญา ทรงคง ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรปากพลี จำกัด (สัมภาษณ์, ๒๕๕๐ กันยายน , ๑๓) กล่าวว่ามีการประสานงานกันที่เหมาะสมทั้งภายในสหกรณ์เองและกับหน่วยงานอื่นๆ โดยการประสานงานภายใน จะจัดให้มีตัวกลางเป็นผู้ประสานงาน เช่นประธานกลุ่มสมาชิก จะประสานงานระหว่างสหกรณ์กับสมาชิก ผู้จัดการจะเป็นผู้ประสานระหว่างฝ่ายจัดการกับคณะกรรมการดำเนินการ และการประสานงานกับหน่วยงานภายนอก ผู้จัดการและประธานกรรมการจะเป็นตัวแทนของสหกรณ์ โดยมีการพูดคุยกันด้วยถ้อยคำที่สุภาพ นุ่มนวล เหมาะแก่บุคคล เวลา สถานที่ และพูดในสิ่งที่สร้างสรรค์และเป็นประโยชน์

สมชาย บุญมา ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด (สัมภาษณ์, ๒๕๕๐ กันยายน , ๑๒) กล่าวว่า ได้มีการประชุมในเจ้าหน้าที่ที่จะออกไปประชุมกลุ่มกับสมาชิกเพื่อกำหนดหัวข้อที่จะต้องชี้แจงให้สมาชิกทราบถึงข่าวสารและธุรกิจต่างๆภายในสหกรณ์ และให้เจ้าหน้าที่พูดคุยอย่างเป็นกันเองกับสมาชิก เมื่อสมาชิกมีข้อข้องใจหรือมีปัญหาใดที่จะซักถาม ก็ให้อธิบายให้สมาชิกเข้าใจ

๓. ด้านอัตถจริยา

ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการสหกรณ์ โดยหลักสังคหวัตถุ ๔ ในด้านอัตถจริยา รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๑๐

ตารางที่ ๑๐ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในด้านอัตถจริยา

ด้านอัตถจริยา	N = ๓๖๓		ระดับการปฏิบัติ
	\bar{X}	S.D.	
๑.เจ้าหน้าที่ให้ความช่วยเหลือแก่สมาชิกทุกคนโดยไม่มีทางเลือกที่รักผลักที่ซัง	๓.๕๖	.๕๖	มาก
๒.เจ้าหน้าที่มีความเต็มใจที่จะช่วยเหลือและให้บริการแก่สมาชิก	๓.๕๔	.๕๓	มาก
๓.เจ้าหน้าที่มีน้ำใจไม่นิ่งดูคายนเมื่อสมาชิกขอความช่วยเหลือ	๔.๕๔	.๒๓	มากที่สุด
๔.เจ้าหน้าที่ดูแล เอาใจใส่ต่อการให้บริการแก่สมาชิก	๔.๐๕	.๔๕	มาก
๕.เจ้าหน้าที่มีความพึงพอใจเมื่อได้ช่วยเหลือสมาชิก	๓.๗๕	.๕๑	มาก
๖.เจ้าหน้าที่ช่วยเหลืองานของสมาชิกในชุมชนทุกครั้งที่มีโอกาส	๒.๕๒	.๕๓	ปานกลาง
๗.เจ้าหน้าที่มีความกระตือรือร้นที่จะร่วมกิจกรรมต่างๆของสหกรณ์	๓.๖๑	.๕๓	มาก
รวม	๓.๘๓	.๔๘	มาก

จากตารางที่ ๑๐ พบว่า ผลการศึกษการบริหารจัดการในด้านอัตถจริยา โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๓) เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า มีระดับการปฏิบัติในด้านอัตถจริยามากที่สุดคือ เจ้าหน้าที่มีน้ำใจไม่นิ่งดูคายนเมื่อสมาชิกขอความช่วยเหลือ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๕๔) และด้านที่มีการบริหารจัดการระดับปานกลาง คือเจ้าหน้าที่ช่วยเหลืองานของสมาชิกในชุมชนทุกครั้งที่มีโอกาส (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๒.๕๒) สำหรับเรื่องอื่นๆ มีการบริหารจัดการอยู่ในระดับมาก

การวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์

สมปอง เจียรนันท์ ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรบ้านนา จำกัด (สัมภาษณ์, ๒๕๕๐ กันยายน, ๑๑) กล่าวว่า ได้มีการจัดให้มีการทอดผ้าป่าสามัคคีสหกรณ์เป็นประจำทุกปี ณ วัดที่สหกรณ์

วรรณฯ ทิริประภามงคล ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรนครักษ์ จำกัด (สัมภาษณ์, ๒๕๕๐ กันยายน, ๑๔) กล่าวว่า คณะกรรมการและฝ่ายจัดการดำเนินงานด้วยความซื่อสัตย์ และปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่ เสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม และประธานกลุ่มได้ให้ความร่วมมือกับสหกรณ์เป็นอย่างดี ทั้งในการพิจารณา คัดเลือกสมาชิกเข้าใหม่ ด้านการศึกษาอบรม เรงรัดหนี้สิน และการติดต่อประสานงาน ในส่วนของพนักงานสหกรณ์ ได้ปฏิบัติหน้าที่และงานอื่นๆที่ได้รับมอบหมาย ด้วยความเข้มแข็ง และเอาใจใส่ให้บริการแก่สมาชิกอย่างรวดเร็ว ทันต่อเวลา และความต้องการของสมาชิก

๔. ด้านสมานัตตตา

ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการสหกรณ์ โดยหลักสังเกตวัดดู ๔ ในด้านสมานัตตตารายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๑๑

ตารางที่ ๑๑ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในด้านสมานัตตตา

ด้านสมานัตตตา	N = ๓๖๗		ระดับการปฏิบัติ
	\bar{X}	S.D.	
๑. เจ้าหน้าที่ทำตนเสมอต้นเสมอปลายกับสมาชิกทุกคน	๔.๐๕	.๓๔	มาก
๒. เจ้าหน้าที่ปฏิบัติตนเหมาะสมแก่ฐานะของตน	๓.๗๔	.๕๒	มาก
๓. เจ้าหน้าที่มีความเคารพ ไม่ตีตนเสมอบุคคลที่ควรเคารพ	๓.๘๑	.๓๕	มาก
๔. เจ้าหน้าที่ทำตนเป็นกันเองกับสมาชิกไม่ถือตัว เย่อหยิ่ง กับสมาชิก	๔.๗๗	.๔๖	มากที่สุด
๕. เจ้าหน้าที่ได้วางตนเหมาะสมกับภาวะ บุคคล เหตุการณ์และสิ่งแวดล้อม	๓.๘๓	.๓๗	มาก
๖. เจ้าหน้าที่ได้มีการใช้เครื่องใช้และอุปกรณ์ต่างๆของสำนักงานอย่างประหยัดและเหมาะสม	๒.๘๕	.๔๑	ปานกลาง
๗. เจ้าหน้าที่ได้ปฏิบัติตนอยู่ในกฎระเบียบ และข้อบังคับของสหกรณ์	๔.๑๐	.๓๒	มาก
รวม	๓.๘๘	.๔๐	มาก

จากตารางที่ ๑๑ พบว่า ผลการศึกษาการบริหารจัดการในด้านสมานัตตตา โดยรวม อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๘) เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า มีระดับการบริหารจัดการในด้านสมานัตตตามากที่สุดคือ เจ้าหน้าที่ทำตนเป็นกันเองกับสมาชิกไม่ถือตัว เย่อหยิ่ง กับสมาชิก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๖๗) และด้านที่มีการบริหารจัดการระดับปานกลาง คือ เจ้าหน้าที่ได้มีการใช้เครื่องใช้และอุปกรณ์ต่างๆของสำนักงาน อย่างประหยัดและเหมาะสม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๒.๘๕) สำหรับเรื่องอื่นๆ มีการบริหารจัดการอยู่ในระดับมาก

การวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์

สมปอง เจียรนันท์ ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรบ้านนา จำกัด (สัมภาษณ์, ๒๕๕๐ กันยายน, ๑๑) กล่าวว่ามีการกำหนดโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจน มีการแบ่งแยกงานออกเป็นฝ่ายๆ มอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่ฝ่ายต่างๆปฏิบัติ และจัดบุคคลให้ปฏิบัติหน้าที่ตามความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์มีองค์ประกอบอยู่ 3 ระดับ คือ สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ มีการจัดแบ่งสมาชิกออกเป็นกลุ่มๆ แต่ละกลุ่มมีการบริหารจัดการกันเอง คณะกรรมการดำเนินการ มีการจัดแบ่งหน้าที่ในการบริหารงานในตำแหน่งต่างๆในสหกรณ์ ฝ่ายจัดการจะปฏิบัติงาน อันเกี่ยวกับกิจการประจำวันของสหกรณ์ โดยอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายจะมีกำหนดไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์

สมชาย บุญมา ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด (สัมภาษณ์, ๒๕๕๐ กันยายน, ๑๒) กล่าวว่า มีระบบการควบคุมทั้งจากภายในและจากภายนอกสหกรณ์ จากภายในสหกรณ์จะมีระบบการรายงานข้อมูลต่างๆ โดยผู้จัดการจะนำผลการดำเนินงานจากฝ่ายต่างๆ จัดทำเป็นรายงานเสนอต่อคณะกรรมการดำเนินการในการประชุมประจำเดือน เพื่อประเมินผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับแผนงาน และมีกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ให้ทุกฝ่ายปฏิบัติตาม อีกทั้งยังมีผู้ตรวจสอบกิจการทำหน้าที่เป็นผู้ตรวจสอบภายในสหกรณ์ และมีการควบคุมจากมวลสมาชิก กล่าวคือ สมาชิกสามารถออกเสียงได้หนึ่งคนหนึ่งเสียง ในที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี เพื่อเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการ อนุมัติแผนงานประจำปี อนุมัติงบการเงินของสหกรณ์ เป็นต้น และมีการควบคุมจากภายนอกโดยรัฐบาลออกกฎหมายพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 เพื่อให้เป็นแนวทางและคุ้มครองสหกรณ์ และมีหน่วยราชการ 2 หน่วยงาน ที่ดูแลสหกรณ์โดยเฉพาะคือ กรมส่งเสริมสหกรณ์และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

วรรณ สิทธิประภาษมงคล ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรนครักษ์ จำกัด (สัมภาษณ์, ๒๕๕๐
กันยายน, ๑๔) กล่าวว่า สหกรณ์มีแผนปฏิบัติงานประจำปี โดยดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่ได้รับ
อนุมัติจากที่ประชุมใหญ่ ในแผนงานจะมีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานในทุกกิจกรรมอย่าง
เหมาะสมและสามารถปฏิบัติได้

ตอนที่ ๔ ปัญหา อุปสรรค และ ข้อเสนอแนะ

ผลการวิเคราะห์ ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะ และแนวทางแก้ไข รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๑๒

ตารางที่ ๑๒ ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะ และแนวทางแก้ไข

ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะ	แนวทางแก้ไข
<p>ในด้านการบริหารจัดการ</p> <p>๑. สมาชิกยังไม่เข้าใจในขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ จึงทำให้ปฏิบัติไม่ถูกเมื่อไปติดต่อกับสหกรณ์ เช่น ไปขอกู้เงิน หรือฝากเงินกับสหกรณ์</p> <p>๒. ในการดำเนินงานต่างๆควรมีการลดขั้นตอนให้แล้วเสร็จเพียงพนักงานคนเดียว</p> <p>๓. การให้บริการในปัจจุบันยังช้าเกินไป ต้องการให้มีการบริการที่รวดเร็วกว่าเดิม</p> <p>๔. คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ ควรมีการออกประชุมพบปะเยี่ยมเยียนสมาชิกเป็นประจำ เพื่อจะได้ทราบปัญหาของสมาชิก หรือเพื่อประชาสัมพันธ์ ข้อมูลข่าวสารงานสหกรณ์</p> <p>๕. คณะกรรมการและฝ่ายจัดการยังไม่รู้จักบทบาทหน้าที่ของตน ยังมีการก้าวก่ายหน้าที่ซึ่งกันและกัน</p>	<p>๑. สหกรณ์ควรมีการชี้แจงหรืออธิบายให้สมาชิกเข้าใจในวิธีการดำเนินงานต่างๆของสหกรณ์ในที่ประชุมกลุ่ม เพื่อให้สมาชิกเข้าใจขั้นตอนการดำเนินงานหรือจัดเจ้าหน้าที่เพื่อให้บริการหรือช่วยเหลือสมาชิกเมื่อมาทำการติดต่อกับสหกรณ์</p> <p>๒. สหกรณ์ควรมีการวางแผนกำหนดแนวทางการดำเนินงานให้เหมาะสม</p> <p>๓. สหกรณ์ควรกำหนดระยะเวลาในการให้บริการในแต่ละธุรกิจแก่สมาชิกและควรแจ้งให้สมาชิกทราบเมื่อเข้ามาใช้บริการทุกครั้ง</p> <p>๔. ให้หารือกันในวันประชุมใหญ่ของสหกรณ์ว่า ต้องการให้ฝ่ายจัดการทำแบบใด และเป็นแนวทางที่สามารถทำได้หรือไม่</p> <p>๕. ให้การศึกษอบรมคณะกรรมการและฝ่ายจัดการเพื่อให้รู้จักบทบาทและหน้าที่ของตน</p>

ตารางที่ ๑๒ (ต่อ)

ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ	แนวทางแก้ไข
<p>ในด้านการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์</p> <p>๑. ราคาสินค้าที่จำหน่ายบางอย่างมีราคาแพงกว่าท้องตลาด</p> <p>๒. สินค้าที่นำมาจำหน่ายมีน้อยและไม่หลากหลาย</p> <p>๓. ควรจะมีการรวบรวมในผลิตภัณฑ์อื่นๆ นอกเหนือจากข้าว เช่น ไม้ผล อาทิ กล้วย ส้มโอ มะม่วง มะขงชิด</p> <p>๔. ควรมีการให้บริการเกี่ยวกับการปรับปรุงบำรุงดิน และการเก็บเกี่ยวผลผลิต</p>	<p>๑. สหกรณ์ต้องหาแหล่งซื้อสินค้าส่งที่มีราคาถูก เพื่อที่จะได้นำมาจำหน่ายได้ในราคาที่ใกล้เคียงหรือต่ำกว่าท้องตลาด</p> <p>๒. สหกรณ์ต้องสำรวจความต้องการของสมาชิก ว่ามีความต้องการใช้สินค้าอะไรบ้างและอย่างไร</p> <p>๓. สหกรณ์ควรหาแนวทางและศึกษาความเป็นไปได้ เพื่อตอบสนองตามความต้องการของสมาชิก เช่น ศึกษาจากสหกรณ์อื่นที่ทำธุรกิจนี้</p> <p>๔. สหกรณ์ควรมีการร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ เพื่อให้การฝึกอบรมสมาชิกได้รับการถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตร เพื่อให้ผลผลิตออกมามีคุณภาพได้มาตรฐานตรงตามความต้องการของตลาด</p>
<p>ด้านบุคลากรของสหกรณ์</p> <p>๑. ฝ่ายจัดการของสหกรณ์บางคนจะตอบคำถามสมาชิกไม่ได้ เมื่อถามก็จะโยนกันไปมา และตอบแบบไม่มั่นใจ</p> <p>๒. พนักงานควรมีความกระตือรือร้นและตั้งใจในการทำงานให้มากกว่านี้</p>	<p>สหกรณ์ควรให้การส่งเสริมและสนับสนุนในเรื่อง การศึกษาอบรมแก่ฝ่ายจัดการ เพื่อให้มีความพร้อมและมีศักยภาพในการปฏิบัติงาน</p>

บทที่ ๕

สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรโดยหลักสังคหวัตถุ ๔ : กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรในเขตจังหวัดนครนายก วัตถุประสงค์ของการศึกษา เพื่อศึกษาการบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย ศึกษาความรู้ความเข้าใจในหลักการและวิธีการสหกรณ์ของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรในเขตจังหวัดนครนายก ศึกษาการบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตร ในเขตจังหวัดนครนายก โดยหลักสังคหวัตถุ ๔ และศึกษาปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไขในการบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตรในเขตจังหวัดนครนายก ดำเนินการวิจัยเชิงเอกสาร และเชิงสำรวจ จัดเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

สรุปผลการศึกษา

๑. การบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย พบว่า การบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทยนั้นบริหารโดยคณะกรรมการสหกรณ์ที่สมาชิกเลือกมาจากที่ประชุมใหญ่เพื่อเป็นตัวแทนของสมาชิกในการทำหน้าที่ กำหนดนโยบายการบริหารงานของสหกรณ์ และทำหน้าที่ดูแลรักษาผลประโยชน์ให้กับสมาชิก พิจารณาแต่งตั้งหรือจัดจ้างและกำหนดค่าตอบแทนฝ่ายจัดการสหกรณ์เพื่อให้ปฏิบัติงานในสหกรณ์ โดยฝ่ายจัดการสหกรณ์จะอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของคณะกรรมการดำเนินการ และคณะกรรมการดำเนินการจะพิจารณาดำเนินการเกี่ยวกับธุรกิจและการกระทำต่างๆของสหกรณ์ ตามที่พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๔๒ กำหนดไว้ รวมทั้งวินิจฉัยและตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ตลอดจนแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน โดยต้องบริหารจัดการธุรกิจต่างๆของสหกรณ์ให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ และต้องตอบสนองความต้องการของผู้ที่เป็นเจ้าของสหกรณ์คือสมาชิกให้ได้ โดยการบริหารจัดการนั้นต้องเป็นที่พอใจและเป็นที่ยอมรับและเกิดประโยชน์แก่สมาชิกมากที่สุด โดยที่ฝ่ายบริหารนั้นจะต้องมีความรู้ มีการวางแผนที่ดี สามารถตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการได้อย่างถูกต้องตามสถานการณ์ ในการบริหารจัดการจะต้องมีการกำหนดขอบเขตอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน และในการบริหารจัดการ

สมาชิกของสหกรณ์ มีความสำนึกในการเป็นเจ้าของสหกรณ์ มีความเชื่อมั่นสหกรณ์ สามารถยึดเป็นที่พึ่งในการแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจของตนได้ดี ทั้งมีความภักดี ช่วยอุดหนุนกิจการสหกรณ์ของตน ตลอดจนให้ความร่วมมือแก่สหกรณ์ด้วยความซื่อสัตย์ และจริงใจต่อสหกรณ์

คณะกรรมการดำเนินการ มีความสามัคคีพร้อมเพรียงกัน ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โดยไม่แสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเองหรือพวกพ้องในทางมิชอบ พร้อมทั้งให้ความเสมอภาคต่อบรรดาสมาชิกโดยทั่วหน้ากัน ยึดถือและปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับและกฎหมายสหกรณ์ คำนะนำส่งเสริมสหกรณ์ ไม่ก้าวก่ายงานของฝ่ายจัดการ ซึ่งอาจจะนำไปถึงความแตกแยกความสามัคคีกันได้

ผู้จัดการและพนักงานสหกรณ์ รู้จักงานในหน้าที่ของตนเป็นอย่างดี มีความซื่อสัตย์ สุจริต อุทิศเวลาให้แก่สหกรณ์ ไม่แสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเองหรือพวกพ้องในทางมิชอบ ให้ความนับถือผู้บังคับบัญชา ยกย่องให้เกียรติกับสมาชิกทุกคนด้วยดีทั่วหน้ากัน เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และนโยบายของคณะกรรมการดำเนินการที่กำหนดไว้อย่างถูกต้อง

๒. ความรู้ความเข้าใจในหลักการและวิธีการสหกรณ์ของสมาชิกสหกรณ์ พบว่า วัตถุประสงค์ในการเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่เพื่อกู้เงินไปจ่ายหนี้สินเดิม คิดเป็นร้อยละ ๔๕.๒๔ รองลงมาเพื่อฝากเงินไว้กับสหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ ๔๒.๕๖ และที่น้อยที่สุดคือ วัตถุประสงค์ในการเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์เพื่อกู้เงินซื้อยานพาหนะ คิดเป็นร้อยละ ๓.๕๗ โดยที่สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่จะมีเงินฝากกับสหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ ๕๖.๔๐ และขณะเดียวกันสมาชิกส่วนใหญ่ก็จะมีหนี้สินอยู่กับสหกรณ์ด้วยคิดเป็นร้อยละ ๘๕.๘๓ ในส่วนความรู้ความเข้าใจในหลักการและวิธีการสหกรณ์ โดยภาพรวมแล้ว สมาชิกสหกรณ์มีความเข้าใจ แต่พบว่าสมาชิกยังไม่เข้าใจในประเด็นหลักที่สำคัญคือ สหกรณ์เป็นของใคร โดยมีความเข้าใจ คิดเป็นร้อยละ ๓๕.๘๘ และยังไม่มีความเข้าใจ คิดเป็นร้อยละ ๖๐.๑๒

๓. การบริหารจัดการสหกรณ์ของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ พบว่า ระดับการปฏิบัติ ในด้านการบริหารจัดการ โดยทุกข้ออยู่ในระดับการปฏิบัติมาก โดยมีระดับการปฏิบัติในเรื่องมีการ กำหนดวิธีควบคุมตรวจสอบดูแลการเก็บรักษาเอกสารด้านการเงินการบัญชีและเอกสารอื่นๆที่เกี่ยวข้อง มากที่สุด รองลงมา มีการจัดประชุมคณะกรรมการดำเนินงานเป็นประจำทุกเดือน เพื่อรับทราบและ พิจารณาผลการดำเนินงานในเรื่องต่างๆ และระดับการปฏิบัติในด้านการบริหารจัดการอันดับสุดท้าย คือ มีการส่งพนักงานเข้าอบรมหรือสัมมนาเพื่อให้ได้รับความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน

๔ การบริหารจัดการสหกรณ์โดยหลักสังคหวัตถุ ๔ สรุปได้ดังนี้

๔.๑ ด้านทาน พบว่า ผลการศึกษาการบริหารจัดการในด้านทาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๓๕) เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่ามีการบริหารจัดการในด้าน ทาน ระดับมากในเรื่อง สหกรณ์ได้ให้ความสะดวกแก่สมาชิกที่มาติดต่ออย่างเหมาะสม เช่น สถานที่ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๕๕) และสมาชิกมีความพึงพอใจในการให้บริการของเจ้าหน้าที่ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๕) สำหรับเรื่องอื่นๆ มีการบริหารจัดการอยู่ในระดับปานกลาง

๔.๒ ด้านปิยวาจา พบว่า ผลการบริหารจัดการสหกรณ์ ในด้านปิยวาจา โดย ภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๘) เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่ามีระดับการปฏิบัติใน ด้านปิยวาจามากที่สุดคือ เจ้าหน้าที่ไม่พูดเท็จพูดส่อเสียดพูดคำหยาบพูดเพื่อเจ้อเหลวไหล (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ ๔.๗๓) และด้านที่มีการบริหารจัดการระดับปานกลาง คือเมื่อเห็นสมาชิกโกรธหรือไม่พอใจ ในการมาใช้บริการของสหกรณ์ ก็ช่วยพูดจาให้เข้าใจและหายโกรธ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๑๑) สำหรับ เรื่องอื่นๆ มีการบริหารจัดการอยู่ในระดับมาก

๔.๓ ด้านอัทธจริยา พบว่า ผลการบริหารจัดการสหกรณ์ ในด้านอัทธจริยา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๓) เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่ามีระดับการปฏิบัติ ในด้านอัทธจริยามากที่สุดคือ เจ้าหน้าที่มีน้ำใจ ไม่นิ่งคูดายเมื่อสมาชิกขอความช่วยเหลือ (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ ๔.๕๔) และด้านที่มีการบริหารจัดการระดับปานกลาง คือเจ้าหน้าที่ช่วยเหลืองานของสมาชิก ในชุมชนทุกครั้งที่มีโอกาส (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๒.๕๒) สำหรับเรื่องอื่นๆ มีการบริหารจัดการอยู่ใน ระดับมาก

๔.๔ ด้านสมานัตตตา พบว่า ผลการบริหารจัดการสหกรณ์ในด้านสมานัตตตา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๘) เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า มีระดับการบริหารจัดการในด้านสมานัตตตามากที่สุดคือ เจ้าหน้าที่ทำตนเป็นกันเองกับสมาชิกไม่ถือตัว เยื่อหยิ่งกับสมาชิก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๗๗) และด้านที่มีการบริหารจัดการระดับปานกลาง คือ เจ้าหน้าที่ได้มีการใช้เครื่องใช้และอุปกรณ์ต่างๆ ของสำนักงาน อย่างประหยัดและเหมาะสม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๒.๘๘) สำหรับเรื่องอื่นๆ มีการบริหารจัดการอยู่ในระดับมาก

๕ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ สรุปได้ดังนี้

สมาชิกยังไม่เข้าใจในขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ จึงทำให้ปฏิบัติไม่ถูกเมื่อไปติดต่อกับสหกรณ์ และมีการเสนอว่าคณะกรรมการและฝ่ายจัดการควรที่จะได้ออกประชุมเพื่อพบปะกับสมาชิกเป็นประจำเพื่อจะได้รับทราบข่าวสารงานสหกรณ์และมีการเสนอให้มีธุรกิจรวบรวมให้มากขึ้น พร้อมกับการให้สหกรณ์ให้บริการสมาชิกเกี่ยวกับการประกอบอาชีพของสมาชิก

อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล มีประเด็นที่นำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

๑. การบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย

การบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทยนั้นบริหารโดยคณะกรรมการสหกรณ์ที่สมาชิกเลือกมาจากที่ประชุมใหญ่ เพื่อเป็นตัวแทนของสมาชิกในการทำหน้าที่กำหนดนโยบายการบริหารงานของสหกรณ์ และทำหน้าที่ดูแลรักษาผลประโยชน์ให้กับสมาชิก พร้อมจัดจ้างและกำหนดค่าตอบแทนฝ่ายจัดการสหกรณ์เพื่อปฏิบัติงานในสหกรณ์ โดยทั้ง ๓ ฝ่าย อันประกอบด้วยคณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการและสมาชิกสหกรณ์ จะต้องทำงานแบบประสานงานกันและร่วมมือกันบริหารจัดการธุรกิจต่างๆของสหกรณ์ให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ และต้องตอบสนองความต้องการของผู้ที่เป็นเจ้าของสหกรณ์คือสมาชิกให้ได้ โดยการบริหารจัดการนั้นต้องเป็นที่พอใจและเป็นที่ยอมรับและเกิดประโยชน์แก่สมาชิกมากที่สุด

๒. ความรู้ความเข้าใจในหลักการและวิธีการของสมาชิกสหกรณ์

จากผลการวิจัยในด้านความรู้ความเข้าใจในหลักการและวิธีการของสมาชิกสหกรณ์

โดยภาพรวมสมาชิกตอบถูก มีเพียงข้อเดียวที่ตอบผิดนั่นคือ สหกรณ์เป็นของใคร ซึ่งข้อที่ตอบผิดนั้น ถือเป็นหัวใจหลักที่สำคัญของสหกรณ์ที่ทุกคนจะต้องรู้ แสดงว่า สมาชิกยังไม่เข้าใจ ยังไม่รับบทบาทหน้าที่ของการเป็นสมาชิก ไม่รู้ว่าตนเองเป็นเจ้าของสหกรณ์ ซึ่งข้อนี้เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งที่สมาชิกทุกคนจะต้องรู้ เพราะเป็นบทบาทหน้าที่สำคัญของสมาชิก เพราะเหตุว่า สหกรณ์เป็นองค์กรของสมาชิก ที่สมาชิกทุกคนเป็นเจ้าของ แล้วร่วมกันบริหารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตรงตามความต้องการของสมาชิก ซึ่งสอดคล้องกับ บุญมี จันทร์วงศ์ ที่ได้กล่าวว่า ปัญหาในด้านสมาชิกของสหกรณ์ ได้แก่ สมาชิกขาดจิตสำนึกในความเป็นเจ้าของสหกรณ์ โดยที่ส่วนใหญ่เข้ามาเป็นสมาชิกสหกรณ์เพื่อประโยชน์ในการกู้เงินมากกว่าการรวมกันเพื่อแก้ไขปัญหาของกลุ่ม เนื่องจากการบริหารจัดการสหกรณ์นั้น บริหารโดยคณะกรรมการสหกรณ์ที่สมาชิกเลือกมาจากที่ประชุมใหญ่เพื่อเป็นตัวแทนของสมาชิก ในการทำหน้าที่บริหารงานของสหกรณ์ให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ โดยคณะกรรมการจะพิจารณาจัดจ้างฝ่ายจัดการสหกรณ์ เพื่อให้ปฏิบัติงานในสหกรณ์ ในการให้บริการสนองตอบตรงตามความต้องการของเจ้าของสหกรณ์คือสมาชิกได้ โดยทั้ง ๓ ฝ่าย คือสมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ ต้องทำงานร่วมกัน ประสานงานกันเพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ และสอดคล้องกับที่ กาญจนา สงวนวงศ์งาน กล่าวไว้ว่า ผู้ที่มีหน้าที่ในการจัดการทั้งปวงของสหกรณ์ แบ่งเป็น ๓ กลุ่ม คือ สมาชิก คณะกรรมการผู้จัดการและพนักงานสหกรณ์ กลุ่มคนทั้ง ๓ กลุ่ม จะทำงานด้วยกัน ไม่ใช่คนกลุ่มหนึ่งจะแบกภาระไว้แต่เพียงกลุ่มเดียว ฉะนั้นทุกกลุ่มจะต้องประสานงานกันเพื่อให้การดำเนินงานสหกรณ์ประสบผลสำเร็จ และ พันธุม ดิษยเมณฑล กล่าวไว้ว่า ความสำเร็จของขบวนการสหกรณ์ จะขึ้นอยู่กับการจัดการเป็นส่วนใหญ่ โดยจะมีกลุ่มบุคคลอยู่ ๓ ฝ่าย ต่างมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบร่วมกัน คือสมาชิกสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการ และผู้จัดการรวมทั้งพนักงานและลูกจ้างของสหกรณ์ ถ้าปฏิบัติงานร่วมกัน ทำงานเป็นคณะ จึงจะมีความสำคัญที่จะช่วยให้สหกรณ์ดำเนินงานเป็นผลสำเร็จได้ ซึ่งสอดคล้องกับที่ พงษ์นาถ ภัทรเกตรา ได้กล่าวว่า สหกรณ์มีฐานะเป็นองค์กรทางธุรกิจที่มีวิธีการควบคุมการดำเนินการตามหลักประชาธิปไตย และสหกรณ์เป็นขององค์กรสมาชิก โดยสมาชิก เพื่อสมาชิก นั่นคือจะต้องดำเนินการเพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ที่เป็นเจ้าขององค์กร คือสมาชิกนั่นเอง และสอดคล้องกับ ชูติกาญจน์ อังคารประเสริฐ กล่าวไว้ว่า สมาชิกสหกรณ์ในฐานะเจ้าของสหกรณ์ ย่อมมีหน้าที่สำคัญในการควบคุมการจัดการสหกรณ์ โดยสมาชิกจะสามารถใช้บทบาทการควบคุมการจัดการสหกรณ์ใน

๓. การบริหารจัดการสหกรณ์ทั่วไปในเขตจังหวัดนครนายก

จากผลการวิจัยในด้านการบริหารจัดการสหกรณ์ของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ พบว่า โดยภาพรวมแล้ว การปฏิบัติงานในด้านการบริหารจัดการทุกข้อ อยู่ในระดับมาก โดยที่มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุดคือ มีการส่งพนักงานเข้าอบรมหรือสัมมนาเพื่อให้ได้รับความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน โดยจะเห็นได้ว่า สหกรณ์ไม่ค่อยให้ความสำคัญที่จะส่งพนักงานเข้ารับการศึกษอบรม ทั้งนี้สหกรณ์อาจไม่เห็นถึงความจำเป็นในด้านนี้ แต่ที่จริงแล้ว การศึกษอบรมเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งที่พนักงานจะต้องได้รับการพัฒนาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อที่จะได้นำความรู้ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยหลักการสหกรณ์ในข้อที่ ๕ ที่เป็นแนวทางที่สหกรณ์ควรยึดถือปฏิบัติ ก็ระบุไว้ชัดเจน ว่าควรให้การศึกษ ฝึกอบรมและสารสนเทศ เพื่อมุ่งให้กรรมการ ผู้จัดการ และพนักงานสหกรณ์ มีความรู้ ความสามารถและทักษะ รวมทั้งความรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ของตน ซึ่งสอดคล้องกับ บุญมี จันทรวงศ์ ได้กล่าวว่า การให้การศึกษอบรม ที่จริงแล้ว การศึกษอบรมไม่ได้เป็นธุรกิจสหกรณ์ แต่เป็นสิ่งที่จำเป็นที่สุดของสหกรณ์ และการให้การศึกษ อบรมอย่างสม่ำเสมอแก่บรรดาสมาชิก กรรมการดำเนินการ ผู้จัดการ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ต่างๆ ของสหกรณ์ จะช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องนั้นๆ ทราบถึงอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามหลักและวิธีการสหกรณ์ จะช่วยให้การประกอบธุรกิจของสหกรณ์เป็นไปด้วยดีและถูกต้อง และอรุณ รัชธรรม กล่าวไว้ว่าต้องส่งเสริมให้สมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์เป็นผู้มีความรู้ และวันเพ็ญ บำรุงกิจ กล่าวไว้ว่า สุดท้ายที่สำคัญอย่างยิ่ง ควรมีการพัฒนาบุคลากรอยู่เสมอ ดังนั้นจึงเห็นได้ว่า การส่งพนักงานเข้ารับการศึกษอบรมเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะช่วยให้การบริหารจัดการสหกรณ์ประสบผลสำเร็จได้

๔. การบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตร ในเขตจังหวัดนครนายก โดยหลักสังคหวัตถุ ๔

ในการที่จะต้องนำหลักสังคหวัตถุ ๔ มาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตร ก็เนื่องมาจากถ้าพิจารณาองค์ประกอบของระบบสหกรณ์ จะเห็นได้ว่า สหกรณ์จะเน้นมิติในด้านคนมากที่สุด เพราะเหตุว่า คนคือปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของสหกรณ์ ทั้งนี้เพราะ สหกรณ์ในฐานะองค์กรธุรกิจของสมาชิก เพื่อสมาชิก โดยสมาชิก ในการให้บริการตอบสนองความต้องการของสมาชิก ในการแก้ไขปัญหาและยกระดับฐานะความเป็นอยู่ร่วมกัน จึงต้องนำหลักสังคหวัตถุ ๔ มาเป็นกรอบคิดในการสร้างคน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์คือ เพื่อสงเคราะห์ตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

ผลการวิจัยพบว่า ข้อมูลการบริหารจัดการสหกรณ์ทั้ง ๔ ด้าน โดยหลักสังคหวัตถุ ๔ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ระดับการบริหารจัดการในด้านทานที่น้อยที่สุดได้แก่ สหกรณ์ได้ให้ความช่วยเหลือและให้สวัสดิการต่างๆ แก่สมาชิกอย่างเหมาะสมและพอเพียง ในการที่จะให้สหกรณ์ให้ความช่วยเหลือและให้สวัสดิการต่างๆ แก่สมาชิกอย่างพอเพียงได้นั้น เป็นสิ่งที่สามารถทำได้ ถ้าบุคคล ๓ ฝ่ายร่วมมือกัน ดังนี้ สมาชิกของสหกรณ์ มีความสำนึกในการเป็นเจ้าของสหกรณ์ มีความเชื่อมั่นในสหกรณ์ มีความภักดี ช่วยอุดหนุนกิจการของสหกรณ์ ตลอดจนให้ความร่วมมือแก่สหกรณ์ด้วยความซื่อสัตย์และจริงใจต่อสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการ มีความสามัคคีพร้อมเพรียงกัน ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โดยไม่แสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนหรือพวกพ้องในทางมิชอบ พร้อมทำให้ความเสมอภาคต่อบรรดาสมาชิกโดยทั่วหน้ากัน ยึดถือและปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับและกฎหมายสหกรณ์ ผู้จัดการและฝ่ายจัดการ รู้จักงานในหน้าที่ของตนเป็นอย่างดี มีความซื่อสัตย์ สุจริต อุทิศเวลาให้แก่สหกรณ์ ยกย่องให้เกียรติกับสมาชิกทุกคนด้วยดีทั่วหน้ากัน ด้วยเหตุนี้ถ้าทั้ง ๓ ฝ่าย ทำได้ดังนี้ สหกรณ์ก็จะดำเนินงานไปได้ด้วยดี ประสบผลสำเร็จ เมื่อสหกรณ์ประสบผลสำเร็จแล้ว ความช่วยเหลือและสวัสดิการต่างๆ แก่สมาชิกก็จะมีอย่างเพียงพอ

ในด้านปิยวาจา ระดับการบริหารจัดการในด้านปิยวาจาที่น้อยที่สุดได้แก่

เมื่อเห็นสมาชิกโกรธหรือไม่พอใจในการมาใช้บริการของสหกรณ์ ก็ช่วยพุดจาให้เข้าใจและหายโกรธ ทั้งนี้อาจเป็นไปได้ว่า เจ้าหน้าที่ในแต่ละสหกรณ์มีจำนวนน้อยและไม่เพียงพอ ต่อการที่จะให้บริการแก่สมาชิก ถ้าสมาชิกมาติดต่อใช้บริการในเวลาเดียวกัน และส่วนหนึ่งอาจเป็นเพราะเจ้าหน้าที่ไม่ได้เข้ารับการอบรม สัมมนา ให้มีความรู้ความเข้าใจในงานสหกรณ์อย่างเพียงพอและต่อเนื่อง จึงไม่กล้าที่จะตอบคำถามหรืออธิบายและปัจจุบันนี้สมาชิกของสหกรณ์ก็เป็นคณะกรรมการขององค์การบริหารส่วนตำบล เป็นกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน กันมาก ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องส่งเสริมสนับสนุนให้

ในด้านอรรถจริยา ระดับการบริหารจัดการในด้านอรรถจริยาที่น้อยที่สุดได้แก่ เจ้าหน้าที่ช่วยเหลืองานของสมาชิกในชุมชนทุกครั้งที่มีโอกาส ทั้งนี้เหตุผลก็เป็นเช่นเดียวกับในด้านทาน ถ้าบุคคล ๓ ฝ่ายร่วมมือกัน สหกรณ์ก็จะประสบผลสำเร็จ สวัสดิการและโบนัสสำหรับพนักงานก็จะมีอย่างพอเพียง

ในด้านสมานัตตตา ระดับการบริหารจัดการในด้านสมานัตตตาที่น้อยที่สุดได้แก่ เจ้าหน้าที่ได้มีการใช้เครื่องใช้และอุปกรณ์ต่างๆ ของสำนักงานอย่างประหยัดและเหมาะสม ในกรณีนี้ ต้องสร้างความเข้าใจ ให้เจ้าหน้าที่ได้เห็นคุณค่าของการประหยัด ใช้สิ่งของตามความจำเป็นและเหมาะสม โดยต้องมีการให้แนวทางปฏิบัติ พร้อมติดตามประเมินผล

ในการนำหลักสังคหวัตถุ ๔ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสามารถทำได้ดังนี้

ด้านทาน ให้การศึกษาอบรมแก่คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการและสมาชิกสหกรณ์ อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยบันทึกไว้ในแผนการปฏิบัติงานประจำปี

ด้านปิยวาจา จัดทำโครงการพนักงานดีเด่น ที่เจรจา ด้วยวาจาที่สุภาพ ไพเราะ อ่อนหวาน จริงใจ และเป็นที่ประทับใจและพอใจของสมาชิก เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดี พร้อมให้รางวัล ในวันประชุมใหญ่

ด้านอรรถจริยา จัดรางวัลแก่ คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิกสหกรณ์ ที่ประพฤติปฏิบัติตนโดยช่วยเหลือผู้อื่นและช่วยเหลือสังคมส่วนรวมตามความเหมาะสมแก่ฐานะและโอกาส และสหกรณ์ควรจัดให้มีกิจกรรมทัศนศึกษาร่วมกัน ระหว่างคณะกรรมการ พนักงาน และตัวแทนของสมาชิก เพื่อสร้างความเป็นกันเองและความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

ด้านสมานัตตตา มีการจัดทำตัวชี้วัด เพื่อประเมินผลงานในความรับผิดชอบของแต่ละหน้าที่อย่างชัดเจน มีการจัดทำฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสหกรณ์ และพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้มีความรอบรู้และเชี่ยวชาญ และมีการจัดทำมาตรการประหยัด น้ำ – ไฟ – โทรศัพท์ ตามความจำเป็นและเหมาะสม

๕. ปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไขในการบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตรในเขต จังหวัดนครนายก

พบว่า สมาชิกยังไม่เข้าใจในระบบการทำงานของสหกรณ์ รวมทั้งขั้นตอนและเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ และเห็นว่า คณะกรรมการและฝ่ายจัดการยังไม่รู้จักบทบาทหน้าที่ของตน ยังมีการก้าวท้าวหน้าที่ซึ่งกันและกัน และมีความต้องการให้สหกรณ์เพิ่มปริมาณธุรกิจรวบรวมให้มากขึ้น พร้อมทั้งต้องการให้มีการบริการแก่สมาชิกเพื่อพัฒนาอาชีพให้ดีกว่าเดิม ดังนั้นถือได้ว่าเป็นความต้องการของสมาชิก ฝ่ายจัดการจึงควรศึกษาและหาแนวทางที่จะเป็นไปได้เพื่อสนองตอบต่อความต้องการของสมาชิกผู้เป็นเจ้าของสหกรณ์ต่อไป

ข้อเสนอแนะ

๑. สมาชิกสหกรณ์ยังไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองถึงสิทธิหน้าที่ของการเป็นสมาชิก สหกรณ์ต้องให้การสนับสนุนด้านการศึกษาอบรม เพราะการให้การศึกษาอบรมเป็นเรื่องจำเป็นเพื่อปลูกจิตสำนึกการเป็นเจ้าของสหกรณ์ให้กับสมาชิก ควรมีการอบรมให้สมาชิกได้เข้าใจถึงความมุ่งหมายในการรวมกัน รู้ถึงสิทธิหน้าที่ที่มีต่อสหกรณ์ รู้ถึงหลักการสหกรณ์เพื่อที่จะทำให้สหกรณ์ดำเนินกิจการได้โดยราบรื่น มีความมั่นคงเข้มแข็ง สามารถอำนวยความสะดวกให้สมาชิกได้สมความมุ่งหมาย

๒. คณะกรรมการและฝ่ายจัดการควรได้รับการส่งเสริมพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ เพื่อที่จะนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์ และตรงตามความต้องการของสมาชิก

๓. ควรมีความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ ปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ ร่วมกันทำงานเป็นทีม โดยฝ่ายบริหารมีการกำหนดนโยบายการดำเนินงานที่ดี และฝ่ายสมาชิกมีการสนับสนุน อุดหนุนธุรกิจของสหกรณ์ มีการประสานงานกันเป็นอย่างดี และด้วยความรักดีในสหกรณ์

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

๑. การศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ควรปรับปรุงเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในประเด็น
ข้อแบบสอบถามให้เป็นเชิงลึก และมีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

๒. ควรศึกษาถึงปัจจัยการมีส่วนร่วมในการทำธุรกิจของสมาชิกสหกรณ์การเกษตร
ในเขตจังหวัดนครนายก โดยหลัก สังกะวัตฤ ๔

๓. ควรศึกษาวิจัยถึงภาวะผู้นำของผู้นำสหกรณ์การเกษตรในเขตจังหวัดนครนายก โดย
หลักพรหมวิหาร ๔ เพื่อจะได้ทราบถึงรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำแบบใดที่ส่งผลต่อการบริหารงานของ
สหกรณ์ให้ประสบผลสำเร็จและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกสหกรณ์

บรรณานุกรม

๑. ภาษาไทย :

ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๑๕.

(๑) หนังสือ :

กรมส่งเสริมสหกรณ์. สถิติสหกรณ์ในประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์

ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, ๒๕๔๕.

_____ . การสหกรณ์แห่งประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตร
แห่งประเทศไทย จำกัด, ๒๕๔๗.

_____ . พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๔๒. พิมพ์ครั้งที่ ๔ . กรุงเทพฯ : บริษัทอากิตย์ โปรดักส์
กรุ๊ป จำกัด, ๒๕๔๕.

กองวิชาการ กรมส่งเสริมสหกรณ์. หลักการสหกรณ์และการส่งเสริมสหกรณ์แห่งประเทศไทย.

กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, ๒๕๔๖.

กาญจนา สงวนวงศ์งาน. เศรษฐศาสตร์สหกรณ์ ๑(คู่มือ). กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด

โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, ๒๕๓๑.

ณรงค์ ศรีสวัสดิ์. การวิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์,

๒๕๔๒.

ดำรง ปั้นประณต สอาด แก้วเกษ. ระบบการสหกรณ์ในประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์

ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, ๒๕๔๖.

ดำรง ปั้นประณต และสอาด แก้วเกษ. ระบบการสหกรณ์ในประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์

ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด , ๒๕๔๕.

ถวิล เลิศประเสริฐ. วิสาหกิจสหกรณ์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย

จำกัด, ๒๕๒๓.

นิตย์ สัมมาพันธ์. การบริหารเชิงพุทธ. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๕.

นิตริญา สนั่นเมือง. คู่มือรวบรวมกรณีตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับการประพาสคดีวินัยตามบทบัญญัติ พรบ.

ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตร
แห่งประเทศไทย จำกัด, ๒๕๔๖.

บุญชม ศรีสะอาด. การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น, ๒๕๓๕.

บุญมี จันทรวงศ์. ยุทธศาสตร์การพัฒนาศสทสรณ์ในภาคการเกษตร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์
ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, ๒๕๔๑.

บุญศิริ ชวลิตธำรง. ธรรมโอศถ. กรุงเทพฯ : อมรินทร์การพิมพ์, ๒๕๒๕.

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). พุทธธรรม. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย,
๒๕๓๘.

พสุ สัตถาภรณ์. การบริหารงานสหกรณ์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ โอ เอส พรินติ้งเฮาส์, ๒๕๓๓.

พันธุ์ม คิชยมณฑล. หลักเศรษฐศาสตร์สหกรณ์การเกษตร ๒(คู่มือ), กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วน
จำกัด นำถึงการพิมพ์, ๒๕๓๐.

วิโรจน์ สารรัตนะ. การบริหารหลักการทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์
ทิพย์วิสุทธิ์, ๒๕๓๔.

ศิริอร ชันชหัตถ์. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์, ๒๕๓๖.

สงวน สุทธิเลิศอรุณ . การบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์อักษรบัณฑิต, ๒๕๒๕.

สงวนพงศ์ ชวนชม. หลักการจัดการ. นครราชสีมา : มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.

สมยศ นาวิการ. การบริหารระดับหัวหน้างานและผู้จัดการแผนก. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจ,
๒๕๒๔.

_____ . การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, กรุงเทพมหานคร : บริษัท
สำนักพิมพ์บรรณกิจ ๑๕๕๑ จำกัด, ๒๕๔๔.

สมเด็จพระอริยวงศาคตญาณ (วาสน์ วาสโน). สังคหวัตถุ ๔. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์
มหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๒๘.

สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖.

สุชิน ปลืหะจินดา. คำบรรยายสัมมนาปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์โครงการสัมมนา
เพื่อพิจารณาสหกรณ์การเกษตรจังหวัดแพร่ วันที่ ๑๑-๑๕ กรกฎาคม ๒๕๓๗. กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย, ๒๕๓๗.

สุรัสวดี ราชกุลชัย. การบริหารสำนักงาน. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : บริษัท

เท็กซ์ แอนด์ เจอร์นัล พับลิเคชั่น จำกัด, ๒๕๔๕.

เสนาะ ดิยาวี. หลักการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔.

แสวง รัตนมงคลราช. การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมของประชาชน. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์
ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๔.

อรุณ รักรธรรม. การพัฒนาองค์กร. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๓๗.

Yoshimasa MATSUNAMI. การควบคุมการจัดการสหกรณ์การเกษตร. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด
โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, ๒๕๓๔.

(๒) ดุษฎีนิพนธ์ :

ฐิติรัตน์ มีมาก. “การจัดการที่มีประสิทธิผลของสหกรณ์การเกษตรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ของไทย”. ดุษฎีนิพนธ์บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๘.

(๓) วิทยานิพนธ์ :

ชุตिकाญจน์ อังคารประเสริฐ. “การศึกษากาการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด ”.

วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๔๕.

ชวลิต บุญปัน. “การพัฒนาสหกรณ์การเกษตร : กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรมโนรมย์ จำกัด จังหวัด
ชัยนาท”. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยแม่โจ้, ๒๕๔๗.

พระวีรวัฒน์ รอดสุโข. “เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และความคงทนในการเรียนรู้วิชา
พระพุทธศาสนาเรื่องสังฆัตถุ๔ พรหมวิหาร๔ ไตรลักษณ์๑ กลุ่มเสริมสร้างลักษณะนิสัย
ชั้นประถมศึกษาปีที่ ๔ ระหว่างการสอนด้วยหนังสือการ์ตูนและการสอนตามปกติ”.

วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๔๕.

ลาวัล จรรยากรณ์. “กระบวนการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรม่วงสามสิบ จำกัด อำเภอม่วงสามสิบ
จังหวัดอุบลราชธานี”. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม,
๒๕๔๖.

(๔) รายงานการวิจัย :

กองวิชาการ กรมส่งเสริมสหกรณ์. “ปัจจัยที่ทำให้สหกรณ์การเกษตรสูงเนิน จำกัด ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ”. รายงานการวิจัย กรมส่งเสริมสหกรณ์, ๒๕๔๑.

กฤตยา โอวาท. “การศึกษาการบริหารจัดการที่ก่อให้เกิดการทุจริตในสหกรณ์ภาคการเกษตร” รายงานการวิจัย กรมส่งเสริมสหกรณ์, ๒๕๔๗.

วันเพ็ญ บำรุงกิจ. “การศึกษาผลการดำเนินงานของสหกรณ์ภาคการเกษตรที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์”. กรมส่งเสริมสหกรณ์ เอกสารเสนอประกอบการขอประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักวิชาการสหกรณ์๗, ๒๕๔๗.

วัลลภ ลำพวย “ปัญหาและกระบวนการนำนโยบายส่งเสริมสหกรณ์ของไทยไปปฏิบัติ”. รายงานการวิจัย กรมส่งเสริมสหกรณ์, ๒๕๔๐.

สมเกียรติ ฉายไชน์. “วิสัยทัศน์ของข้าราชการกรมส่งเสริมสหกรณ์ต่อการพัฒนางานสหกรณ์ตามแผนทิศทางกรมส่งเสริมสหกรณ์ (พ.ศ. ๒๕๓๗ – ๒๕๔๖)”, รายงานการวิจัย กรมส่งเสริมสหกรณ์, ๒๕๔๑.

(๕) เอกสารที่ไม่ได้ตีพิมพ์เผยแพร่ :

พงษ์นาด ภัทรเกตุรา. การจัดการสหกรณ์ระบบรวม. เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการ กรมส่งเสริมสหกรณ์, ๒๕๔๔, (อัดสำเนา).

สหกรณ์การเกษตรบ้านนา จำกัด. “ข้อบังคับ พ.ศ. ๒๕๔๓”, (อัดสำเนา).

สหกรณ์การเกษตรบ้านนา จำกัด. “รายงานกิจการประจำปี พ.ศ. ๒๕๔๕”, (อัดสำเนา).

สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด. “ข้อบังคับ พ.ศ. ๒๕๔๓”, (อัดสำเนา).

สหกรณ์การเกษตรเมืองนครนายก จำกัด. “รายงานกิจการประจำปี ๒๕๔๕”, (อัดสำเนา).

สหกรณ์การเกษตรปากพลี จำกัด. “ข้อบังคับ พ.ศ. ๒๕๔๓”, (อัดสำเนา).

สหกรณ์การเกษตรปากพลี จำกัด. “รายงานกิจการประจำปี ๒๕๔๕”, (อัดสำเนา).

สหกรณ์การเกษตรองครักษ์ จำกัด. “ข้อบังคับ พ.ศ. ๒๕๔๓”, (อัดสำเนา).

สหกรณ์การเกษตรองครักษ์ จำกัด. “รายงานกิจการประจำปี ๒๕๔๕”, (อัดสำเนา).

(๖) อินเทอร์เน็ต :

ดูรายละเอียดใน <http://www.jarun.org/v3/p11011.htm>.

ดูรายละเอียดใน <http://www.dhammathai.org/park/luangpo4.php>

ดูรายละเอียดใน <http://www.dhammadownload.com/dhamma/lecture/lecture51.php>

ดูรายละเอียดใน <http://www.dhammadownload.com/alternative/viewstory.php?id=23>

ดูรายละเอียดใน <http://www.dhammadownload.com/sophon.bcnlp.ac.th/my/friend.html>

ดูรายละเอียดใน http://www.dhammadownload.com/vijai.org/articles_data/show_topic.asp?topicid=489

๒. ภาษาอังกฤษ :

Dale. **Management : Theory and practice.** New York : Mc Grow - Hill, 1965.

Druck , Peter F. **Management : Tasks responsibility practice.** New York : Harper-Row, 1974.

French, Dereck and Saward Heather. **Dictionary of management.** New York : International Publications Service, 1975.

Robbins, Stephen P.and Coulter,M. **Management.** New Jersey : prentice Hall International, Lnc),2002.

Simon,Herbert A. **Administrative Behavior.** New York : The Macmillan Company, 1947 .

ภาคผนวก

แบบสอบถาม

เรื่อง

การบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตร โดยหลักสังกัดวุฒ ๔ : กรณีศึกษา

สหกรณ์การเกษตรในเขตจังหวัดนครนายก

คำชี้แจง ๑. แบบสอบถามนี้ใช้สำหรับการศึกษาเพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาด้านการบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตร ซึ่งอยู่ในความดูแล แนะนำ ส่งเสริม ของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดนครนายก เพื่อให้สหกรณ์การเกษตรมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่ดียิ่งขึ้น

๒. แบบสอบถามนี้ แบ่งเป็น 5 ตอน

- ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม
ตอนที่ ๒ ข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจในหลักและวิธีการสหกรณ์
ตอนที่ ๓ ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการสหกรณ์
ตอนที่ ๔ ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการสหกรณ์ โดยหลักสังกัดวุฒ ๔
ตอนที่ ๕ ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ

๓. สมาชิกสหกรณ์ตอบเฉพาะตอนที่ ๑, ๒, ๔ และ ๕ คณะกรรมการและฝ่ายจัดการตอบเฉพาะตอนที่ ๑, ๓, ๔ และ ๕

ตอนที่ ๑ : ข้อมูลทั่วไป เกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ตามความเป็นจริง

๑. เพศ

- () ๑. ชาย () ๒. หญิง

๒. อายุ

- () ๑. ต่ำกว่า ๓๐ ปี () ๒. ๓๑-๔๐ ปี () ๓. ๔๑-๕๐ ปี
() ๔. มากกว่า ๕๐ ปี

๓. ระดับการศึกษา

- () ๑. ประถมศึกษา () ๒. มัธยมศึกษา () ๓. ปวช./ปวส.
() ๔.ปริญญาตรีหรือสูงกว่า

๔. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

- () ๑. ต่ำกว่า ๓,๐๐๐ บาท () ๒. ๓,๐๐๑-๖,๐๐๐ บาท
() ๓. ๖,๐๐๑-๙,๐๐๐ บาท () ๔. ๙,๐๐๐ บาทขึ้นไป

๕. ระยะเวลาการเป็นสมาชิกหรือทำงานกับสหกรณ์

- () ๑. ๑-๕ ปี () ๒. ๖-๑๐ ปี
() ๓. ๑๑-๑๕ ปี () ๔. มากกว่า ๑๕ ปี

๖. ปัจจุบันท่านมีเงินฝากไว้กับสหกรณ์หรือไม่
 ๑. มี ๒. ไม่มี
๗. ปัจจุบันท่านมีหนี้สินอยู่กับสหกรณ์หรือไม่
 ๑. มี ๒. ไม่มี

**ตอนที่ ๒ ข้อมูลเกี่ยวกับสมาชิกและความรู้ความเข้าใจในหลักการและวิธีการสหกรณ์
 (เฉพาะสมาชิกสหกรณ์)**

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ตามความเป็นจริง

๑. วัตถุประสงค์ในการเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์ (ตอบได้มากกว่า ๑ ข้อ)
- ๑. เพื่อต้องการออมทรัพย์โดยสะสมค่าหุ้นรายเดือน
 - ๒. เพื่อฝากเงินไว้กับสหกรณ์
 - ๓. เพื่อกู้เงิน ไปจ่ายหนี้สินเดิม
 - ๔. เพื่อกู้เงินซื้อที่ดิน
 - ๕. เพื่อกู้เงินซื้อยานพาหนะ
 - ๖. เพื่อกู้เงิน ไปเป็นทุนการศึกษาต่อแก่สมาชิก
 - ๗. เพื่อกู้เงินไปซื้อทรัพย์สิน
 - ๘. เพื่อกู้เงินต่อเติมหรือซ่อมแซมหรือปลูกบ้านที่อยู่อาศัย
 - ๙. อื่น ๆ โปรดระบุ.....
๒. ท่านทราบหรือไม่ว่าสหกรณ์คืออะไร
- ๑. องค์กรที่รัฐจัดตั้งขึ้น เพื่อแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของราษฎร
 - ๒. องค์กรที่ประชาชนรวมตัวกันทำธุรกิจกับบุคคลภายนอกเพื่อหากำไรมาแบ่งปันกัน
 - ๓. องค์กรที่ประชาชนร่วมกันจัดตั้งขึ้น เพื่อดำเนินธุรกิจช่วยเหลือตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
 - ๔. องค์กรของเอกชนที่รวมทุนกันทำธุรกิจเพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน
๓. ท่านเข้าใจว่าสหกรณ์เป็นของใคร
- ๑. รัฐบาลโดยมีกรมส่งเสริมสหกรณ์เป็นผู้รับผิดชอบในการแนะนำส่งเสริม
 - ๒. คณะกรรมการดำเนินการ ซึ่งเป็นผู้บริหารงานแทนสมาชิก
 - ๓. ผู้จัดการ พนักงาน และสมาชิกที่ร่วมกันจัดตั้งสหกรณ์ขึ้นมา
 - ๔. สมาชิก ซึ่งถือหุ้นไว้ในสหกรณ์เท่านั้น

๔. ท่านทราบหรือไม่ว่าสหกรณ์การเกษตร มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญอย่างไร

- () ๑. รับฝากเงินจากบุคคลทั่วไป
- () ๒. ให้สมาชิกกู้ยืม รับซื้อผลผลิต จัดหาวัสดุอุปกรณ์มาบริการสมาชิก
- () ๓. เพื่อแสวงหากำไรสูงสุดจากการทำธุรกิจและนำมาแบ่งปันกันในหมู่สมาชิก
- () ๔. ให้กู้ยืมอย่างเดียว

๕. บุคคลประเภทใดที่จะเป็นสมาชิกสหกรณ์การเกษตรได้

- () ๑. มีฐานะยากจน ไม่มีที่ดินเป็นของตนเอง แต่รับจ้างทำการเกษตร
- () ๒. เป็นเกษตรกรที่มีความขยันและซื่อสัตย์
- () ๓. เป็นเจ้าของที่ดินแต่ไม่ได้ทำการเกษตร
- () ๔. เป็นบุคคลประเภทใดก็ได้

๖. สมาชิกมีสิทธิออกเสียงในที่ประชุมอย่างไร

- () ๑. ออกเสียงได้คนละ ๑ เสียง
- () ๒. ออกเสียงได้ตามจำนวนหุ้นที่ถือในสหกรณ์
- () ๓. ออกเสียงได้ตามปริมาณธุรกิจที่ทำกับสหกรณ์
- () ๔. ออกเสียงได้ตามสัดส่วนของระยะเวลาการเป็นสมาชิกในสหกรณ์

๗. เมื่อสหกรณ์มีกำไร ท่านทราบหรือไม่ว่ากำไรเหล่านั้นจัดสรรโดยใคร

- () ๑. คณะกรรมการดำเนินการ
- () ๒. ผู้จัดการและพนักงานสหกรณ์
- () ๓. เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์
- () ๔. ที่ประชุมใหญ่แห่งบรรดาสมาชิก หรือผู้แทนสมาชิกสหกรณ์

๘. คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ได้มาโดยวิธีใด

- () ๑. การรับสมัครสอบคัดเลือกโดยสมาชิก
- () ๒. การเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่
- () ๓. การแต่งตั้งจากกรมส่งเสริมสหกรณ์
- () ๔. การแต่งตั้งจากนายทะเบียนสหกรณ์

๙. บุคคลที่มีความสำคัญที่สุดที่จะทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จคือใคร

- () ๑. สมาชิกสหกรณ์ , กรรมการ , ผู้จัดการ
- () ๒. ผู้ใหญ่บ้าน
- () ๓. พ่อค้าที่รับซื้อพืชผล
- () ๔. นายทะเบียนสหกรณ์

ตอนที่ ๓ ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการสหกรณ์ (เฉพาะคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ)

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ตามความเป็นจริง

ข้อ	รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
๑	สหกรณ์กำหนดนโยบายการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ในข้อบังคับ					
๒	มีการประชุมจัดทำแผนงานในรูปงบประมาณหรือประมาณการล่วงหน้าไว้อย่างชัดเจน					
๓	มีการกำหนดระเบียบข้อปฏิบัติขึ้นถือใช้					
๔	มีการจัดประชุมคณะกรรมการดำเนินงานเป็นประจำทุกเดือน เพื่อรับทราบและพิจารณาผลการดำเนินงานในเรื่องต่าง ๆ					
๕	มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละหน้าที่ไว้อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร					
๖	รายงานของสหกรณ์เป็นไปตามงบประมาณรายจ่ายซึ่งที่ประชุมใหญ่ได้ให้ความเห็นชอบไว้					
๗	มีการกำหนดให้ฝ่ายต่าง ๆ จัดทำข้อมูลเพื่อให้ผู้บริหารนำไปใช้ในการประกอบการตัดสินใจ					
๘	สหกรณ์มีเครื่องใช้ อุปกรณ์สำนักงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับปริมาณงาน					
๙	มีการส่งพนักงานเข้าอบรมหรือสัมมนาเพื่อให้ได้รับความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน					
๑๐	กำหนดนโยบายด้านการเงิน การบัญชีของสหกรณ์เป็นไปโดยเหมาะสม					
๑๑	มีการกำหนดวิธีควบคุม ตรวจสอบดูแลการเก็บรักษาเอกสารทางการเงิน – การบัญชี และเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง					
๑๒	สหกรณ์มีการวางระบบงานและการควบคุมภายในที่ดี					

ตอนที่ ๔ ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการสหกรณ์ โดยหลักสังเกตข้อ ๔

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ตามความเป็นจริง

ด้านทาน

ข้อ	รายการปฏิบัติ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
๑	สหกรณ์ได้ให้ความช่วยเหลือและให้สวัสดิการต่างๆ แก่สมาชิกอย่างเหมาะสมและพอเพียง					
๒	สหกรณ์ได้ให้ความสะดวกแก่สมาชิกที่มาติดต่อ อย่างเหมาะสม เช่น สถานที่					
๓	สมาชิกได้รับการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่จากเจ้าหน้าที่อยู่เสมอ					
๔	เจ้าหน้าที่ให้บริการด้วยความรวดเร็ว ทันเวลา					
๕	เจ้าหน้าที่ให้ความรู้ ให้คำแนะนำ หรือ ให้คำปรึกษาแก่สมาชิกด้วยดี					
๖	สหกรณ์ได้ให้บริการในด้านธุรกิจต่างๆ แก่สมาชิก อย่างเหมาะสม					
๗	สมาชิกมีความพึงพอใจในการให้บริการของเจ้าหน้าที่					

ด้านปียวจา

ข้อ	รายการปฏิบัติ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
๑	เจ้าหน้าที่พูดด้วยวาจาที่ไพเราะอ่อนหวาน ชวนฟัง					
๒	เจ้าหน้าที่ชี้แจงในเรื่องต่างๆแก่สมาชิกโดยใช้คำพูดที่ นุ่มนวล สละสลวย ไม่กระโชก โชกฮาก					
๓	เจ้าหน้าที่พูดด้วยความจริงใจ ไม่เสแสร้ง					
๔	เจ้าหน้าที่พูดหรือให้คำแนะนำแต่ถ้อยคำที่เป็นประโยชน์					
๕	เมื่อเห็นสมาชิก โกรธหรือไม่พอใจในการมาใช้บริการ ของสหกรณ์ก็ช่วยพูดจาให้เข้าใจและหายโกรธ					
๖	เจ้าหน้าที่ไม่พูดเท็จ พูดล้อเสียด พูดคำหยาบ พูดเพื่อจ้อ เหลวไหล					
๗	เจ้าหน้าที่ไม่พูดในสิ่งที่สมาชิกฟังแล้วรู้สึกสะเทือนใจ น้อยใจ เสียใจ หรือคับแค้นใจ					

ด้านอัตตจริยา

ข้อ	รายการปฏิบัติ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
๑	เจ้าหน้าที่ให้ความช่วยเหลือแก่สมาชิกทุกคน โดยไม่มีการเลือกที่รักผลักที่ชัง					
๒	เจ้าหน้าที่มีความเต็มใจที่จะช่วยเหลือและให้บริการแก่สมาชิก					
๓	เจ้าหน้าที่มีน้ำใจ ไม่นิ่งเฉย เมื่อสมาชิกขอความช่วยเหลือ					
๔	เจ้าหน้าที่ดูแลเอาใจใส่ต่อการให้บริการแก่สมาชิก					
๕	เจ้าหน้าที่มีความพึงพอใจเมื่อได้ช่วยเหลือสมาชิก					
๖	เจ้าหน้าที่ช่วยเหลืองานของสมาชิกในชุมชนทุกครั้งที่มีโอกาส					
๗	เจ้าหน้าที่มีความกระตือรือร้นที่จะร่วมกิจกรรมต่างๆ ของสหกรณ์					

ด้านสมานัตตตา

ข้อ	รายการปฏิบัติ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
๑	เจ้าหน้าที่ทำตนเสมอต้นเสมอปลายกับสมาชิกทุกคน					
๒	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติตนเหมาะสมแก่ฐานะของตน					
๓	เจ้าหน้าที่มีความเคารพ ไม่ตีตนเสมอบุคคลที่ควรเคารพ					
๔	เจ้าหน้าที่ทำตนเป็นกันเองกับสมาชิกไม่ถือตัว เย่อหยิ่งกับสมาชิก					
๕	เจ้าหน้าที่ได้วางตนเหมาะสมกับภาวะ บุคคล เหตุการณ์ และสิ่งแวดล้อม					
๖	เจ้าหน้าที่ได้มีการใช้เครื่องใช้และอุปกรณ์ต่างๆ ของสำนักงานอย่างประหยัดและเหมาะสม					
๗	เจ้าหน้าที่ได้ปฏิบัติตนอยู่ในระเบียบและข้อบังคับของสหกรณ์					

ตอนที่ ๕ ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

ขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน

แบบสัมภาษณ์ผู้จัดการสหกรณ์

เรื่อง

การบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตร โดยหลักสังกัดหมวด ๔ : กรณีศึกษา

สหกรณ์การเกษตรในเขตจังหวัดนครนายก

สหกรณ์.....จำกัด

๑. มีนโยบายในการบริหารจัดการสหกรณ์อย่างไร (ในภาพรวม)

.....
.....
.....

๒. มีหลักในการบริหารงานอย่างไร

.....
.....
.....

๓. มีหลักในการบริหารเงินอย่างไร

.....
.....
.....

๔. มีหลักในการบริหารบุคคลอย่างไร

.....
.....
.....

๕. มีหลักในการบริหารสินทรัพย์ของสหกรณ์อย่างไร

.....
.....
.....

.....

วันที่ /เดือน/ปี ที่สัมภาษณ์.....

ผู้สัมภาษณ์.....

ประวัติผู้วิจัย

- ชื่อ : นางพุกษา พุทธรักษ์
- เกิด : วันศุกร์ที่ ๑ ธันวาคม ๒๕๑๐
- สถานที่เกิด : อ.ศรีสำโรง จังหวัดสุโขทัย
- การศึกษา : เศรษฐศาสตรบัณฑิต และนิติศาสตรบัณฑิต จากมหาวิทยาลัย
รามคำแหง กำลังศึกษา เนติบัณฑิต
- หน้าที่ : ข้าราชการ ตำแหน่ง นักวิชาการสหกรณ์ ๖ ว
สำนักงานสหกรณ์จังหวัดนครนายก
- ที่อยู่ปัจจุบัน : ๘๐๒/๑๔๑ หมู่ ๑๒ ถนนพหลโยธิน ตำบลคูคต อำเภอลำลูกกา
จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๓๐