



ใบรับรองวิทยานิพนธ์  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (เศรษฐศาสตร์สหกรณ์)

ปริญญา

เศรษฐศาสตร์สหกรณ์

สหกรณ์

สาขา

ภาควิชา

เรื่อง สภาพแวดล้อมทางธุรกิจและการรับรู้ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

Business Environment and the Perception of Agricultural Cooperative Managers

นามผู้วิจัย นางสาวณัฐดิพร เพชรผ่อง

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

( รองศาสตราจารย์สุวรรณา ชูโชติ, วท.ม. )

หัวหน้าภาควิชา

( ผู้ช่วยศาสตราจารย์ณรงค์ กุ้เจริญประสิทธิ์, D.B.A. )

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์รับรองแล้ว

( รองศาสตราจารย์กัญจนา วีระกุล, D.Agr. )

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. ....

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจและการรับรู้ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

Business Environment and the Perception of Agricultural Cooperative Managers

โดย

นางสาวณัฐติพร เพชรผ่อง

เสนอ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (เศรษฐศาสตร์สหกรณ์)

พ.ศ. 2556

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ณัฐดิพร เพชรผ่อง 2556: สภาพแวดล้อมทางธุรกิจและการรับรู้ของผู้จัดการสหกรณ์  
การเกษตร ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (เศรษฐศาสตร์สหกรณ์) สาขาเศรษฐศาสตร์  
สหกรณ์ ภาควิชาสหกรณ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก:  
รองศาสตราจารย์สุวรรณา ฐวโชติ, วท.ม. 103 หน้า

ผู้จัดการสหกรณ์ถือเป็นบุคคลสำคัญที่จะนำพาสหกรณ์ไปสู่การบริหารงานที่ประสบ  
ความสำเร็จ โดยการใช้ทักษะความรู้และความสามารถของผู้จัดการในการจัดการดำเนินงาน  
ตลอดจนการจัดการกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของสหกรณ์ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ  
ศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของ  
ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร โดยการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ถึงผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร  
ประเภททั่วไปขนาดใหญ่ ที่มีจำนวนสมาชิกสหกรณ์มากกว่า 1,000 คนขึ้นไปในประเทศไทย  
จำนวน 421 คน ได้ข้อมูลตอบรับจำนวน 258 คน คิดเป็นร้อยละ 61.28 ของผู้จัดการทั้งหมด

ผลการศึกษาพบว่า ร้อยละ 80 ของผู้จัดการให้ความสำคัญกับหลักและวิธีการสหกรณ์ใน  
ระดับมากถึงมากที่สุดในทุกด้าน ผู้จัดการส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจถึงขอบเขตหน้าที่ความ  
รับผิดชอบระหว่างผู้จัดการและคณะกรรมการอย่างแท้จริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องเกี่ยวกับ การ  
กำหนดนโยบายระยะยาวของสหกรณ์และการให้ความเห็นชอบกับการลงทุนในสินทรัพย์ของ  
สหกรณ์ ผู้จัดการกว่าร้อยละ 51.5 มีความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินอยู่ใน  
ระดับดีถึงดีมาก และกว่าร้อยละ 78.3 มีความรู้ความเข้าใจในงบการเงินของสหกรณ์อยู่ในระดับดี  
ถึงดีมาก ในด้านการรับรู้สภาพแวดล้อมภายนอกของผู้จัดการพบว่า ผู้จัดการส่วนใหญ่ติดตามและ  
เข้าใจเกือบทุกเรื่องในระดับดี ยกเว้นการซื้อขายสินค้าเกษตรในตลาดซื้อขายสินค้าเกษตรล่วงหน้า  
แห่งประเทศไทยที่ผู้จัดการมีการติดตามและเข้าใจในระดับปานกลาง ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผล  
ต่อการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร พบว่า  
ระดับการศึกษาที่เท่ากับปริญญาตรีหรือสูงกว่า และคะแนนการให้ความสำคัญกับประเด็นทางการ  
จัดการของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรที่เพิ่มขึ้น จะส่งผลให้ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรมีการรับรู้  
และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจโดยรวมเพิ่มขึ้น โดยปัจจัยที่ส่งผลดังกล่าวนี้มี  
ระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 99

ลายมือชื่อนิสิต

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

Nuttiporn Phetphong 2013: Business Environment and the Perception of Agricultural Cooperative Managers. Master of Arts (Cooperative Economics), Major Field: Cooperative Economics, Department of Cooperative. Thesis Advisor: Associate Professor Suwanna Thuvachote, M.Sc. 103 pages.

Cooperative managers are key to the success of such organizations. They use their skills, knowledge and ability to manage their operations, as well as to deal with the business environment that agricultural cooperatives operate in. This research aims to study and analyze the factors that influence the perception and understanding of the business environment, which is held by managers of agricultural cooperatives. Questionnaires were sent by mail to a total of 421 managers of all a large agricultural cooperatives (those with more than 1,000 members). We have received responses from 258 managers, which represents 61.28 percent of the cooperative managers who were surveyed.

The study showed that more than 80 percent of the managers, who responded to the questionnaire, attach great or extreme importance to the cooperative principles, in almost every respect. The most of managers do not understand the roles and responsibilities between manager and the board of directors especially, setting the long policy of the business and approving purchase of major capital asset. 78.3 and 51.5 percent of these managers respectively, had a good to excellent understanding of cooperative financial statements and also of cooperative financial analysis. In terms of the external business environment, most of the managers were able track and understand almost all of the relevant issues. However, with regards to the trade in commodities in the futures markets, only a medium level of understanding was demonstrated in many cases. The analysis found that the two factors affecting understanding of the overall business environment were their level of education was a bachelor's degree or higher and increasing of self assessment score in management issue of agricultural manager will affect their understanding of the overall business environment better, with 99 percent confidence level.

---

Student's signature

Thesis Advisor's signature

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงยิ่งของ รองศาสตราจารย์สุวรรณา ชูวโษติ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ที่กรุณาให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา ตลอดจนให้ความช่วยเหลือแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ เพื่อให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

นอกจากนี้ผู้เขียนขอขอบคุณผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรที่กรุณาตอบแบบสอบถามเพื่อให้งานวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้สมบูรณ์ ขอขอบคุณครอบครัว และเพื่อนๆ ที่เป็นกำลังใจ รวมทั้งเจ้าหน้าที่โครงการเศรษฐศาสตร์สหกรณ์ทุกท่าน ที่ให้ความช่วยเหลือในการติดต่อประสานงานด้านต่างๆในช่วงของการศึกษาและการวิจัย

ประโยชน์อันใดที่วิทยานิพนธ์ฉบับนี้พึงมี ข้าพเจ้าขอมอบแด่ บิดา มารดา ผู้มีอุปการคุณ ตลอดจนอาจารย์ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้แก่ผู้เขียนตลอดมา

ณัฐติพร เพชรส่อง  
มีนาคม 2556

## สารบัญ

หน้า

สารบัญตาราง	(3)
สารบัญภาพ	(9)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
ขอบเขตการวิจัย	4
ประโยชน์ที่ได้รับ	5
นิยามศัพท์	5
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร	7
แนวคิดเกี่ยวกับหลักสหกรณ์	7
แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้จัดการและคณะกรรมการสหกรณ์	10
แนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ	20
แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้	25
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	29
กรอบแนวคิดในการวิจัย	31
สมมติฐาน	32
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	33
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	33
วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	35

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัย	37
ตอนที่ 1 ลักษณะทั่วไปของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร	37
ตอนที่ 2 การรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร	46
ตอนที่ 3 ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร	69
ข้อเสนอแนะทั่วไปของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร	78
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	79
สรุปผลการวิจัย	79
ข้อเสนอแนะ	81
เอกสารและสิ่งอ้างอิง	84
ภาคผนวก	87
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	88
ภาคผนวก ข การทดสอบปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจสหกรณ์ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร	96
ประวัติการศึกษาและการทำงาน	102

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของผู้จัดการที่มีผลต่อการรับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของผู้จัดการ	31
2	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ	38
3	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ	38
4	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประสบการณ์การเป็นผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร	39
5	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา	39
6	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามการให้ความสำคัญกับประเด็นทางการจัดการในการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร	41
7	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามการเข้าร่วมการฝึกอบรมความรู้ทางการจัดการ	45
8	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามการเข้าร่วมการฝึกอบรมความรู้ทางการเงิน	46

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
9	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามการให้ความสำคัญกับหลักและวิธีการสหกรณ์ในการดำเนิน ธุรกิจสหกรณ์ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร	48
10	จำนวน ร้อยละ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างผู้จัดการกับคณะกรรมการ สหกรณ์การเกษตร	52
11	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของ ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร	55
12	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์ห้งบการเงินของสหกรณ์ ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร	56
13	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามการติดตามข้อมูลข่าวสารและความเข้าใจเกี่ยวกับการรวมตัว กันเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร	58
14	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับของผลกระทบเกี่ยวกับการรวมตัวกันเป็นประชาคม เศรษฐกิจอาเซียนที่ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรคาดว่าจะมีผลกระทบต่อ สหกรณ์	58

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
15	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามการติดตามข้อมูลข่าวสารและความเข้าใจเกี่ยวกับการซื้อขาย สินค้าเกษตรในตลาดซื้อขายสินค้าเกษตรล่วงหน้าแห่งประเทศไทยของ ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร	60
16	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับของผลกระทบเกี่ยวกับการซื้อขายสินค้าเกษตรใน ตลาดซื้อขายสินค้าเกษตรล่วงหน้าแห่งประเทศไทยที่ผู้จัดการสหกรณ์ การเกษตรคาดว่าจะมีผลกระทบต่อสหกรณ์	60
17	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามการติดตามข้อมูลข่าวสารและความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย การรับจำนำข้าวเปลือกของรัฐบาลของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร	62
18	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับของผลกระทบเกี่ยวกับนโยบายการรับจำนำ ข้าวเปลือกของรัฐบาลที่ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรคาดว่าจะมี ผลกระทบต่อสหกรณ์	62
19	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามการติดตามข้อมูลข่าวสารและความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย บัตรสินเชื่อเกษตรกร (บัตรเครดิตชาวนา) ของรัฐบาล ของผู้จัดการ สหกรณ์การเกษตร	64

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
20	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับของผลกระทบเกี่ยวกับนโยบายบัตรสินเชื่อเกษตรกร (บัตรเครดิตชาวนา) ของรัฐบาล ที่ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรคาดว่าจะ มีผลกระทบต่อสหกรณ์	64
21	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามการติดตามข้อมูลข่าวสารและความเข้าใจเกี่ยวกับการ ขับเคลื่อนสหกรณ์เป็นวาระแห่งชาติของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร	66
22	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับของผลกระทบเกี่ยวกับการขับเคลื่อนสหกรณ์เป็น วาระแห่งชาติที่ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรคาดว่าจะมีผลกระทบต่อ สหกรณ์	66
23	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามการติดตามข้อมูลข่าวสารและความเข้าใจเกี่ยวกับการ กำหนดขององค์กรสหประชาชาติให้ปี พ.ศ. 2555 เป็นปีสหกรณ์สากล ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร	68
24	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับของผลกระทบเกี่ยวกับการกำหนดขององค์กร สหประชาชาติให้ปี พ.ศ. 2555 เป็นปีสหกรณ์สากลที่ผู้จัดการสหกรณ์ การเกษตรคาดว่าจะมีผลกระทบต่อสหกรณ์	69

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
25	ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายใน ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร	71
26	ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสหกรณ์ของ ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร	72
27	ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับความรับผิดชอบระหว่าง ผู้จัดการกับคณะกรรมการสหกรณ์การเกษตรของผู้จัดการสหกรณ์ การเกษตร	73
28	ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการทางด้าน การเงินและการใช้ประโยชน์ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร	74
29	ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอก ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร	76
30	ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมโดยรวม ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร	77
31	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามการให้ข้อเสนอแนะใน การพัฒนาขบวนการสหกรณ์	78

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางผนวกที่		หน้า
1	ผลการทดสอบปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร	97
2	ผลการทดสอบปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับหลักและวิธีการสหกรณ์ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร	98
3	ผลการทดสอบปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับความรับผิดชอบระหว่างผู้จัดการกับคณะกรรมการสหกรณ์การเกษตรของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร	99
4	ผลการทดสอบปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการทางการเงินและการใช้ประโยชน์ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร	100
5	ผลการทดสอบปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร	101
6	ผลการทดสอบปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมโดยรวมของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร	102

## สารบัญภาพ

ภาพที่

หน้า

1

กรอบแนวคิดในการวิจัย

31



# บทที่ 1

## บทนำ

### ความสำคัญของปัญหา

องค์การสหประชาชาติได้ประกาศให้ปี พ.ศ. 2555 เป็นปีแห่งการสหกรณ์สากล (International Year of Cooperatives: IYC) โดยแสดงให้เห็นถึงบทบาทสำคัญของธุรกิจสหกรณ์ในการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจ ในด้านต่างๆ อาทิ การลดปัญหาความยากจน การจ้างงานที่เพิ่มขึ้น และการพัฒนาสวัสดิภาพของสังคมที่ดีขึ้น โดยประชากรกว่า 1,000 ล้านคนทั่วโลกเป็นสมาชิกของสหกรณ์ นอกจากนี้สหกรณ์ยังก่อให้เกิดการจ้างงานกว่า 100 ล้านตำแหน่งทั่วโลกอีกด้วย (United Nations, 2012) วิธีการสหกรณ์ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศไทย โดยพบว่าในปัจจุบันมีองค์กรธุรกิจที่ดำเนินงานด้วยวิธีการสหกรณ์กระจายตัวอยู่ในทุกภาคเศรษฐกิจ ทั้งด้านการเกษตร การเงิน การบริการและการค้าปลีก ในปัจจุบันประเทศไทยมีสหกรณ์ระดับปฐมจำนวนทั้งสิ้น 10,522 สหกรณ์ มีสมาชิกรวมกันกว่า 11.34 ล้านคน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 17.20 ของประชากรไทยทั้งประเทศ ดำเนินกิจการภายใต้ทุนดำเนินงานรวม 1.54 ล้านล้านบาท ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 14.77 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมประเทศ (GDP) โดยสหกรณ์การเกษตรมีจำนวนสหกรณ์มากที่สุดเป็นอันดับหนึ่งจากสหกรณ์ทั้งเจ็ดประเภท มีสัดส่วนถึงร้อยละ 53.76 หรือประมาณ 3,685 สหกรณ์ จากจำนวนสหกรณ์ทั้งหมดทุกประเภทที่มีอยู่ถึง 6,854 สหกรณ์ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2554) เนื่องจากประเทศไทยเป็นประเทศเกษตรกรรมและคนไทยส่วนใหญ่ทำการเกษตรเป็นอาชีพหลัก

ผู้จัดการ (Manager) หมายถึง บุคคลในองค์กรซึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบต่อกิจกรรมในการบริหารทรัพยากรและกิจการงานอื่นๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์กร โดยในการจัดองค์กรธุรกิจโดยทั่วไปให้ประสบความสำเร็จทั้งประสิทธิผล (effectiveness) และประสิทธิภาพ (efficiency) รวมทั้งสามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยความสามารถของผู้จัดการเป็นสำคัญ ถ้าได้ผู้จัดการที่ดีมีความสามารถก็จะทำให้การจัดการองค์กรมีประสิทธิภาพและมุ่งไปสู่ความเป็นหนึ่งได้ โดยผู้จัดการที่ดีนั้นจะต้องปฏิบัติหน้าที่ 4 ประการจึงจะประสบความสำเร็จ ได้แก่ การวางแผน, การจัดองค์การ, การชี้นำและการควบคุม (พินิจจรรย์ นามวัฒน์, เสน่ห์ จุ้ยโต และ ธนชัย ยมจินดา, 2548: 22-23)

สหกรณ์เป็นองค์กรธุรกิจรูปแบบหนึ่งที่มีผู้จัดการมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการจัดการองค์กร เช่นกัน โดยเฉพาะในสหกรณ์การเกษตร คณะกรรมการทุกคนล้วนแล้วแต่เป็นเกษตรกร ผู้มีความชำนาญในด้านการผลิตในไร่นาเป็นหลัก แต่การบริหารธุรกิจของสหกรณ์นั้นยังต้องการผู้รู้และผู้เชี่ยวชาญทางด้านการตลาด การเงินและการจัดการอีกด้วย (สุวรรณา ชูโชติ, 2552: 52) ดังนั้นผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรจึงมีส่วนสำคัญที่จะนำพาสหกรณ์ให้บรรลุเป้าหมายของสหกรณ์ที่ตั้งไว้ เพราะผู้จัดการนั้นจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลักสหกรณ์ การวิเคราะห์ทางการเงิน การวางแผนธุรกิจ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การจัดการทรัพยากรบุคคลตลอดจนการแก้ไขปัญหาและความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสหกรณ์

ในการดำเนินธุรกิจนั้นสหกรณ์กับธุรกิจเอกชนโดยทั่วไปจะมีลักษณะที่คล้ายกัน จะแตกต่างกันในเรื่องของหลักการ เป้าหมายและโครงสร้างขององค์กรที่ทำให้บทบาทของผู้จัดการสหกรณ์นั้นแตกต่างออกไปจากธุรกิจเอกชนโดยทั่วไป โดย Cook (1994: 42) ได้ชี้ให้เห็นถึงตัวอย่างของบทบาทของผู้จัดการสหกรณ์ที่แตกต่างออกไปจากธุรกิจเอกชนโดยทั่วไป เช่น การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร การจัดสรรทรัพยากรที่คำนึงถึงผลประโยชน์ของสมาชิกเป็นหลัก การเปิดเผยข้อมูลที่โปร่งใส และภาวะผู้นำของผู้จัดการ นอกจากนี้สหกรณ์ยังมีความแตกต่างในแง่ของ วัตถุประสงค์ สิทธิความเป็นเจ้าของและการควบคุมตามหลักประชาธิปไตยตลอดจนการจัดสรรผลประโยชน์ ความแตกต่างเหล่านี้เกี่ยวข้องกับหลักการสหกรณ์ทั้งสิ้น โดยที่ลักษณะทางธุรกิจของสหกรณ์นั้นมีความแตกต่างอย่างชัดเจนออกจากธุรกิจเอกชนโดยทั่วไป คือ หลักการที่ผู้ใช้บริการเป็นเจ้าของกิจการ (user-owner principle) หลักการที่ผู้ใช้บริการเป็นผู้ควบคุมบริหารกิจการ (user-control principle) หลักการแบ่งผลกำไรสู่ผู้ทำธุรกิจกับสหกรณ์ (user-benefits principle) (สุวรรณา ชูโชติ, 2552: 37-38) ซึ่งลักษณะทางธุรกิจของสหกรณ์ที่แตกต่างออกไปจากธุรกิจเอกชนโดยทั่วไปนั้น อาจนำไปสู่ความขัดแย้งภายในสหกรณ์ได้โดยความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมักเกี่ยวข้องกับสิทธิความเป็นเจ้าของและประโยชน์ที่สมาชิกควรจะได้รับ อาจเกิดขึ้นระหว่างสมาชิกกับสมาชิกเอง หรือระหว่างคณะกรรมการกับผู้จัดการ หรือระหว่างสมาชิกกับคณะกรรมการและผู้จัดการ (Cook, 1994: 47) การลดปัญหาความขัดแย้งดังกล่าวจำเป็นเป็นอย่างยิ่งที่ทุกฝ่ายไม่ว่าจะเป็นสมาชิก คณะกรรมการหรือตัวผู้จัดการเองจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลักการสหกรณ์และนำเอาความรู้ความเข้าใจในหลักการดังกล่าวมาใช้ในการดำเนินธุรกิจสหกรณ์เพื่อให้สหกรณ์สามารถอยู่รอดและประสบความสำเร็จทางธุรกิจ (Poorbaugh, 1995:64) นอกจากนี้จากการศึกษาของ Bruynis, Hahn, and Taylor (2001) ได้พบว่าปัจจัยที่นำไปสู่การบริหารงานสหกรณ์ให้ประสบความสำเร็จนั้นคือ ความรู้ความเข้าใจในหลักสหกรณ์ของผู้จัดการสหกรณ์เพราะถ้าหากผู้จัดการไม่มีความรู้ความเข้าใจในหลักการสหกรณ์ ก็จะ

ไม่สามารถนำหลักดังกล่าวมาใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและอาจส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ได้

ปัจจุบัน โลกได้มีการเปลี่ยนแปลงไป องค์กรธุรกิจหรือแม้แต่องค์กรสหกรณ์ก็เช่นเดียวกัน จะต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป เพราะความสำเร็จหรือล้มเหลว ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา การปรับตัวของธุรกิจให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมจึงเป็นงานที่ทำทนายสำหรับผู้บริหารที่จะต้องติดตามและทำความเข้าใจ เพื่อที่จะได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมดังกล่าว (ขวัญกมล ทิพย์มโนสิงห์, 2555) สำหรับการจัดการดำเนินงานของสหกรณ์ภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจนั้น บุคคลสำคัญที่จะต้องติดตาม ทำความเข้าใจเพื่อที่จะได้กำหนดแนวทางในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป คือ ผู้จัดการ เพราะผู้จัดการเป็นผู้ที่ถูกจัดจ้างมาเพื่อจัดการดำเนินงานต่างๆภายในองค์กรสหกรณ์ให้สำเร็จลุล่วงเป็นไปตามนโยบายที่สหกรณ์ได้กำหนดไว้ โดยใช้ความรู้และความสามารถทางด้านธุรกิจในการบริหารงาน จากการตรวจเอกสารยังพบว่า ทักษะส่วนบุคคล ทักษะทางการจัดการ ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของผู้จัดการนั้น เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์ (Masoud and Mozafar, 2006) นอกจากนี้จากการศึกษาของ Azadi *et al.* (2010) ได้พบว่า ประสบการณ์ ทักษะทางการจัดการและความรู้ความเข้าใจในหลักการสหกรณ์ของผู้จัดการนั้นเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์เช่นกัน

จากที่กล่าวมา ผู้จัดการเป็นบุคคลที่มีความสำคัญกับสหกรณ์การเกษตรเป็นอย่างยิ่ง เพราะนอกจากจะเป็นผู้ที่ได้รับการคัดเลือกและแต่งตั้งโดยคณะกรรมการของสหกรณ์ซึ่งเปรียบเสมือนตัวแทนของสมาชิกทั้งหมดแล้วนั้น ผู้จัดการจะต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองอีกด้วย นอกจากนี้ผู้จัดการจะต้องมีความรู้ความสามารถรอบด้านในด้านการบริหารธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็น การตลาด การเงิน การบัญชี และการวางแผนธุรกิจ เป็นต้น ตลอดจนการวางแผนดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่ผู้จัดการสามารถควบคุมได้หรือแม้แต่ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่ผู้จัดการไม่สามารถควบคุมได้ แต่ผู้จัดการจะเป็นผู้ที่คอยติดตาม ศึกษาและปรับปรุงการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมดังกล่าวโดยใช้ทักษะความรู้ ความสามารถส่วนบุคคลของผู้จัดการ อีกทั้งยังต้องมีความรับผิดชอบเกี่ยวกับบรรดากิจการประจำของสหกรณ์และแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในสหกรณ์อีกด้วย

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะทำการศึกษาถึงการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจสหกรณ์ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร ตลอดจนความรู้ความเข้าใจในหลักการสหกรณ์ของผู้จัดการและความสามารถในการใช้ความรู้ทางด้านธุรกิจไม่ว่าจะเป็นทางด้านการเงิน การนำหลักปรัชญาการจัดการมาใช้ในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ทั้งนี้เพื่อให้เห็นถึงความสำคัญของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร ไม่ว่าจะเป็นคุณลักษณะของตัวผู้จัดการ ความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ทางการจัดการและการรับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของผู้จัดการ ล้วนเป็นส่วนสำคัญในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ทั้งสิ้น

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจสหกรณ์ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรในด้าน
  - 1.1 สภาพแวดล้อมภายใน
  - 1.2 สภาพแวดล้อมภายนอก
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจสหกรณ์ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

### ขอบเขตการวิจัย

ในการศึกษาเรื่อง สภาพแวดล้อมทางธุรกิจและการรับรู้ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร มีขอบเขตที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ

1. ศึกษาเฉพาะผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร ของสหกรณ์การเกษตรประเภททั่วไปขนาดใหญ่ ที่มีจำนวนสมาชิกสหกรณ์มากกว่า 1000 คนขึ้นไปในประเทศไทย
2. ศึกษาสภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจของสหกรณ์เฉพาะ ความรู้ความเข้าใจในบทบาทการจัดการของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรในด้านของหลักและวิธีการสหกรณ์ ด้านความเข้าใจถึงอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างผู้จัดการและคณะกรรมการ และด้านการวิเคราะห์

ทางการเงินของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร ซึ่งไม่รวมสภาพแวดล้อมภายในด้านอื่นๆ อาทิ เช่น ด้านเทคโนโลยีภายในองค์กร, ประโยชน์และการบริการพนักงาน, การตรวจสอบภายในองค์กร เป็นต้น

3. ศักยภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจของสหกรณ์เฉพาะ ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการรวมตัวกันเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน การซื้อขายสินค้าเกษตรล่วงหน้าแห่งประเทศไทย นโยบายของรัฐบาล การขับเคลื่อนสหกรณ์เป็นวาระแห่งชาติ และการกำหนดของ องค์การสหประชาชาติให้ปี พ.ศ. 2555 เป็นปีสหกรณ์สากลของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร ซึ่งไม่รวมสภาพแวดล้อมภายนอกด้านอื่นๆ อาทิ เช่น นโยบายสังคม, เศรษฐกิจและการเมือง, คู่แข่งขัน, การตรวจสอบจากองค์กรภายนอก เป็นต้น

### ประโยชน์ที่ได้รับ

การได้รับทราบถึงการรับรู้ของผู้จัดการเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก รวมทั้ง ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารและฝ่ายจัดการของสหกรณ์การเกษตร ในการกำหนดนโยบายและใช้ในการวางแผนการดำเนินงานของสหกรณ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดเวลา เพื่อให้สหกรณ์การเกษตรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิด ประโยชน์สูงสุดแก่สหกรณ์การเกษตรเอง

### นิยามศัพท์

**การรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม** หมายถึง ความรู้ความเข้าใจในหลักการ และวิธีการสหกรณ์ ความเข้าใจถึงอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างผู้จัดการและ คณะกรรมการ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์ทางการเงิน ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการซื้อขายสินค้าเกษตรล่วงหน้าแห่ง ประเทศไทย ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายของรัฐบาล ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการ ขับเคลื่อนสหกรณ์เป็นวาระแห่งชาติ และความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดขององค์การ สหประชาชาติให้ปี พ.ศ. 2555 เป็นปีสหกรณ์สากลของผู้จัดการสหกรณ์

**สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ** หมายถึง สภาพแวดล้อมทางธุรกิจสหกรณ์ซึ่งมีผลต่อการ ดำเนินงานของสหกรณ์ ซึ่งประกอบไปด้วย สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก

**สภาพแวดล้อมภายใน** หมายถึง สิ่งที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์และสหกรณ์สามารถควบคุมและจัดการให้เป็นไปตามที่ต้องการได้ ได้แก่ หลักและวิธีการสหกรณ์ ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างผู้จัดการกับคณะกรรมการสหกรณ์ และความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์ทางการเงิน

**สภาพแวดล้อมภายนอก** หมายถึง สิ่งที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์และสหกรณ์ไม่สามารถควบคุมและจัดการให้เป็นไปตามที่ต้องการได้ ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน การซื้อขายสินค้าเกษตรล่วงหน้าแห่งประเทศไทย นโยบายของรัฐบาล การขับเคลื่อนสหกรณ์เป็นวาระแห่งชาติ และการกำหนดขององค์การสหประชาชาติให้ปี พ.ศ. 2555 เป็นปีสหกรณ์สากล

## บทที่ 2

### การตรวจเอกสาร

ในการศึกษาเรื่อง สภาพแวดล้อมทางธุรกิจและการรับรู้ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร มีแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งจะนำมาเป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

#### แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (ม.ป.ป.) ได้แปลความหมาย สหกรณ์สากลมาจากสหกรณ์สากลขององค์กรสัมพันธ์สหกรณ์ระหว่างประเทศไว้ว่า องค์กรสัมพันธ์สหกรณ์ระหว่างประเทศ หรือ ICA ได้กำหนดสหกรณ์สากลครั้งล่าสุด (ค.ศ. 1995) ไว้ 7 ข้อ คือ

1. การเปิดรับสมาชิกทั่วไปและด้วยความสมัครใจ สหกรณ์เป็นองค์กรแห่งความสมัครใจที่เปิดรับบุคคลทั้งหลายที่สามารถใช้บริการของสหกรณ์และเต็มใจรับผิดชอบในฐานะสมาชิกเข้าเป็นสมาชิก โดยปราศจากการกีดกันทางเพศ สังคม เชื้อชาติ การเมืองหรือศาสนา
2. การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย สหกรณ์เป็นองค์กรประชาธิปไตยที่ควบคุมโดยมวลสมาชิก ผู้ซึ่งอุดหนุนและใช้บริการสหกรณ์ และเป็นผู้มีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจของสหกรณ์
3. การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจโดยสมาชิก สมาชิกสหกรณ์พึงมีความเที่ยงธรรมในการ “ให้” และควบคุมการ “ใช้” เงินทุนในสหกรณ์ตามแนวประชาธิปไตย หากมีกำไรจะต้องจัดสรรผลตอบแทนสำหรับเงินทุนตามเงื่อนไขแห่งสมาชิกภาพในอัตราที่จำกัด
4. หลักการปกครองตนเองและความเป็นอิสระ สหกรณ์เป็นองค์กรอิสระและพึ่งพาตนเองโดยการควบคุมของสมาชิก ในกรณีที่สหกรณ์จำเป็นต้องมีข้อตกลง หรือ ผูกพันกับองค์กรอื่น ๆ รวมถึงองค์กรของรัฐ มวลสมาชิกจะยังคงไว้ซึ่งอำนาจในการควบคุมตามแนวทางประชาธิปไตยและยังคงดำรงความเป็นอิสระของสหกรณ์

5. การศึกษา การฝึกอบรม และข้อมูลข่าวสาร สหกรณ์พึงให้การศึกษและการฝึกอบรม แก่มวลสมาชิก ผู้จัดการ และพนักงาน เพื่อบุคคลเหล่านั้นสามารถมีส่วนช่วยพัฒนาสหกรณ์ของตน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการให้ข่าวสารแก่สาธารณชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งแก่เยาวชนและ บรรดาผู้นำทางความคิดในเรื่องคุณลักษณะ คุณประโยชน์ของสหกรณ์ได้

6. การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ สหกรณ์สามารถให้บริการแก่สมาชิกได้อย่างมีประสิทธิภาพ สูงสุดและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ขบวนการสหกรณ์ได้ โดยการประสานความร่วมมือกัน ในระดับท้องถิ่น ระดับชาติ ระดับภูมิภาค และระดับนานาชาติ

7. ความเอื้ออาทรต่อชุมชน สหกรณ์พึงดำเนินกิจกรรมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ของชุมชน ตามนโยบายที่มวลสมาชิกให้ความเห็นชอบ

นอกจากนี้ นุกูล กรยีนยงค์ (2554) ได้แปลความหมาย หลักสหกรณ์สากลมาจากหลัก สหกรณ์สากลขององค์กรสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศไว้ว่า หลักการสหกรณ์ ตามที่ ปรากฏในแถลงการณ์ว่าด้วยเอกลักษณ์ของการสหกรณ์ในปี 1995 มีด้วยกัน 7 ประการ ประกอบด้วย

ประการที่ 1 หลักการว่าด้วยการเปิดรับสมาชิกทั่วไปและด้วยความสมัครใจ สหกรณ์เป็น องค์กรแห่งความสมัครใจที่เปิดรับบุคคลทั้งหลาย ที่สามารถใช้บริการของสหกรณ์และเต็มใจ รับผิดชอบในฐานะสมาชิก เข้าเป็นสมาชิก โดยปราศจากการกีดกันทางเพศ ศักดิ์ เชื้อชาติ การเมือง หรือศาสนา

ประการที่ 2 หลักการว่าด้วยการควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย สหกรณ์เป็น องค์กรประชาธิปไตยที่ควบคุมโดยมวลสมาชิก ผู้มีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการกำหนดนโยบาย และการตัดสินใจ บุรุษและสตรีผู้ที่ได้รับการเลือกเป็นผู้แทนสมาชิกต้องรับผิดชอบต่อมวลสมาชิก ในสหกรณ์ขั้นปฐมสมาชิกมีสิทธิในการออกเสียงเท่าเทียมกัน (สมาชิกหนึ่งคนหนึ่งเสียง) สำหรับ สหกรณ์ในระดับอื่นให้ดำเนินไปตามแนวทางประชาธิปไตยด้วยเช่นกัน

ประการที่ 3 หลักการว่าด้วยการมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจโดยสมาชิก สมาชิกสหกรณ์พึงมีความเที่ยงธรรมในการให้และควบคุมการใช้เงินทุนในสหกรณ์ตามแนวทางประชาธิปไตย ของสหกรณ์อย่างน้อยส่วนหนึ่งต้องเป็นทรัพย์สินส่วนรวมของสหกรณ์ สมาชิกจะได้รับผลตอบแทนสำหรับเงินทุนตามเงื่อนไขแห่งสมาชิกภาพในอัตราจำกัด (ถ้ามี) มวลสมาชิกเป็นผู้จัดสรรผลประโยชน์ส่วนเกิน เพื่อจุดมุ่งหมายประการใดประการหนึ่งหรือทั้งหมด จากดังต่อไปนี้ คือ เพื่อการพัฒนาสหกรณ์ของตน โดยจัดให้เป็นทุนของสหกรณ์ ซึ่งส่วนหนึ่งของทุนนี้ต้องไม่นำมาแบ่งปันกัน เพื่อเป็นผลประโยชน์แก่สมาชิกตามส่วนของปริมาณธุรกิจที่ทำกับ สหกรณ์ และเพื่อสนับสนุนกิจกรรมอื่นใดที่มวลสมาชิกเห็นชอบ

ประการที่ 4 หลักการว่าด้วยการปกครองตนเองและความเป็นอิสระ สหกรณ์เป็นองค์การที่พึ่งพาและปกครองตนเองโดยการควบคุมของสมาชิก ในกรณีที่สหกรณ์จำเป็นต้องมีข้อตกลงหรือผูกพันกับองค์การอื่นๆ รวมถึงองค์การของรัฐหรือต้องแสวงหาทุนจากแหล่งภายนอก สหกรณ์ต้องกระทำภายใต้เงื่อนไขอันเป็นที่มั่นใจได้ว่า มวลสมาชิกจะยังคงไว้ซึ่งอำนาจในการควบคุมตามแนวทางประชาธิปไตยและยังคงดำรงความเป็นอิสระของสหกรณ์

ประการที่ 5 หลักการว่าด้วยการศึกษา การฝึกอบรม และข่าวสาร สหกรณ์พึงให้การศึกษ และการฝึกอบรมแก่มวลสมาชิก ผู้แทนจากการเลือกตั้งผู้จัดการ พนักงาน เพื่อบุคคลเหล่านั้นสามารถมีส่วนร่วมช่วยพัฒนาสหกรณ์ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถให้ข่าวสารแก่สาธารณชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งแก่เยาวชนและบรรดาผู้นำทางความคิดในเรื่องคุณลักษณะและคุณประโยชน์ของสหกรณ์ได้

ประการที่ 6 หลักการว่าด้วยการร่วมมือระหว่างสหกรณ์ สหกรณ์สามารถให้บริการแก่สมาชิกได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ขบวนการสหกรณ์ได้ โดยการประสานความร่วมมือกันในระดับท้องถิ่น ระดับชาติ ระดับภูมิภาค และระดับนานาชาติ

ประการที่ 7 หลักการว่าด้วยความเอื้ออาทรต่อชุมชน สหกรณ์พึงดำเนินกิจกรรมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของชุมชน ตามนโยบายที่มวลสมาชิกให้ความเห็นชอบ

## แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้จัดการและคณะกรรมการสหกรณ์

United States Department of Agricultural Rural Development [USDA] (1995) หรือหน่วยส่งเสริมสหกรณ์การเกษตรของกระทรวงเกษตรสหรัฐอเมริกา ได้เขียนใน “Who run the cooperative business? General manager and employee” สรุปใจความสำคัญได้ว่า การจัดการธุรกิจสหกรณ์นั้น ไม่ถูกต้องนักหากเป็นการรวมกันบริหารและดำเนินงานระหว่างผู้จัดการและพนักงานของสหกรณ์ แต่การจัดการธุรกิจสหกรณ์นั้นเกี่ยวข้องกับบุคคล 4 กลุ่ม ซึ่งได้แก่ สมาชิก (ในฐานะที่เป็นเจ้าของสหกรณ์) คณะกรรมการ (ในฐานะที่ถูกเลือกเป็นตัวแทนของบรรดาสมาชิกทั้งหมด) ผู้จัดการ (ในฐานะที่ถูกจัดจ้างจากคณะกรรมการให้ดำรงตำแหน่งผู้จัดการสหกรณ์) และพนักงาน (ในฐานะที่ถูกจัดจ้างเข้ามาทำงานตามตำแหน่งงานที่เหมาะสมเพื่อให้สหกรณ์บรรลุเป้าหมายตามที่ได้ตั้งไว้) ซึ่งแต่ละฝ่ายต่างก็มีหน้าที่และความรับผิดชอบที่แตกต่างกันออกไป อย่างไรก็ตามการจัดการสหกรณ์ให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ต่างฝ่ายต่างก็ต้องเข้าใจถึงหน้าที่และความรับผิดชอบในบทบาทของตนเองและบทบาทซึ่งกันและกันระหว่าง สมาชิก คณะกรรมการ ผู้จัดการและพนักงาน นอกจากนี้ต่างฝ่ายต่างก็ต้องทำหน้าที่และรับผิดชอบในบทบาทของตนเองอย่างดีที่สุดเช่นกัน

### ความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการกับคณะกรรมการสหกรณ์

ความสัมพันธ์ในการดำเนินงานของสหกรณ์ระหว่างผู้จัดการและคณะกรรมการนั้น ต้องมีความเคารพซึ่งกันและกันและรวมไปถึงการเข้าใจในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบซึ่งกันและกันระหว่างผู้จัดการและคณะกรรมการสหกรณ์ เพราะผู้จัดการนั้นเป็นลูกจ้างที่คณะกรรมการสหกรณ์แต่งตั้งให้เข้ามาดำเนินธุรกิจสหกรณ์ตามที่คณะกรรมการได้ตั้งไว้โดยผู้จัดการนั้นไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของคณะกรรมการแต่ได้รับเงินเดือนเป็นการตอบแทน นอกจากนี้ผู้จัดการยังต้องเข้าร่วมในการประชุมคณะกรรมการด้วยทุกครั้งแต่ไม่มีสิทธิในการออกเสียงเช่นเดียวกับคณะกรรมการ ผู้จัดการยังเปรียบเสมือนตัวแทนของคณะกรรมการทั้งหมดที่ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการธุรกิจสหกรณ์ ไม่ว่าจะเป็น การวางแผน การจัดองค์กร การชี้นำ การควบคุมกิจการ และยังรวมไปถึงการจัดการดำเนินงานแบบวันต่อวันของสหกรณ์ การกำกับดูแลบุคลากรตลอดจนการประสานงานภายในสหกรณ์ นอกจากนี้หน่วยส่งเสริมสหกรณ์การเกษตรของกระทรวงเกษตรสหรัฐอเมริกา (USDA, 2001) ได้เขียนถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการและคณะกรรมการใน “What they are and the role of members, directors, managers and employees” ไว้ว่า ผู้จัดการและคณะกรรมการมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่แตกต่างกันแต่ก็มีความสัมพันธ์กัน ได้แก่

คณะกรรมการ	ผู้จัดการ
- เป็นผู้ควบคุมหลักปฏิบัติ	- เป็นผู้ควบคุมการปฏิบัติการ
- ใช้มุมมองเชิงกลยุทธ์ (Strategic)	- ใช้มุมมองเชิงยุทธวิธี (Tactical)
- พัฒนาการดำเนินงานและนโยบายขององค์กร	- ปฏิบัติตามนโยบายขององค์กร
- ตัดสินใจในระยะยาว	- ตัดสินใจแบบวันต่อวัน
- ให้ทิศทาง	- ปฏิบัติการให้สอดคล้องกับทิศทาง
- จ้างและไล่ออกผู้จัดการ	- จ้างและไล่ออกพนักงาน

การจ้างและแต่งตั้งผู้จัดการของคณะกรรมการดำเนินการนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างมาก โดยคณะกรรมการอาจพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความรู้ความสามารถและความเหมาะสม เพื่อแต่งตั้งเป็นผู้จัดการ เพราะความสำเร็จของสหกรณ์นั้นจะขึ้นอยู่กับผู้จัดการมากกว่าบุคคลอื่นๆ เพราะผู้จัดการจะเป็นผู้ที่วางแผนและจัดการการดำเนินงานแบบวันต่อวันของสหกรณ์ โดยพฤติกรรม ลักษณะส่วนบุคคล ระดับการศึกษาและประสบการณ์ของผู้จัดการก็มีส่วนสำคัญเช่นเดียวกันเพราะผู้จัดการจะเป็นบุคคลที่นำองค์กรสหกรณ์ไปข้างหน้าอย่างประสบผลสำเร็จ โดยคุณลักษณะทางการเป็นผู้นำของผู้จัดการบางทักษะนั้นก็มีความสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งประกอบด้วย

- ประสบการณ์การเป็นผู้นำหรือผู้จัดการ
- ความสามารถในการถ่ายทอดความคิดและการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ
- สนใจและมีความเชื่อในวิธีการสหกรณ์
- มีความปรารถนาที่จะประสบความสำเร็จและพัฒนาทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง
- มีความสามารถในการจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีความแตกต่างกันและใช้ความยืดหยุ่นในการจัดการ
- มีทักษะทางการสื่อสารที่ดี

นอกจากนี้ พิมลจรรย์ นามวัฒน์, เสน่ห์ จุ้ยโต และ ธนชัย ยมจินดา (2548: 25-27) ได้กล่าวถึง ทักษะและความสามารถของผู้จัดการไว้ว่า ผู้จัดการที่ดีต้องมีทักษะที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1. ทักษะเชิงเทคนิค (technical skills) เป็นความชำนาญในงานเฉพาะอย่างหรือความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านซึ่งได้แก่ การบัญชี การตลาด การเงิน เป็นต้น ทักษะเชิงเทคนิคคือ เก่งงานนั้นๆ นั้นเอง

2. ทักษะเชิงมนุษย์ (human skills) เป็นความชำนาญในงานเกี่ยวกับบุคคลเพื่อการประสาน เชื่อมต่อสัมพันธ์และระดมความร่วมมือของบุคคล มุ่งเน้นบทบาทด้านปฏิสัมพันธ์ ต้องฝึกฝนการเข้าใจคน ธรรมชาติของคน รู้เขา รู้เราคือหัวใจสำคัญที่ผู้จัดการต้องมี

3. ทักษะเชิงความคิดรวบยอด (conceptual skills) เป็นความชำนาญในการวิเคราะห์สถานการณ์ การมุ่งสู่แนวคิดที่กว้างไกล การคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) การคิดวิเคราะห์ (analytical thinking) และการคิดสร้างสรรค์ (creative thinking)

ส่วนความสามารถของผู้จัดการ ในการจัดการสมัยใหม่นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้ผู้จัดการที่มีความสามารถทางการจัดการที่สามารถบริหารองค์การสู่ความเป็นหนึ่งเดียว ความสามารถของการจัดการ (managerial competencies) ของผู้จัดการในที่นี้หมายถึง ทักษะคุณลักษณะ หรือคุณสมบัติที่มุ่งสู่ผลการปฏิบัติงานในระดับสูง

นอกจากจะมีความสามารถในการวางแผน การจัดองค์กร การชี้นำและการควบคุม รวมทั้งมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี มีข้อมูลข่าวสารที่ดี มีการตัดสินใจที่ดีแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความสามารถเหนือผู้อื่น โดยเฉพาะเรื่องการเรียนรู้ (learning) การเรียนรู้คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมซึ่งเป็นผลมาจากประสบการณ์ ผู้จัดการต้องมีการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (learning by doing) เรียนรู้ตลอดชีวิต (life long learning) และการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา การเรียนรู้กระทำได้ด้วยการพูด ฟัง คิด เขียน และดูงาน ผู้จัดการที่เก่งต้องพูดเยอะๆ ฟังเยอะๆ คิดเยอะๆ เขียนเยอะๆและดูแลผู้อื่นเยอะๆและที่สำคัญอย่างยิ่งต้องเป็นนักอ่านอยู่ตลอดเวลาเพื่อเติมพลังแห่งความคิดและสติปัญญา ความสามารถทางการจัดการที่ผู้จัดการต้องมี ได้แก่

1. มีภาวะผู้นำ (Leadership) พยายามที่จะสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นจากผู้อื่นหรือสร้างบารมีผู้นำ
2. มีการประเมินจากความจริง (self-objectivity) ประเมินอย่างเป็นรูปธรรมจากความเป็นจริง มีผลวิจัย พิสูจน์ได้ด้วยวิธีวิทยาศาสตร์
3. มีความยืดหยุ่น (behavioral flexibility) มีความยืดหยุ่นปรับตนเองเพื่อให้สามารถดำเนินการจัดการให้บรรลุเป้าหมายได้ ยืดหยุ่นในวิธีการ แต่ยึดหลักเป้าหมายเป็นสำคัญ
4. มีความคิดเชิงวิเคราะห์ (analytical thinking) สามารถที่จะแปลผลข้อมูลดิบสู่ข่าวสาร จำแนกแยกแยะจัดกลุ่มข้อมูล และวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบละสังเคราะห์เปรียบเทียบได้
5. มีความสามารถในการพูดและเขียน (oral and writing communicating) มีความสามารถในการนำเสนอทั้งการพูดให้น่าสนใจ ชัดเจน ตรงประเด็น และการเขียนเพื่อนำเสนอด้วย
6. มีการสร้างความประทับใจแรกพบ (first impression) มีความสามารถในการสร้างความประทับใจแก่ผู้คนที่เกี่ยวข้องและมีความมั่นใจที่จะทำงานให้สำเร็จ
7. มีความอดทน (resistance to stress) มีความสามารถที่จะอดทนต่อภาวะกดดัน หรือเงื่อนงำที่รุนแรง
8. มีความสามารถในการจัดการความไม่แน่นอน (uncertainty) ความแน่นอนคือ ความไม่แน่นอน ผู้จัดการที่ดีสามารถจัดการความไม่แน่นอนได้ไม่ว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงในลักษณะใด เมื่อเวลาใด

#### อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้จัดการสหกรณ์

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (ม.ป.ป.) ได้กล่าวถึง อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้จัดการ ไว้ว่า ผู้จัดการมีอำนาจหน้าที่จัดการทั่วไปและรับผิดชอบเกี่ยวกับบรรดากิจการประจำของสหกรณ์ รวมทั้งในข้อต่อไปนี้

1. ตรวจสอบการสมัครเข้าเป็นสมาชิกให้เป็นการถูกต้อง ตลอดจนเป็นธุระจัดให้ผู้เข้าเป็นสมาชิกลงลายมือชื่อในทะเบียนสมาชิก และชำระค่าธรรมเนียมแรกเข้ากับเงินค่าหุ้นตามข้อบังคับของ สหกรณ์
2. ควบคุมให้มีการเก็บเงินค่าหุ้นรายเดือน แจ้งยอดจำนวนหุ้นจ่ายคืนค่าหุ้นและชักจูงการถือหุ้นในสหกรณ์
3. รับฝากเงิน จ่ายคืนเงินฝาก และชักจูงการฝากเงินในสหกรณ์
4. เป็นธุระในการตรวจสอบคำขอกู้ จ่ายเงินกู้ จัดทำเอกสารเกี่ยวกับเงินกู้และดำเนินการอื่น ๆ เกี่ยวกับเรื่องการให้เงินกู้ให้เป็นไปตามแบบและระเบียบของสหกรณ์ที่กำหนดไว้
5. จัดทำรายละเอียดเงินค่าหุ้นและเงินให้กู้แก่สมาชิกคงเหลือเป็นรายบุคคลทุกระยะหกเดือน พร้อมทั้งแจ้งให้สมาชิกทราบเป็นรายบุคคลเฉพาะของสมาชิกนั้น
6. พิจารณาจัดจ้างเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดในระเบียบ รวมถึงกำหนดหน้าที่และวิธีปฏิบัติงานของบรรดาเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ ตลอดจนเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และลูกจ้างเหล่านั้นให้เป็นไปโดยถูกต้องเรียบร้อย
7. เป็นธุระกวดขันในเรื่องการออกไปรับ เรียกไปรับ หรือมีใบสำคัญโดยครบถ้วน รับผิดชอบในการรับจ่ายเงินทั้งปวงของสหกรณ์ให้เป็นการถูกต้อง รวบรวมใบสำคัญและเอกสารต่าง ๆ เกี่ยวกับการเงินไว้โดยครบถ้วนและเก็บรักษาเงินของสหกรณ์ให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการดำเนินการกำหนด
8. รับผิดชอบและดูแลในการจัดทำบัญชีและทะเบียนต่าง ๆ ของสหกรณ์ให้ถูกต้อง ครบถ้วนและเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ
9. ติดต่อประสานงานกับเลขานุการในการนัดเรียกประชุมใหญ่ ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ และประชุมคณะกรรมการอื่น ๆ

10. รับผิดชอบจัดทำบุคลากรรวมทั้งบัญชีกำไรขาดทุนและรายงานประจำปี แสดงผลการดำเนินการของสหกรณ์เสนอคณะกรรมการดำเนินการพิจารณา เสนอต่อที่ประชุมใหญ่
11. เข้าร่วมประชุมชี้แจงในการประชุมใหญ่ ประชุมคณะกรรมการดำเนินการและประชุมคณะกรรมการอื่น ๆ เว้นแต่ในกรณีซึ่งที่ประชุมนั้น ๆ มิให้เข้าร่วมประชุม
12. ปฏิบัติการเกี่ยวกับการโต้ตอบหนังสือของสหกรณ์
13. รักษาดวงตราของสหกรณ์และรับผิดชอบตราทรัพย์สินต่าง ๆ ของสหกรณ์ให้อยู่ในสภาพอันดีและปลอดภัย
14. เสนอรายงานกิจการประจำเดือนต่อคณะกรรมการดำเนินการ
15. เสนอรายการ หรือรายงานของสหกรณ์ต่อทางราชการตามแบบและระยะเวลาที่ทางราชการกำหนด
16. ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการดำเนินการ หรือคณะกรรมการอื่น ๆ ของสหกรณ์มอบให้ หรือตามที่ควรกระทำ เพื่อให้กิจการในหน้าที่ลุล่วงไปด้วยดี

นอกจากนี้หน่วยส่งเสริมสหกรณ์การเกษตรของกระทรวงเกษตรสหรัฐอเมริกา (USDA, 1995) ได้เขียนถึง อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้จัดการใน “Who run the cooperative business? General manager and employee” ไว้ว่า ในสหกรณ์คณะกรรมการจะเป็นผู้กำหนดทิศทางของสหกรณ์ ส่วนผู้จัดการและพนักงานผู้มีส่วนเกี่ยวข้องก็จะต้องมีหน้าที่วางแผนและเลือกวิธีที่ดีที่สุดที่จะทำอะไรให้งานประสบผลสำเร็จไปในทิศทางที่คณะกรรมการได้กำหนดไว้ภายใต้เงื่อนไขที่เหมาะสม นอกจากนี้ผู้จัดการยังมีหน้าที่ในการวางแผนงานสหกรณ์ การปรึกษาหารือกับผู้บริหารระดับต่างๆ การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีขององค์กรและควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์ รวมทั้งความรับผิดชอบต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ดูแลและประสานงานในเรื่องของการจัดการทรัพยากรบุคคล การจัดการเงินทุนและการจัดการทรัพยากรของสหกรณ์ภายใต้การดูแลของคณะกรรมการ

2. คู่มือรายละเอียดการดำเนินงานของสหกรณ์ ภายใต้ต้นนโยบายที่จัดตั้งขึ้นโดยคณะกรรมการของสหกรณ์และนำเสนอการเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มเติมนโยบายต่อคณะกรรมการเมื่อจำเป็น อย่างไรก็ตามงานของผู้จัดการคือการดำเนินงานตามนโยบายดังกล่าว

3. จัดพนักงาน, การให้ความรู้และการฝึกอบรม, ควบคุมดูแลสหกรณ์และกำหนดค่าตอบแทนหรือเงินเดือนให้กับพนักงานสหกรณ์ ตลอดจนผู้จัดการมีหน้าที่ตรวจสอบระดับความสามารถของบุคลากรในสหกรณ์ ให้การพัฒนาและการฝึกอบรมความรู้ใหม่ๆเพิ่มเติมแก่บุคลากรในสหกรณ์อีกด้วย

4. จัดทำงบทางการเงินประจำปีทุกๆปี เพื่อนำเสนอให้กับคณะกรรมการและสมาชิกได้รับทราบในวันประชุมสามัญประจำปีของสหกรณ์ถึงฐานะทางการเงินของสหกรณ์ สถานะทางธุรกิจของสหกรณ์และผลการดำเนินงานของสหกรณ์

5. จัดเตรียมข้อมูลสำหรับการวางแผนระยะยาวของสหกรณ์เพื่อนำเสนอให้กับคณะกรรมการ เช่น การลงทุนในสินทรัพย์ของสหกรณ์ นอกจากนี้ยังควรช่วยให้คำแนะนำในการทบทวนวัตถุประสงค์ขององค์กรและเป้าหมายในการจัดตั้งนโยบาย รวมทั้งกฎระเบียบและการวางแผนที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของสหกรณ์แก่คณะกรรมการ

6. รักษาและเผยแพร่ภาพลักษณ์ที่ดีของสหกรณ์แก่สมาชิกและบุคคลอื่นในสังคม โดยการพัฒนาการสื่อสารระหว่างสหกรณ์กับสมาชิก ให้ความรู้เกี่ยวกับสหกรณ์แก่ประชาชนทั่วไป และการประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่างๆของสหกรณ์ ตลอดจนการรักษากฎระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ด้วย

#### **อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการสหกรณ์**

Baarda (2003) ได้กล่าวถึงอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบพื้นฐาน 7 ประการของคณะกรรมการสหกรณ์ ใน “Management Tip” ไว้ว่า แม้ว่าสหกรณ์จะมีความแตกต่างกันไม่ทางด้านขนาด รูปแบบองค์กร การจัดหาแหล่งเงินทุน ตลอดจนการรวบรวมสมาชิกนั้น คณะกรรมการสหกรณ์จะมีความรับผิดชอบที่เหมือนกันแต่อาจจะดำเนินการแตกต่างกันไปในแต่ละสหกรณ์ ซึ่งประกอบด้วย

1. คณะกรรมการมีหน้าที่เป็นตัวแทนทั้งหมดของสมาชิกสหกรณ์ สหกรณ์ได้ถือกำเนิดขึ้นเพื่อให้บริการแก่สมาชิก โดยสมาชิกเป็นเจ้าของสหกรณ์ เป็นผู้ได้รับผลประโยชน์จากสหกรณ์ และเป็นผู้ควบคุมกิจการสหกรณ์ คณะกรรมการจะทำหน้าที่เป็นตัวแทนในการจัดหาสินค้าและบริการให้ตรงตามความต้องการของสมาชิก ในบางครั้งคณะกรรมการอาจทำหน้าที่ในการลงคะแนนออกเสียงโดยตรงแทนสมาชิกด้วย คณะกรรมการจะได้รับการคัดเลือกจากสมาชิกเพื่อเป็นตัวแทนทั้งหมดของสมาชิก โดยที่คณะกรรมการเองนั้นต้องรู้สิ่งที่สมาชิกต้องการเพื่อให้สามารถเป็นตัวแทนที่มีประสิทธิภาพของสมาชิกได้ นอกจากนี้คณะกรรมการยังต้องรู้จักแจ้งจุดอ่อนของสหกรณ์ เพื่อประเมินความสามารถของสหกรณ์ของตนเองได้อีกด้วย

2. คณะกรรมการมีหน้าที่เป็นผู้กำหนดนโยบายของสหกรณ์ บทบาทของคณะกรรมการที่นอกจากจะเป็นตัวแทนสมาชิกแล้วนั้น คณะกรรมการยังมีหน้าที่ในการร่างนโยบาย โดยอาจจะกำหนดนโยบายระยะยาวหรือนโยบายที่มีความเฉพาะเจาะจง นโยบายถือเป็นสิ่งสำคัญของสหกรณ์ เพราะนโยบายคือ ทิศทางที่จะนำพาสหกรณ์ไปสู่ความสำเร็จ ถ้าหากคณะกรรมการล้มเหลวในการกำหนดนโยบายของสหกรณ์ก็อาจเกิดปัญหากับสหกรณ์ตามมาได้อีกด้วย

3. คณะกรรมการมีหน้าที่ว่าจ้างผู้จัดการและการกำกับดูแลกิจการสหกรณ์ คณะกรรมการไม่ได้เป็นผู้ดำเนินงานในสหกรณ์เอง แต่จะเป็นผู้ที่กำหนดนโยบายของสหกรณ์และควบคุมดูแลกิจการของสหกรณ์ โดยคณะกรรมการจะเป็นผู้ว่าจ้างผู้จัดการที่มีความรู้และความสามารถเหมาะสมเข้ามาดำรงตำแหน่งเป็นผู้จัดการสหกรณ์ เพื่อให้ผู้จัดการใช้ทักษะความรู้ความสามารถที่มีอยู่มาใช้ในการดำเนินงานตามนโยบายที่คณะกรรมการได้กำหนดไว้ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสหกรณ์ โดยความรับผิดชอบของคณะกรรมการไม่ได้จบลงด้วยการจ้างงานผู้จัดการเท่านั้นแต่ยังรวมไปถึงการควบคุม ดูแลกิจการของสหกรณ์อีกด้วย

4. คณะกรรมการมีหน้าที่จัดหาและดูแลรักษาสินทรัพย์ของสหกรณ์ ความรับผิดชอบอีกประการหนึ่งของคณะกรรมการ คือ การร่างนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาและการดูแลรักษาสินทรัพย์ของสหกรณ์ เพราะการลงทุนในสินทรัพย์ของสหกรณ์นั้นเป็นการลงทุนโดยใช้เงินของสมาชิก ดังนั้นคณะกรรมการจะต้องมีหน้าที่ในการตรวจสอบบัญชีของสหกรณ์ เพื่อติดตามฐานะทางการเงินของสหกรณ์แทนสมาชิก

5. คณะกรรมการมีหน้าที่ดำรงรักษาไว้ซึ่งลักษณะขององค์การสหกรณ์ คณะกรรมการนอกจากจะเป็นผู้ร่างนโยบายสหกรณ์ เป็นตัวแทนของสมาชิกสหกรณ์ทั้งหมดแล้วนั้น คณะกรรมการยังมีหน้าที่ในการรักษาไว้ซึ่งคุณลักษณะขององค์การตามหลักการสหกรณ์ โดยการรักษาและควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามหลักสหกรณ์ นอกจากนี้ยังต้องรักษาไว้ซึ่งกฎระเบียบหรือกฎหมายต่างๆที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์อีกด้วย

6. คณะกรรมการมีหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของสหกรณ์ ในทุกๆองค์การจะมีการประเมินประสิทธิภาพในการดำเนินงานในระหว่างปี เพื่อให้้องค์กรสามารถวางแผนในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับองค์การสหกรณ์นั้นการวัดประสิทธิภาพในการดำเนินงานนั้นจะแตกต่างกับองค์กรเอกชนโดยทั่วไป แม้ว่าการดำเนินงานนั้นจะมีลักษณะคล้ายกันก็ตาม เพราะนอกจากจะวัดความสำเร็จทางด้านการเงินโดยใช้เกณฑ์แล้วยังต้องวัดถึงผลประโยชน์ที่สมาชิกสหกรณ์ได้รับตามวัตถุประสงค์พื้นฐานของสหกรณ์อีกด้วย

7. คณะกรรมการมีหน้าที่แจ้งข่าวสารที่เกิดขึ้นภายในสหกรณ์ให้สมาชิกได้รับรู้ คณะกรรมการมีหน้าที่ในการแจ้งข่าวสารที่เกิดขึ้นภายในสหกรณ์ให้สมาชิกได้รับรู้เพราะสมาชิกเป็นเจ้าของสหกรณ์และเป็นผู้ควบคุมสหกรณ์ โดยคณะกรรมการจะต้องแจ้งข้อมูลที่ต้องการและครบถ้วนให้แก่สมาชิกไม่ว่าจะเป็นเรื่องที่ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวก็ตาม เพื่อที่สมาชิกจะได้ใช้ข้อมูลที่ได้รับรู้มาอย่างถูกต้องและครบถ้วนมาตัดสินใจในการดำเนินงานของธุรกิจสหกรณ์

นอกจากนี้ Cropp (1996) ได้เขียนถึง อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการใน “Evaluating board performance” ไว้ว่า นอกจากคณะกรรมการจะเปรียบเสมือนตัวแทนของสมาชิก ที่ทำหน้าที่ต่างๆแทนสมาชิกเพื่อช่วยให้สมาชิกมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ตลอดจนช่วยพัฒนาสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพแล้วนั้น คณะกรรมการยังมีหน้าที่ความรับผิดชอบอื่นๆ ดังต่อไปนี้

1. คณะกรรมการมีหน้าที่เป็นตัวแทนทั้งหมดของสมาชิก โดยจะทำหน้าที่ในการตัดสินใจแทนสมาชิกทั้งหมด ภายใต้เงื่อนไขการตัดสินใจที่ดีที่สุดเพื่อสมาชิกสหกรณ์ทุกคน
2. กำหนดนโยบาย เป้าหมาย ตลอดจนกฎระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์

3. ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของสมาชิกในการเข้าร่วมการประชุมกับผู้จัดการและหน่วยงาน  
อื่นๆ
  4. คณะกรรมการจะต้องมีความรู้และรักษาเกี่ยวกับกฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับ  
สหกรณ์
  5. จัดจ้างและเป็นผู้มอบหมายงานให้ผู้จัดการ ตลอดจนพิจารณาจ่ายค่าตอบแทน
  6. ประเมินผลการปฏิบัติงานของสหกรณ์ เพื่อให้องค์กรสามารถวางแผนในอนาคตได้  
อย่างมีประสิทธิภาพ
  7. ติดตาม ตรวจสอบสถานะทางการเงินและให้ความเห็นชอบในการลงทุนของสหกรณ์
- จากการตรวจเอกสารเกี่ยวกับบทบาทของผู้จัดการและคณะกรรมการสหกรณ์ สามารถ  
สรุปขอบเขตความรับผิดชอบของผู้จัดการและคณะกรรมการสหกรณ์ ได้ดังนี้
- ขอบเขตความรับผิดชอบของผู้จัดการ คือ
1. ตรวจสอบการสมัครเข้าเป็นสมาชิก
  2. จ้างพนักงาน, การให้ความรู้และการฝึกอบรม, ควบคุมดูแลสหกรณ์และกำหนด  
ค่าตอบแทนหรือเงินเดือนให้กับพนักงานสหกรณ์
  3. รับผิดชอบและดูแลในการจัดทำบัญชีของสหกรณ์
  4. จัดทำงบการเงินประจำปีของสหกรณ์
  5. รักษาและเผยแพร่ภาพลักษณ์ที่ดีของสหกรณ์แก่สมาชิกและบุคคลอื่นในสังคม
  6. รักษากฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์

## 7. จัดการดำเนินงานในธุรกิจประจำวันของสหกรณ์

ขอบเขตความรับผิดชอบของคณะกรรมการ คือ

1. กำหนดนโยบายของสหกรณ์
2. รักษาฐานะเทียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์
3. ว่าจ้างผู้จัดการและการกำกับดูแลกิจการสหกรณ์
4. จัดหาและดูแลรักษาสินทรัพย์ ตลอดจนการให้ความเห็นชอบในการลงทุนของสหกรณ์
5. ดำรงรักษาไว้ซึ่งภาพลักษณ์ที่ดีของสหกรณ์
6. ประเมินผลการปฏิบัติงานของสหกรณ์

ขอบเขตความรับผิดชอบร่วมกันของผู้จัดการและคณะกรรมการ คือ

1. รักษาฐานะเทียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์
2. ดำรงรักษาและเผยแพร่ภาพลักษณ์ที่ดีของสหกรณ์

### แนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

ขวัญกมล ทิพย์มโนสิงห์ (2555) ได้กล่าวถึง สภาพแวดล้อมทางธุรกิจในหนังสือ ธุรกิจสมัยใหม่ ไว้ว่า ธุรกิจจะต้องมีการแข่งขันและสามารถที่จะหาวิธีวัดความสำเร็จทางธุรกิจได้ เช่น วัดจากยอดขาย กำไรและส่วนแบ่งตลาด ซึ่งไม่ว่าจะประกอบธุรกิจของตนเองหรือทำงานในองค์กรธุรกิจทั้งในและต่างประเทศหรือเป็นผู้ที่รับผิดชอบงานทางด้านบริหารธุรกิจ นับว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายทั้งในแง่ของการทำงาน การติดต่อทางสังคม และรางวัลซึ่งเป็นผลตอบแทนที่ได้รับ ดังนั้น หากต้องการเพิ่มโอกาสแห่งความสำเร็จก็จะต้องศึกษาการดำเนินของธุรกิจ ซึ่งผู้ประกอบการหรือ

เจ้าของธุรกิจจะต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจหลายด้านเพื่อที่จะจัดตั้งและดำเนินธุรกิจของตนเองที่สำคัญได้แก่ ด้านการจัดการ การผลิต การตลาด การเงิน การจัดการความเสี่ยง การบัญชี กฎหมาย ธุรกิจและภาษีอากร เป็นต้น ถือเป็นความจำเป็นที่จะต้องศึกษาสภาพแวดล้อมธุรกิจ เนื่องจากว่าความสำเร็จหรือล้มเหลวส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา การปรับตัวของธุรกิจให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมจึงเป็นงานที่ทำนายสำหรับผู้บริหารที่จะต้องติดตามและทำความเข้าใจ เพื่อที่จะได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมดังกล่าว

สภาพแวดล้อมองค์กร หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร และในทางกลับกันก็สามารถได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานของธุรกิจ โดยสภาพแวดล้อมแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท

### สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)

เป็นแรงผลักดันภายในธุรกิจที่มีอิทธิพลต่อการจัดการและดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่ง ธุรกิจสามารถควบคุมและจัดการสภาพแวดล้อมลักษณะนี้ให้เป็นไปตามแนวทางที่ต้องการได้ ซึ่งในการจัดการผู้บริหารต้องทำการศึกษาปัจจัยเหล่านี้เพื่อประเมินจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weakness) ขององค์กร

1. โครงสร้างองค์กร (Organization) โครงสร้างของกิจการเป็นตัวกำหนดทิศทางแก่องค์กร ในการดำเนินกลยุทธ์ในการเข้าสู่ตลาดโลก รวมถึงเป็นการพิจารณาระดับความพร้อมขององค์กรทางด้านบุคลากรทั้งในประเทศและต่างประเทศ

2. กลยุทธ์ของกิจการ (Business Strategy) ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงภายในยังประกอบไปด้วยการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งกลยุทธ์จะเป็นตัวกำหนดทิศทางการทำงาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของกลยุทธ์จะเป็นส่วนที่สำคัญที่ทำให้ทิศทางการดำเนินงานขององค์กรเปลี่ยนแปลงต่อกระแสโลก ไม่ว่าจะเป็นการขยายสาขาสู่ต่างประเทศ การทำการค้ากับลูกค้าในโซนใหม่ การพัฒนาและออกผลิตภัณฑ์ใหม่ เพิ่มความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ให้ความสำคัญกับการบริการลูกค้าและผลิตสินค้าที่มีราคาถูกและมีคุณภาพ

3. บุคลากรและความสามารถของบุคลากร (Human Resource and Ability) กิจการสามารถปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมได้ดี เมื่อพนักงานได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้และความสามารถและสามารถพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร และทำให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพดีขึ้นเพื่อให้สามารถทำการผลิตได้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

4. วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงค่านิยมในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก

5. องค์ประกอบอื่นๆ ในองค์กร ได้แก่ พันธกิจของบริษัท ระบบการบริหารงาน การตัดสินใจของผู้บริหาร กระบวนการผลิตและการทำงานในธุรกิจทรัพยากรต่างๆ ในธุรกิจ กฎระเบียบภายในองค์กร

#### สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)

เป็นปัจจัยภายนอกที่ธุรกิจไม่สามารถดำเนินการควบคุมให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ เป็นสิ่งที่ไม่สามารถกำหนดขอบเขตได้อย่างชัดเจน ดังนั้นสภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจจึงได้แก่องค์ประกอบทั้งหมดที่อยู่ภายนอกธุรกิจซึ่งส่งผลต่อการดำเนินงานส่วนหนึ่งส่วนใดหรือทั้งหมดของธุรกิจเป็นพลังผลักดันจากภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งพลังเหล่านี้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและก่อให้เกิดทั้งที่เป็นโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยสามารถจัดแบ่งสภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจได้ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task Environment) จะเป็นสภาพแวดล้อมในด้านต่างๆ ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจโดยตรงในการบรรลุเป้าหมาย สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่ คู่แข่งขัน ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต ตลาดแรงงาน ผู้ใช้สินค้าและบริการ เป็นต้น

2. สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) จัดเป็นสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินการของธุรกิจในทางอ้อม (Indirectly Interactive Forces) แม้ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมที่ไม่ได้ส่งผลกระทบโดยตรงแต่สภาพแวดล้อมในแต่ละด้านดังกล่าวก็จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจ สภาพแวดล้อมโดยทั่วไปได้แก่ เศรษฐกิจ รัฐบาล วัฒนธรรมสังคม เทคโนโลยี เป็นต้น

2.1 เศรษฐกิจ (Economic) ปัจจัยทางเศรษฐกิจ มีความสำคัญต่อการประกอบธุรกิจเป็นอย่างยิ่ง หากสภาพเศรษฐกิจดีก็จะเอื้ออำนวยต่อการประกอบธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ ในทางตรงกันข้าม ถ้าสภาพเศรษฐกิจมีแนวโน้มถดถอยหรือตกต่ำ เงื่อนไขทางเศรษฐกิจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และยากที่จะพยากรณ์ซึ่งมีผลทำให้การประกอบธุรกิจหยุดชะงัก ล้มเหลว หรืออาจจะต้องเลิกกิจการได้

2.2 เทคโนโลยี (Technology) การเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าของเทคโนโลยีมีผลกระทบต่อการค้าและธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต มีความสำคัญต่อองค์การธุรกิจมาก โดยมีการนำเอาปัจจัยทางเทคโนโลยีมาพิจารณาเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อช่วยให้ธุรกิจมีเทคนิคและระบบการผลิตที่ทันสมัยขึ้น สามารถลดต้นทุนการผลิตลงและเพิ่มกำลังผลิต ช่วยให้สามารถจัดการและมีการติดต่อสื่อสารที่รวดเร็วยิ่งขึ้นช่วยให้ธุรกิจสามารถผลิตสินค้าใหม่ๆ ทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ปัจจัยระหว่างประเทศที่ส่งผลกระทบต่อหลายธุรกิจและเริ่มมีความสำคัญมากขึ้นในปัจจุบัน

2.3 การเมืองและกฎหมาย (Political Law) ได้แก่ การเมือง กฎข้อบังคับ นโยบายของรัฐบาล แนวโน้มการออกกฎหมายและพระราชบัญญัติต่างๆ ได้แก่ กฎหมายภาษีอากร พระราชบัญญัติค่าแรงขั้นต่ำ พระราชบัญญัติการโฆษณา พระราชบัญญัติโรงงาน และพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้บริโภค เป็นต้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อการค้าและงานขององค์การ

2.4 สังคมและวัฒนธรรม (Social and Culture) ได้แก่ ทักษะคติทางสังคม ค่านิยม บรรทัดฐาน ความเชื่อ พฤติกรรม การเปลี่ยนแปลงทางด้านประชากร เช่น การศึกษาและอัตราการเกิด นับได้ว่าการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยดังกล่าวมีอิทธิพลต่อการขายสินค้าและการหาทำไรของกิจการ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรตรวจสอบและให้ความสนใจแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงซึ่งอาจจะได้ออกาสใหม่หรืออาจจะพบอุปสรรคที่สำคัญก็ได้

3. สภาพแวดล้อมระหว่างประเทศ (International Environment) การดำเนินธุรกิจภายในประเทศเริ่มได้รับผลกระทบจากธุรกิจระหว่างประเทศมากขึ้น ผลกระทบด้านสภาพแวดล้อมระหว่างประเทศต่อธุรกิจจึงได้เพิ่มมากขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีและการสื่อสารทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างธุรกิจภายในประเทศกับธุรกิจระหว่าง

ประเทศเพิ่มความแตกต่างกันมากยิ่งขึ้น เมื่อระบบการขนส่งและเทคโนโลยีทางอิเล็กทรอนิกส์ช่วยลดข้อจำกัดทางด้านระยะทางและระยะเวลาลง สภาพแวดล้อมระหว่างประเทศ ได้แก่ การแข่งขันจากการรวมกิจการของบริษัทข้ามชาติ การเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ ลูกค้านานาชาติ อัตราแลกเปลี่ยนมาตรการระหว่างประเทศ เป็นต้น

จากการตรวจเอกสารเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจสามารถสรุปได้ว่า ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรส่วนหนึ่งนั้นเกิดจากสภาพแวดล้อม ดังนั้นการรับรู้และความเข้าใจในสภาพแวดล้อมดังกล่าวของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรจะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น โดยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจดังกล่าวที่ผู้วิจัยจะทำการศึกษาในครั้งนี้ประกอบไปด้วย

สภาพแวดล้อมภายใน ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์และสหกรณ์สามารถควบคุมและจัดการให้เป็นไปตามที่ต้องการได้ ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักและวิธีการสหกรณ์ ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างผู้จัดการกับคณะกรรมการสหกรณ์ และการวิเคราะห์ทางการเงิน

- โครงสร้างองค์กร โดยโครงสร้างขององค์กรสหกรณ์ประกอบด้วยบุคคล 3 กลุ่ม ซึ่งประกอบด้วย สมาชิก คณะกรรมการและผู้จัดการ ซึ่งบุคคลทั้งสามกลุ่มนี้จะต้องรู้ว่าขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคคลในแต่ละกลุ่มนั้นเป็นอย่างไร เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์

- วัฒนธรรมองค์กร โดยวัฒนธรรมขององค์กรสหกรณ์ คือ การดำเนินงานภายใต้หลักการสหกรณ์สากลที่กำหนดโดยองค์กรสัมพันธ์ภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ

- ระบบการบริหารงาน โดยระบบการบริหารงานของสหกรณ์นั้น จะใช้ระบบการเงินในการประเมินความสามารถและผลการดำเนินงาน ตลอดจนใช้ในการวางแผนในการดำเนินงานของสหกรณ์

สภาพแวดล้อมภายนอก ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์และสหกรณ์ไม่สามารถควบคุมและจัดการให้เป็นไปตามที่ต้องการได้ ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน การซื้อขายสินค้าเกษตรล่วงหน้าแห่งประเทศไทย นโยบายของรัฐบาล การ

ขับเคลื่อนสหกรณ์เป็นวาระแห่งชาติ และการกำหนดขององค์การสหประชาชาติให้ปี พ.ศ. 2555 เป็นปีสหกรณ์สากล

- สภาพแวดล้อมทั่วไป ในด้านของนโยบายรัฐบาลที่อาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของสหกรณ์
- สภาพแวดล้อมระหว่างประเทศ เช่น การเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และการกำหนดขององค์การสหประชาชาติให้ปี พ.ศ. 2555 เป็นปีสหกรณ์สากล ที่อาจส่งผลกระทบต่อ ทั้งทางบวกและลบต่อการดำเนินงานของสหกรณ์

### แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้

พิบูล ทีปะपाल (2550) กล่าวว่า การรับรู้ หมายถึง กระบวนการซึ่งบุคคลเลือกรับ จัดองค์ประกอบและแปลข้อมูลนั้นออกมาเพื่อให้เข้าใจได้

วิภาดา คุปตานนท์ (2552) กล่าวว่า การรับรู้ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งกระตุ้นหรือสิ่งเร้า โดยผ่านระบบประสาทแห่งการรับรู้ความรู้สึกทั้ง 5 ด้าน คือ ตา หู จมูก ลิ้น กาย และเมื่อบุคคลเกิดความตั้งใจที่จะรับรู้อย่างตั้งใจ แล้วจะนำไปสู่การตีความหมายว่าสิ่งที่รับรู้ นั้นหมายถึงอะไร และขั้นสุดท้ายก็มีการโต้ตอบต่อสิ่งที่รับรู้ นั้นๆ ดังนั้นการรับรู้จึงมิใช่เพียงความรู้สึกเท่านั้นแต่เป็นกระบวนการของการตีความความหมายของสิ่งเร้านั้นด้วย

วิภาส ทองสุทธิ (2552) กล่าวว่า การรับรู้ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลจัดระเบียบและตีความ ความรู้สึกประทับใจของตนเอง เพื่อให้ความหมายเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม อย่างไรก็ตาม การรับรู้ของคนหนึ่งสามารถตีความให้แตกต่างจากความเป็นจริงได้มากมาย

สุธรรม รัตนโชติ (2552) กล่าวว่า การรับรู้ หมายถึง กระบวนการทางความคิดที่บุคคลใช้ การเลือก การจัดระเบียบและให้ความหมายสิ่งเร้าที่เป็นสิ่งแวดลอม บุคคลพยายามที่จะมีความรู้สึกต่อผู้อื่นหรือสิ่งแวดลอมที่เป็นสิ่งเร้าต่างๆ บุคคลที่แตกต่างกันจะรับรู้สิ่งเดียวกันแตกต่างกันไป ทั้งนี้เพราะบุคคลใช้กระบวนการทางความคิดของตัวเองในการรับรู้สิ่งเร้า

สุพานิ สฤยภูวานิช (2552) กล่าวว่า การรับรู้ หมายถึง การที่บุคคลได้พบเห็นหรือสัมผัสสิ่งต่างๆ โดยผ่านประสาทสัมผัสทั้ง 5 แล้วเลือกเก็บสิ่งเหล่านี้เข้ามาในจิตสำนึก แปลความหมายหรือให้นิยามต่อสิ่งเหล่านั้นด้วยความรู้สึกนึกคิดของตนเอง

จากความหมายของการรับรู้ สามารถสรุปได้ว่าการรับรู้คือ กระบวนการทางความคิดที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งกระตุ้นหรือสิ่งเร้า โดยผ่านประสาทสัมผัสทั้ง 5 แล้วแปลความหมาย ความรู้สึก ความเข้าใจที่บุคคลนั้นมีต่อสิ่งดังกล่าว โดยการรับรู้ของบุคคลที่แตกต่างกันอาจรับรู้สิ่งเดียวกันแตกต่างกันไป

### ขั้นตอนการรับรู้และองค์ประกอบพื้นฐาน

สุพานิ สฤยภูวานิช (2552) กล่าวว่า การรับรู้จะมีขั้นตอนและองค์ประกอบที่มีความสำคัญ และมีผลต่อการรับรู้ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นแรก คือ เริ่มจากมีสิ่งเร้าจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งจะทำให้เกิดขั้นตอนที่ 2 ตามมา

ขั้นตอนที่ 2 การสังเกต คนเรามีกระบวนการสังเกตโดยผ่านประสาทสัมผัสในการมองเห็น ได้กลิ่น ได้ทราบรสชาติ ได้ยิน และได้สัมผัส

ขั้นตอนที่ 3 จะเป็นการเลือกที่จะรับรู้ เพราะคนเราไม่สามารถจะรับรู้หรือรับทราบข้อมูลต่างๆ ได้ทั้งหมด อันเนื่องมาจากปัจจัย 2 กลุ่มคือ จากปัจจัยภายในตัวผู้รับรู้และจากปัจจัยภายนอก

ปัจจัยภายในตัวผู้รับรู้ ได้แก่

1. บุคลิกภาพ (Personality) บางคนมีบุคลิกภาพชอบเก็บตัว ในขณะที่บางคนชอบเข้าสังคม อยากรู้ อยากเห็น ชอบร่วมกิจกรรมต่างๆ ดังนั้นความสนใจในการรับรู้สิ่งแวดลอมภายนอกก็จะแตกต่างกันไป

2. การเรียนรู้และประสบการณ์ในอดีต (Past Experience) บุคคลจะรับรู้ในสิ่งที่ตนเองมีความเชื่อมโยงหรือมีความสัมพันธ์กับประสบการณ์ในอดีต การเรียนรู้ทำให้มีข้อมูลหรือการมี

ประสบการณ์มาก่อน ก็จะเกิดความรับรู้ เกิดความเข้าใจได้รวดเร็วกว่ากรณีที่ไม่มีข้อมูล ไม่เคยรับรู้ รับทราบมาก่อน

3. แรงจูงใจและความสนใจ (Motives and Interests) ถ้าเรามีแรงจูงใจหรือมีความสนใจในเรื่องนั้นๆ จะทำให้เกิดแรงผลักดันสำคัญที่จะทำให้เรามีการรับรู้ได้มากกว่ากรณีที่ขาดแรงจูงใจหรือขาดความสนใจในเรื่องดังกล่าว กล่าวคือบุคคลมีแนวโน้มที่จะรับรู้สิ่งเร้าที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของตน สำหรับผลประโยชน์หรือความสนใจนั้น บุคคลที่มีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจะมีแนวโน้มที่จะรับรู้เรื่องนั้น

4. ความคาดหวัง (Expectations) บุคคลมีแนวโน้มที่จะเห็นและรับรู้ในสิ่งที่คาดหวังที่จะเกิดขึ้น โดยจะสนใจในเรื่องที่ตรงกับความคาดหวัง ถ้าอะไรที่ตรงกับความคาดหวังของเรา เรา จะรับรู้ได้ดี จะเกิดผลการรับรู้ในทางบวก แต่ถ้าไม่เป็นไปตามความคาดหวัง เราจะผิดหวังหรือเกิดผลในทางลบต่อการรับรู้ได้

5. ทักษคติ (Attitudes) การที่บุคคลมีทัศนคติต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งในทางใดทางหนึ่ง จะส่งผลต่อการรับรู้และการมีพฤติกรรมต่อสิ่งนั้นๆ ถ้ามีทัศนคติที่ดีก็จะมีผลการรับรู้ คือ พร้อมทั้งจะรับรู้จะเชื่อถือ แต่ถ้ามีทัศนคติที่ไม่ดีต่อเรื่องนั้นๆ ก็จะต่อต้านไม่เชื่อถือ ไม่ยอมรับ

6. ความสามารถ (Ability) เนื่องจากคนเรามีความสามารถในการจำ ในการเข้าใจ ในการรับรู้ที่ต่างกันบางคนรับรู้รับทราบได้เร็ว บางคนจะช้าต้องค่อยๆ ฟัง ค่อยๆ คิด ค่อยๆ ตัดตามเรื่องราว

7. แรงขับและความต้องการ (Drive and Need) บางครั้งคนเราเกิดแรงขับต่างๆ เช่น ความหิว ความกระหาย ความเหนื่อยล้าหรือเกิดความต้องการเนื่องจากมีสิ่งเร้าภายนอกมากระตุ้นในขณะนั้น ทำให้มีผลกระทบต่อการรับรู้โดยจะทำให้เบี่ยงเบนความสนใจเบี่ยงเบนการรับรู้ไปจากความเป็นจริงได้

ปัจจัยภายนอก จะเป็นมิติของปัจจัยภายนอกที่มีผลการรับรู้ ได้แก่

1. ขนาด (size) โดยทั่วไปพบว่าสิ่งใดที่มีขนาดใหญ่ จะทำให้เกิดการรับรู้ได้ง่ายกว่าสิ่งที่มีขนาดเล็ก เพราะจะเด่น สะดุดตากว่า

2. ความเข้มข้น (Intensity) ความเข้มข้น อาจหมายถึงลักษณะของสิ่งใด ๆ ที่มีแสงเจิดจ้า มีปริมาณกระจุกตัวอยู่มากหรือมีเสียงดัง จะมีผลต่อการรับรู้มากกว่ากรณีที่ตรงกันข้าม

3. ความตรงกันข้าม (Contrast) ข้อมูลแวดล้อม หรือข้อมูลที่มาก่อนแต่มีลักษณะตรงกันข้ามกับสิ่งที่เป้าหมายของการรับรู้จะทำให้เกิดการเปรียบเทียบ ซึ่งทำให้การรับรู้ในเป้าหมายนั้นผิดพลาดไปจากความเป็นจริง

4. องค์ประกอบต่างๆ (Background) การจัดองค์ประกอบแวดล้อมในลักษณะต่างๆ อาจทำให้เกิดภาพลวงตาได้ในหลายลักษณะ เช่น ทำให้วัตถุนั้นดูยาวขึ้น หรือสั้นลง หรือใหญ่ขึ้น หรือเล็กลงได้

5. การเคลื่อนไหว (Motion) วัตถุที่มีการเคลื่อนไหว จะก่อให้เกิดความสนใจ เกิดการรับรู้ได้ดีกว่าภาพนิ่ง เช่น ป้ายโฆษณาที่มีการทำให้เคลื่อนไหวจะเรียกร้องความสนใจผู้ผ่านไปผ่านมาได้ดีกว่าภาพนิ่ง

6. ความซ้ำ (Repetition) การเน้นย้ำจะก่อให้เกิดการรับรู้ได้ดี เช่น ในกรณีของการโฆษณาเราจะเห็นได้ว่าจะมีการย้ำบ่อยๆ เพื่อให้มีการตระหนักและจำได้ดีขึ้น

7. ความแปลกใหม่ (Novelty) สิ่งใหม่ที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนย่อมสามารถดึงดูดความสนใจได้ดีกว่าสิ่งทีบุคคลเคยชินต่อสิ่งนั้นๆแล้ว ความแปลกใหม่ จะเรียกร้องความสนใจได้

8. ความคุ้นเคย (Familiarity) ความคุ้นเคย ก็เรียกร้องความสนใจได้

ขั้นตอนที่ 4 การจัดกลุ่ม จัดระเบียบการรับรู้ ซึ่งอาจเป็นลักษณะความต่อเนื่อง การเติมให้เต็ม ความใกล้เคียง และความเหมือน

ขั้นตอนที่ 5 การแปลความหมาย เพื่อให้เกิดความเข้าใจ โดยต้องระมัดระวังความผิดพลาดในการรับรู้ที่อาจเกิดขึ้นได้

### ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ที่ผ่านมาได้มีงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรอยู่จำนวนหนึ่งไม่ว่าจะเป็นการศึกษาของ Bruynis, Hahn, and Taylor (2001) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Critical success factors for emerging agricultural marketing cooperatives ซึ่งผลการศึกษาพบว่า เงินทุนของสหกรณ์ ปริมาณธุรกิจของสหกรณ์ และการฝึกอบรมทางการจัดการและการตลาดให้กับคณะกรรมการและผู้จัดการอย่างต่อเนื่องเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จทางด้านการตลาดของสหกรณ์การเกษตร การศึกษาของ Masoud and Mozafar (2006) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Study of effective factors on success of poultry-farm cooperatives in Isfahan province ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ทักษะส่วนบุคคลของผู้จัดการ ประสบการณ์ของผู้จัดการ การให้ความร่วมมือของสมาชิก และการให้ความรู้แก่สมาชิก เป็นปัจจัยที่ทำให้สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงสัตว์ปีกในจังหวัดเอสฟาฮาน ประเทศอิหร่านประสบความสำเร็จ การศึกษาของ Masoud and Mozafar (2007) ได้ทำการศึกษาเรื่อง The role of manpower in the success of Iran's poultry growers cooperatives ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ความรู้และความเข้าใจถึงหลักการสหกรณ์ของผู้จัดการ การมีส่วนร่วมของสมาชิกในสหกรณ์ การคัดเลือกผู้จัดการที่มีความรู้ความสามารถ รวมถึงประสบการณ์ของผู้จัดการล้วนแล้วแต่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงสัตว์ปีกแห่งประเทศอิหร่านทั้งสิ้น การศึกษาของ Masoud and Mozafar (2008) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Investigating the success factors of poultry growers' cooperatives in Iran's western provinces ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ทักษะทางด้านการจัดการของผู้จัดการ คุณภาพและความถี่ในการจัดการฝึกอบรมให้แก่สมาชิก การมีส่วนร่วมของสมาชิกในการบริหารกิจการสหกรณ์ และทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้จัดการ เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงสัตว์ปีกเติบโตอย่างรวดเร็ว และการศึกษาของ Azadi *et al.* (2010) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Factors influencing the success of animal husbandry cooperatives: A case study in southwest Iran ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้สหกรณ์ผู้เลี้ยงสัตว์ประสบความสำเร็จคือ ประสบการณ์ ทักษะทางด้านการจัดการและความรู้ความเข้าใจในหลักการสหกรณ์ของผู้จัดการ

แต่อย่างไรก็ตามงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจนั้นก็ยังยังมีไม่มากเท่าที่ควร จากการตรวจสอบเอกสารพบว่า มีงานวิจัยงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ดังต่อไปนี้

Adrian and Green (2001) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Agricultural cooperative managers and the business environment โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาคือ เพื่อศึกษาถึงระดับความรู้ความเข้าใจสภาพแวดล้อมภายในสหกรณ์ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรในด้านต่างๆ ได้แก่ หลักการสหกรณ์ อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างผู้จัดการและคณะกรรมการรวมถึงการเงิน และเพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้สภาพแวดล้อมภายในสหกรณ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรในรัฐอลาบามา ประเทศสหรัฐอเมริกาทั้งหมด โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลและทำการวิเคราะห์โดยใช้สถิติพรรณนาและการวิเคราะห์ถดถอย ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ผู้จัดการส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจหลักการสหกรณ์และงบการเงินในระดับดี แต่อย่างไรก็ตามผู้จัดการยังคงขาดความรู้ความเข้าใจในหน้าที่ของตนเองอย่างแท้จริง และจากการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของตัวแปรดังกล่าวพบว่า ประสบการณ์ของผู้จัดการ ระดับการศึกษา อายุและการฝึกอบรมทางด้านการจัดการของผู้จัดการเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจสหกรณ์ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรอย่างมีนัยสัมพันธ์ทางสถิติ 0.05

Hornsby, Kuratko, and Zahra (2002) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาคือ เพื่อประเมินการรับรู้สภาพแวดล้อมภายในองค์กรของผู้จัดการระดับกลางในด้านต่างๆ ซึ่งประกอบไปด้วย การจัดการทรัพยากรในองค์กร การจัดการกับความเสี่ยงและความล้มเหลว การสนับสนุน โครงสร้างองค์กรและทักษะในการจัดการของผู้จัดการระดับกลาง และเพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้สภาพแวดล้อมภายในองค์กรของผู้จัดการระดับกลาง โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้คือ ผู้จัดการระดับกลางจำนวน 530 คน จากองค์กรภาคการผลิต การบริการและการเงินในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยใช้วิธีรวบรวมข้อมูลโดยการเก็บแบบสอบถามและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีทางสถิติและมีผู้จัดการระดับกลางเพียงร้อยละ 80 ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า มีผู้จัดการเพียงร้อยละ 15.95 ที่มีทักษะและการรับรู้ที่ต่ำกว่ามาตรฐานของผู้จัดการระดับกลาง แต่ก็มีผู้จัดการถึงร้อยละ 43.09 ที่มีทักษะและการรับรู้ที่สูงกว่ามาตรฐานของผู้จัดการระดับกลาง และจากการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของตัวแปรดังกล่าวพบว่า อายุ เพศ และประสบการณ์นั้น เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการรับรู้สภาพแวดล้อมภายในองค์กรของผู้จัดการระดับกลางอย่างมีนัยสัมพันธ์ทางสถิติ 0.05

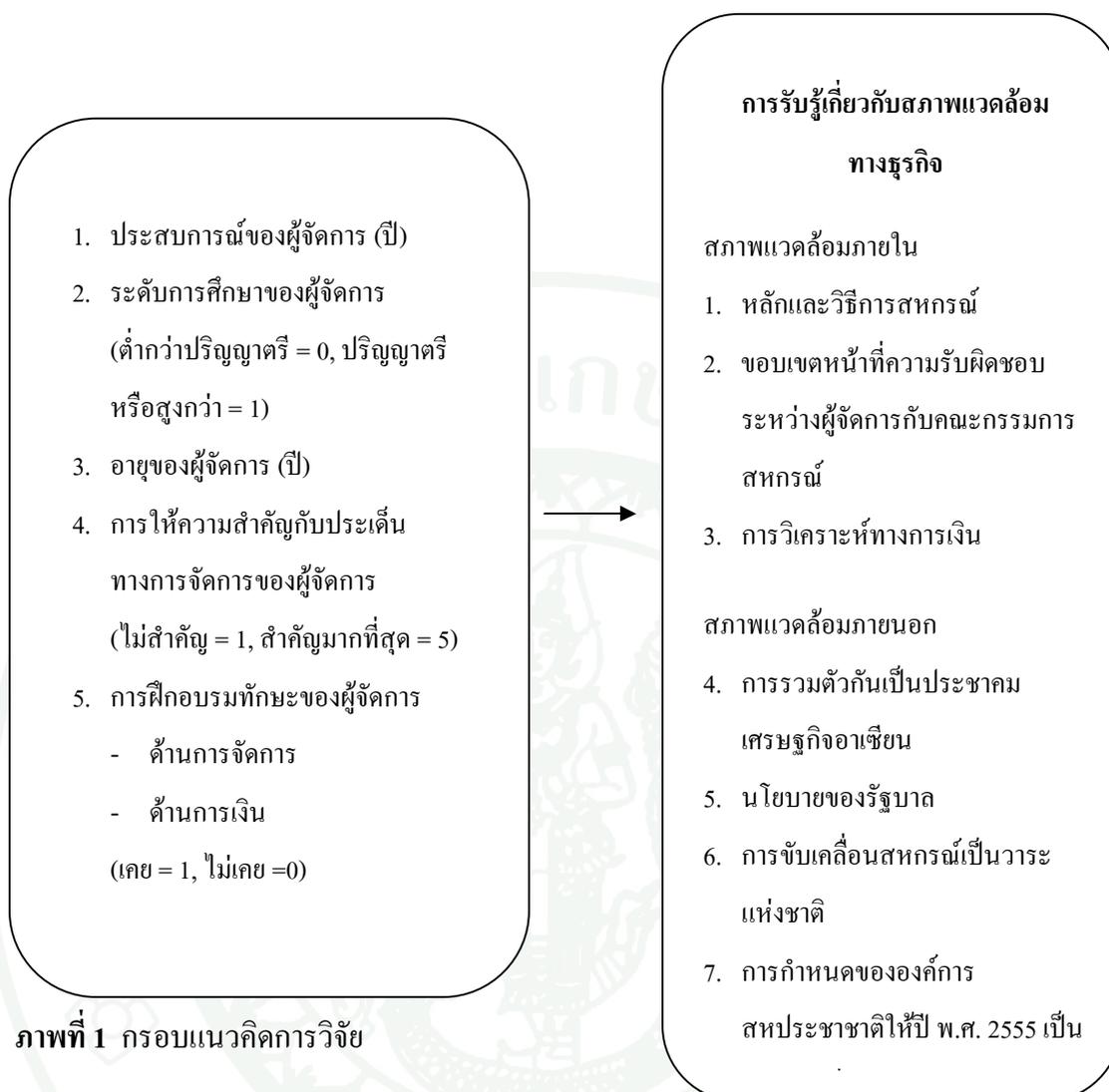
ข้อสรุปที่ได้จากการตรวจเอกสาร พบว่า บทบาทของผู้จัดการที่มีผลต่อการรับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของผู้จัดการ ได้แก่ ประสบการณ์ ระดับการศึกษา อายุ เพศ การฝึกอบรมและทักษะของผู้จัดการ เป็นต้น

**ตารางที่ 1** แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของผู้จัดการที่มีผลต่อการรับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของผู้จัดการ

ผู้วิจัย	เรื่อง	ผลการวิจัย
Adrian and Green (2001)	Agricultural cooperative managers and the business environment	ประสบการณ์, ระดับการศึกษา, อายุและการฝึกอบรมทางด้านการจัดการของผู้จัดการ
Hornsby, Kuratko, and Zahra (2002)	Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale	อายุ, เพศ และประสบการณ์ของผู้จัดการ

**กรอบแนวคิดในการวิจัย**

จากการตรวจสอบเอกสารจากแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้นำมากำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยเรื่อง สภาพแวดล้อมทางธุรกิจและการรับรู้ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรในครั้งนี้คือ



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### สมมติฐาน

ประสบการณ์, ระดับการศึกษา, อายุ, การให้ความสำคัญกับประเด็นทางการจัดการและการฝึกอบรมทักษะของผู้จัดการ จะเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจสหกรณ์ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

### บทที่ 3

#### วิธีการวิจัย

##### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาเรื่อง สภาพแวดล้อมทางธุรกิจและการรับรู้ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งมีการกำหนดแนวทางในการทำวิจัยไว้ดังนี้

##### ประชากรที่ใช้ในการศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ คือ ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร ของสหกรณ์การเกษตรประเภททั่วไปขนาดใหญ่ ที่มีจำนวนสมาชิกสหกรณ์มากกว่า 1,000 คนขึ้นไป ซึ่งในฐานข้อมูลของกรมตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ พบว่ามีจำนวนผู้จัดการทั้งสิ้น 421 คน (กรมตรวจสอบบัญชีสหกรณ์, 2555)

##### เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลในครั้งนีคือ แบบสอบถาม ที่พัฒนามาจากแบบสอบถาม Agricultural cooperative managers and the business environment ของ Adrian and Green (2001) และผ่านการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ โดยแบบสอบถามมีค่าความน่าเชื่อถือ 0.86 จากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ของ Cronbach's Alpha และการตอบแบบสอบถามจะเป็นการประเมินค่าใน 5 ระดับคือ มากที่สุด, มาก, ปานกลาง, น้อย และน้อยที่สุด และกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนดังต่อไปนี้

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

ในการวิเคราะห์ตัวแปรต่างๆเพื่อศึกษาปริมาณความมากน้อยของแต่ละคำตอบจากผลรวมของกลุ่มตัวอย่างนั้น ผู้วิจัยได้ใช้ค่าเฉลี่ยเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา โดยเป็นการประเมินความมากหรือน้อยของคำตอบต่างๆใน 5 ระดับคือ มากที่สุด, มาก, ปานกลาง, น้อยและน้อยที่สุด และกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนดังต่อไปนี้

คะแนนค่าเฉลี่ยตั้งแต่	1.00-1.50	หมายถึง	น้อยที่สุด
คะแนนค่าเฉลี่ยตั้งแต่	1.51-2.50	หมายถึง	น้อย
คะแนนค่าเฉลี่ยตั้งแต่	2.51-3.50	หมายถึง	ปานกลาง
คะแนนค่าเฉลี่ยตั้งแต่	3.51-4.50	หมายถึง	มาก
คะแนนค่าเฉลี่ยตั้งแต่	4.51-5.00	หมายถึง	มากที่สุด

ในส่วนของการศึกษาการรับรู้และความเข้าใจในขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างผู้จัดการกับคณะกรรมการของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรนั้น การตอบแบบสอบถามจะเป็นการประเมินค่าใน 5 ระดับคือ เข้าใจมากที่สุด, เข้าใจมาก, เข้าใจปานกลาง, เข้าใจน้อย และเข้าใจน้อยที่สุด และกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนดังต่อไปนี้

เข้าใจมากที่สุด	ได้	5	คะแนน
เข้าใจมาก	ได้	4	คะแนน
เข้าใจปานกลาง	ได้	3	คะแนน
เข้าใจน้อย	ได้	2	คะแนน
เข้าใจน้อยที่สุด	ได้	1	คะแนน

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปยังผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร ของสหกรณ์การเกษตรประเภททั่วไปขนาดใหญ่ ที่มีจำนวนสมาชิกสหกรณ์มากกว่า 1,000 คนขึ้นไป จำนวนผู้จัดการทั้งสิ้น 421 คน โดยทำหนังสือเพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามที่ออกให้โดยภาคีวิชาสหกรณ์แนบไปกับแบบสอบถาม พร้อมแนบซองเปล่าติดแสตมป์เพื่อให้ผู้จัดการส่งกลับคืนมาทางไปรษณีย์ โดยเริ่มส่งแบบสอบถามในวันที่ 10 ตุลาคม 2555 และสิ้นสุดการเก็บรวบรวมแบบสอบถามในวันที่ 31 ตุลาคม 2555 ใช้เวลาในการรวบรวมแบบสอบถามทั้งสิ้น 21 วัน โดยได้รับคำตอบจากผู้จัดการกลับมา 258 ชุด คิดเป็นร้อยละ 61.28 ของตัวแทนผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร ของสหกรณ์การเกษตรประเภททั่วไปขนาดใหญ่ ที่มีจำนวนสมาชิกสหกรณ์มากกว่า 1,000 คนขึ้นไป

## วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการศึกษานี้ จัดทำโดยการรวบรวมแบบสอบถามที่ได้จากการวิจัยทั้งหมด ตรวจสอบความถูกต้อง และนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาเข้ารหัส (Coding) แล้วประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

### สถิติที่ใช้ในการศึกษา

1. ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ สถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
2. ใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ได้แก่ การวิเคราะห์การถดถอย (regression analysis)

### แบบจำลองที่ใช้ในการศึกษา

แบบจำลองที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะต่างๆของผู้จัดการกับการดำเนินงานของสหกรณ์ ที่แสดงถึงทักษะ การรับรู้และความเข้าใจของผู้จัดการ โดยนำคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามในแต่ละส่วนมาใช้ในแบบจำลอง ซึ่งได้แก่ การให้ความสำคัญกับหลักและวิธีการสหกรณ์ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร, ความรับผิดชอบระหว่างผู้จัดการกับคณะกรรมการสหกรณ์การเกษตร, ความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์ทางการเงินของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรและการรับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกในการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร มาทำการวิเคราะห์การถดถอย (regression analysis) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจสหกรณ์ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร โดยใช้แบบจำลองสมการถดถอยเชิงซ้อนดังนี้

$$\begin{aligned} SCORE = & b_0 + b_1 (MGREXP) + b_2 (EDULVL) + b_3 (AGE) \\ & + b_4 (BRDPERC) + b_5 (FNCTRN) + b_6 (MNGTRN) \end{aligned}$$

ซึ่งสัญลักษณ์ที่กำหนดไว้มีความหมาย ดังต่อไปนี้

*SCORE* = ระดับคะแนนที่แสดงถึง การรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ สหกรณ์ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรในแต่ละด้าน ซึ่งประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ การรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับหลักและวิธีการ สหกรณ์, ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างผู้จัดการกับคณะกรรมการ สหกรณ์, การวิเคราะห์ทางการเงิน และสภาพแวดล้อมภายนอกที่ประกอบไปด้วย (การรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน การซื้อขายสินค้า เกษตรล่วงหน้าแห่งประเทศไทย, นโยบายของรัฐบาล, การขับเคลื่อนสหกรณ์เป็น วาระแห่งชาติและการกำหนดขององค์การสหประชาชาติในปี พ.ศ. 2555 เป็นปี สหกรณ์สากล)

*MGREXP* = จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่งในฐานะผู้จัดการ

*EDULVL* = ระดับการศึกษาของผู้จัดการ (ต่ำกว่าปริญญาตรี = 0, ปริญญาตรีหรือสูงกว่า = 1)

*AGE* = อายุของผู้จัดการ

*BRDPERC* = การให้ความสำคัญกับประเด็นทางการจัดการของผู้จัดการ (ไม่สำคัญ = 1, สำคัญมากที่สุด = 5)

*FNCTRN* = การเข้าร่วมการฝึกอบรมทางการเงินของผู้จัดการ (เคย = 1, ไม่เคย = 0)

*MNGTRN* = การเข้าร่วมการฝึกอบรมทางการจัดการของผู้จัดการ (เคย = 1, ไม่เคย = 0)

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

จากการศึกษา สภาพแวดล้อมทางธุรกิจและการรับรู้ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร ของสหกรณ์การเกษตรประเภททั่วไปขนาดใหญ่ ที่มีจำนวนสมาชิกสหกรณ์มากกว่า 1,000 คนขึ้นไปในประเทศไทยเป็นตัวแทน โดยการศึกษาครั้งนี้ผู้จัดการที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลจำนวนทั้งสิ้น 258 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 61.28 ของผู้จัดการ โดยจะนำเสนอผลการวิจัยออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ลักษณะทั่วไปของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

ตอนที่ 2 การรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

ตอนที่ 3 ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

#### ตอนที่ 1 ลักษณะทั่วไปของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

ในตอนต้นที่ 1 จะแบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 ส่วน คือ

- 1.1 ลักษณะด้านประชากรศาสตร์ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร
- 1.2 การให้ความสำคัญกับประเด็นทางการจัดการของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร
- 1.3 การเข้าร่วมการฝึกอบรมของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

ผลการศึกษาพบดังนี้

### 1.1 ลักษณะด้านประชากรศาสตร์ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

จากการศึกษาพบว่า ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเป็นเพศชายมากกว่าหญิงเล็กน้อยกล่าวคือ เป็นเพศชาย 142 คน คิดเป็นร้อยละ 55 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดและเป็นเพศหญิง 116 คน คิดเป็นร้อยละ 45 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ส่วนใหญ่มีอายุ 41-50 ปี มีประสบการณ์ในการเป็นผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรมาแล้ว 11-20 ปี และกลุ่มตัวอย่างกว่าร้อยละ 69.4 มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี ซึ่งผลการศึกษานี้ได้แสดงไว้ในตารางที่ 2-5 ดังนี้

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	142	55.0
หญิง	116	45.0
<b>รวม</b>	<b>258</b>	<b>100.0</b>

ที่มา: จากการสำรวจ (2555)

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ

อายุ (ปี)	จำนวน (คน)	ร้อยละ
25 - 30	8	3.1
31 - 40	33	12.8
41 - 50	130	50.4
51 - 60	85	32.9
มากกว่า 60 ขึ้นไป	2	0.8
<b>รวม</b>	<b>258</b>	<b>100.0</b>

อายุเฉลี่ย = 47.10 ปี

อายุสูงสุด = 67 ปี

ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.77 ปี

อายุต่ำสุด = 26 ปี

ที่มา: จากการสำรวจ (2555)

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประสบการณ์การเป็นผู้จัดการสหกรณ์  
การเกษตร

ประสบการณ์ (ปี)	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1-5	59	22.9
6-10	46	17.8
11-20	86	33.3
21-30	57	22.1
มากกว่า 30 ขึ้นไป	10	3.9
รวม	258	100.0
ประสบการณ์เฉลี่ย = 14.75 ปี		ประสบการณ์สูงสุด = 36 ปี
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 1.17 ปี		ประสบการณ์ต่ำสุด = 1 ปี

ที่มา: จากการสำรวจ (2555)

ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา

การศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
มัธยมศึกษา	11	4.3
ปวช./ปวส.	39	15.1
ปริญญาตรี	179	69.4
ปริญญาโท	29	11.2
รวม	258	100.0

ที่มา: จากการสำรวจ (2555)

## 1.2 การให้ความสำคัญกับประเด็นทางการจัดการของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

ประเด็นทางการจัดการในที่นี้หมายถึง ประเด็นต่างๆที่มีความสำคัญและอาจส่งผลกระทบต่อในการดำเนินงานของสหกรณ์ ได้แก่ การรับรู้ของสมาชิกในเรื่องการจัดการธุรกิจสหกรณ์ การรับรู้ของคณะกรรมการในเรื่องการจัดการธุรกิจสหกรณ์ การรับรู้ของพนักงานในเรื่องการจัดการธุรกิจสหกรณ์ การจัดสรรงบประมาณสำหรับแต่ละแผนกของสหกรณ์ การวิเคราะห์ทางการเงินในแต่ละแผนกของสหกรณ์ การร่างนโยบายและวิธีการปฏิบัติภายในสหกรณ์ การร่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงานอย่างชัดเจน การรักษาระดับมาตรฐานและเป้าหมายของสหกรณ์ การบำรุงรักษา อาคาร คลังสินค้าตลอดจนอุปกรณ์สำนักงาน ความรู้ในการจัดการเกี่ยวกับสินค้าและบริการที่สหกรณ์จำหน่าย ความรู้ของพนักงานเกี่ยวกับสินค้าและบริการที่สหกรณ์จำหน่าย การแนะนำและการค้นหาสินค้าและบริการใหม่ ความรู้ความเข้าใจในหลักสหกรณ์ของพนักงาน การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงาน และการจัดฝึกอบรมให้กับพนักงาน ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาถึงการให้ความสำคัญกับประเด็นทางการจัดการของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

ผลการศึกษา พบว่า ผู้จัดการส่วนใหญ่เห็นว่า การรับรู้ของพนักงานในเรื่องการจัดการธุรกิจสหกรณ์ มีความสำคัญต่อการดำเนินงานและความสำเร็จทางธุรกิจของสหกรณ์มากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60 รองลงมาคือ การรับรู้ของคณะกรรมการในเรื่องการจัดการธุรกิจสหกรณ์ มีค่าเฉลี่ย 4.54 และผู้จัดการส่วนใหญ่เห็นว่า การบำรุงรักษา อาคาร คลังสินค้าตลอดจนอุปกรณ์สำนักงาน มีความสำคัญต่อการดำเนินงานและความสำเร็จทางธุรกิจของสหกรณ์น้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.14 ในภาพรวมพบว่าผู้จัดการเห็นว่าประเด็นทางการจัดการมีความสำคัญมากในการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 ได้ผลการศึกษานี้แสดงไว้ในตารางที่ 6 ดังนี้

ตารางที่ 6 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามการให้ความสำคัญกับประเด็นทางการจัดการในการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

ประเด็นทางการจัดการ	ระดับความสำคัญ					รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.
	สำคัญมากที่สุด	สำคัญมาก	ค่อนข้างสำคัญ	สำคัญน้อย	ไม่สำคัญ			
การรับรู้ของสมาชิกในเรื่องการจัดการธุรกิจสหกรณ์	106 (41.1)	132 (51.2)	17 (6.6)	3 (1.2)	0 (0.0)	258 (100)	4.32	0.65
การรับรู้ของคณะกรรมการในเรื่องการจัดการธุรกิจสหกรณ์	156 (60.5)	92 (35.7)	5 (1.9)	4 (1.6)	1 (0.4)	258 (100)	4.54	0.65
การรับรู้ของพนักงานในเรื่องการจัดการธุรกิจสหกรณ์	165 (64.0)	84 (32.5)	7 (2.7)	2 (0.8)	0 (0.0)	258 (100)	4.60	0.59
การจัดสรรงบประมาณสำหรับแต่ละแผนกของสหกรณ์	90 (34.9)	139 (53.9)	22 (8.5)	7 (2.7)	0 (0.0)	258 (100)	4.21	0.71

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ประเด็นทางการ จัดการ	ระดับความสำคัญ					รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.
	สำคัญ มาก ที่สุด	สำคัญ มาก	ค่อนข้าง สำคัญ	สำคัญ น้อย	ไม่ สำคัญ			
การวิเคราะห์ทาง การเงินในแต่ละ แผนกของ สหกรณ์	102 (39.5)	141 (54.7)	12 (4.7)	3 (1.2)	0 (0.0)	258 (100)	4.33	0.62
การร่างนโยบาย และวิธีการปฏิบัติ ภายในสหกรณ์	114 (44.2)	134 (51.9)	8 (3.1)	2 (0.8)	0 (0.0)	258 (100)	4.40	0.59
การร่างอำนาจ หน้าที่และความ รับผิดชอบของ แต่ละตำแหน่ง งานอย่างชัดเจน	140 (54.3)	112 (43.4)	5 (1.9)	1 (0.4)	0 (0.0)	258 (100)	4.52	0.56
การรักษาระดับ มาตรฐานและ เป้าหมายของ สหกรณ์	140 (54.3)	104 (40.3)	12 (4.7)	2 (0.8)	0 (0.0)	258 (100)	4.48	0.63
การบำรุงรักษา อาคาร คลังสินค้า ตลอดจนอุปกรณ์ สำนักงาน	78 (30.2)	139 (53.9)	39 (15.1)	2 (0.8)	0 (0.0)	258 (100)	4.14	0.68

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ประเด็นทางการจัดการ	ระดับความสำคัญ					รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.
	สำคัญมากที่สุด	สำคัญมาก	ค่อนข้างสำคัญ	สำคัญน้อย	ไม่สำคัญ			
ความรู้ในการจัดการเกี่ยวกับสินค้าและบริการที่สหกรณ์จำหน่าย	107 (41.5)	129 (50.0)	20 (7.8)	1 (0.4)	1 (0.4)	258 (100)	4.32	0.67
ความรู้ของพนักงานเกี่ยวกับสินค้าและบริการที่สหกรณ์จำหน่าย	124 (48.1)	123 (47.7)	10 (3.9)	1 (0.4)	0 (0.0)	258 (100)	4.43	0.59
การแนะนำและการค้นหาสินค้าและบริการใหม่	93 (36.0)	134 (51.9)	28 (10.9)	2 (0.8)	1 (0.4)	258 (100)	4.22	0.70
ความรู้ความเข้าใจในหลักสหกรณ์ของพนักงาน	128 (49.6)	119 (46.1)	10 (3.9)	1 (0.4)	0 (0.0)	258 (100)	4.45	0.59

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ประเด็นทางการจัดการ	ระดับความสำคัญ					รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.
	สำคัญมากที่สุด	สำคัญมาก	ค่อนข้างสำคัญ	สำคัญน้อย	ไม่สำคัญ			
การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงาน	143 (55.4)	106 (41.1)	8 (3.1)	1 (0.4)	0 (0.0)	258 (100)	4.51	0.58
การจัดฝึกอบรมให้กับพนักงาน	115 (44.6)	130 (50.4)	12 (4.7)	1 (0.4)	0 (0.0)	258 (100)	4.39	0.60
<b>รวม</b>							<b>4.39</b>	<b>0.63</b>

หมายเหตุ: ตัวเลขในวงเล็บ ( ) คือ ค่าร้อยละ

ที่มา: จากการสำรวจ (2555)

### 1.3 การเข้าร่วมการฝึกอบรมของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

การฝึกอบรมทักษะของผู้จัดการไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมทักษะทางการจัดการหรือการฝึกอบรมทักษะทางการเงินให้กับผู้จัดการนั้น จะเป็นการช่วยเพิ่มทักษะในการทำงาน รวมถึงความชำนาญในการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร ซึ่งล้วนเป็นประโยชน์ต่อตัวผู้จัดการและก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

#### 1.3.1 การเข้าร่วมการฝึกอบรมทักษะทางการจัดการของผู้จัดการ

การฝึกอบรมทักษะทางการจัดการให้กับผู้จัดการนั้น เป็นการช่วยส่งเสริมทักษะและความรู้ของผู้จัดการให้มีทักษะในการจัดการธุรกิจสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ

มากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการจัดการธุรกิจประจำวันของสหกรณ์ การจ้างงาน การฝึกอบรม ตลอดจนการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงาน จากการศึกษา พบว่า ผู้จัดการกว่าร้อยละ 98.1 เคยเข้าร่วมการฝึกอบรมความรู้ทางการจัดการ ได้ผลการศึกษาแสดงไว้ในตารางที่ 7 ดังนี้

ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามการเข้าร่วมการฝึกอบรมความรู้ทางการจัดการ

การเข้าร่วมการฝึกอบรมความรู้ทางการจัดการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เคย	253	98.1
ไม่เคย	5	1.9
<b>รวม</b>	<b>258</b>	<b>100.0</b>

ที่มา: จากการสำรวจ (2555)

### 1.3.2 การเข้าร่วมการฝึกอบรมทักษะทางการเงินของผู้จัดการ

การฝึกอบรมทักษะทางการเงินให้กับผู้จัดการนั้น เป็นการช่วยส่งเสริมทักษะและความรู้ของผู้จัดการให้มีทักษะในการวิเคราะห์ทางการเงินให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นทางด้านการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินหรือการวิเคราะห์หั่งบการเงินของสหกรณ์ จากการศึกษา พบว่า ผู้จัดการกว่าร้อยละ 95.3 เคยได้รับการฝึกอบรมความรู้ทางการเงิน โดยผู้จัดการส่วนใหญ่เคยได้รับการฝึกอบรมความรู้ทางการเงินและการจัดทำงบประมาณคิดเป็นร้อยละ 78.3 นอกจากนี้มีผู้จัดการที่เคยได้รับการฝึกอบรมทางการเงินเพียงอย่างเดียวและด้านการจัดทำงบประมาณเพียงอย่างเดียว คิดเป็นร้อยละ 10.5 และ 6.2 ตามลำดับ ได้ผลการศึกษาแสดงไว้ในตารางที่ 8 ดังนี้

ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามการเข้าร่วมการฝึกอบรมความรู้ทางการเงิน

การเข้าร่วมการฝึกอบรม ความรู้ทางการเงิน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ไม่เคย	12	4.7
เคย	246	95.3
การเงิน	27	10.5
การจัดทำงบประมาณ	16	6.2
ทั้งสองอย่าง	202	78.3
<b>รวม</b>	<b>258</b>	<b>100.0</b>

ที่มา: จากการสำรวจ (2555)

## ตอนที่ 2 การรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

ในตอนที่ 2 จะแบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 ส่วน คือ

- 2.1 การรับรู้สภาพแวดล้อมภายในของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร
- 2.2 การรับรู้สภาพแวดล้อมภายนอกของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

ผลการศึกษาพบดังนี้

## 2.1 การรับรู้สภาพแวดล้อมภายในของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

ในส่วนนี้จะนำเสนอการรับรู้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรทั้งหมด 3 ด้าน ซึ่งประกอบไปด้วย การรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับหลักและวิธีการสหกรณ์ในการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ของผู้จัดการ การรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับความรับผิดชอบระหว่างผู้จัดการกับคณะกรรมการสหกรณ์ และการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์ทางการเงินของผู้จัดการ

### 2.1.1 การรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับหลักและวิธีการสหกรณ์

หลักสหกรณ์ เป็นหลักวิธีดำเนินงานสหกรณ์ที่สหกรณ์ต่างๆ ได้ถือเป็นหลักสำคัญในการดำเนินงานหรือเป็นแนวทางสำหรับสหกรณ์ทั้งหลายในการนำค่านิยมของสหกรณ์สู่การปฏิบัติ ซึ่งองค์การสัมพันธ์สหกรณ์ระหว่างประเทศได้กำหนดไว้ 7 ประการ นอกจากนี้หลักสหกรณ์ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรสหกรณ์นั้นแตกต่างจากองค์กรเอกชน โดยทั่วไป และเป็นหลักที่สหกรณ์ทุกสหกรณ์ควรให้ความสำคัญและควรยึดเป็นแนวปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาถึงการให้ ความสำคัญกับหลักสหกรณ์ในการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

จากการศึกษา พบว่า ผู้จัดการกว่าร้อยละ 80 ให้ความสำคัญกับหลักและวิธีการสหกรณ์ในระดับมากถึงมากที่สุดเกือบทุกด้านไม่ว่าจะเป็นด้านความเท่าเทียมกันของสมาชิกในการใช้บริการสหกรณ์, การมีเกษตรกรสมาชิกเป็นผู้ถือหุ้นในสหกรณ์, การมีเกษตรกรสมาชิกเป็นผู้บริหารสหกรณ์, การมีส่วนร่วมของสมาชิกในการกำหนดนโยบายของสหกรณ์, การจัดสรรกำไรสุทธิให้กับผู้ถือหุ้นสหกรณ์ในรูปของเงินเฉลี่ยคืน, การจำกัดเงินปันผลที่ให้แก่หุ้นของสมาชิก, การกิจในการให้ข่าวสารของสหกรณ์แก่สาธารณชนและการประสานความร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์ อย่างไรก็ตามมีหลักและวิธีการสหกรณ์ที่ผู้จัดการประมาณร้อยละ 12.8 และ 2.7 เห็นว่ามีความสำคัญน้อยหรือไม่มีความสำคัญเลยคือ การเปิดรับสมาชิกโดยไม่จำกัดจำนวนและภารกิจทางสังคมที่สหกรณ์มีต่อชุมชน ได้ผลการศึกษาแสดงไว้ในตารางที่ 9 ดังนี้

ตารางที่ 9 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามการให้ความสำคัญกับหลักและวิธีการสหกรณ์ในการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

หลักและวิธีการ สหกรณ์	ระดับความสำคัญ					รวม	ค่า เฉลี่ย	S.D.
	สำคัญ มาก ที่สุด	สำคัญ มาก	ค่อนข้าง สำคัญ	สำคัญ น้อย	ไม่ สำคัญ			
การเปิดรับ สมาชิกโดยไม่ จำกัดจำนวน	57 (22.1)	124 (48.1)	44 (17.1)	24 (9.3)	9 (3.5)	258 (100)	3.76	1.01
การมีเกษตรกร สมาชิกเป็นผู้ถือ หุ้นในสหกรณ์	186 (72.9)	63 (24.4)	8 (3.1)	1 (0.4)	0 (0.0)	258 (100)	4.68	0.55
การมีเกษตรกร สมาชิกเป็น ผู้บริหารสหกรณ์	120 (46.5)	96 (37.2)	30 (11.6)	10 (3.9)	2 (0.8)	258 (100)	4.25	0.86
การมีส่วนร่วม ของสมาชิกใน การกำหนด นโยบายของ สหกรณ์	138 (53.5)	102 (39.5)	15 (5.8)	1 (0.4)	2 (0.8)	258 (100)	4.45	0.96

## ตารางที่ 9 (ต่อ)

หลักและวิธีการ สหกรณ์	ระดับความสำคัญ					รวม	ค่า เฉลี่ย	S.D.
	สำคัญ มาก ที่สุด	สำคัญ มาก	ค่อนข้าง สำคัญ	สำคัญ น้อย	ไม่ สำคัญ			
การจัดสรรกำไร สุทธิให้กับผู้ อุดหนุนสหกรณ์ ในรูปของเงิน เฉลี่ยคืน	115 (44.6)	107 (41.5)	17 (6.6)	10 (3.9)	9 (3.5)	258 (100)	4.20	0.97
การจำกัดเงินปัน ผลที่ให้แก่หุ้น ของสมาชิก	89 (34.5)	118 (45.7)	40 (15.5)	7 (2.7)	4 (1.6)	258 (100)	4.09	0.86
ภารกิจในการให้ ข่าวสารของ สหกรณ์แก่ สาธารณชน	82 (31.8)	120 (46.5)	50 (19.4)	6 (2.3)	0 (0.0)	258 (100)	4.08	0.78
การประสาน ความร่วมมือกัน ระหว่างสหกรณ์	81 (31.4)	141 (54.7)	32 (12.4)	2 (0.8)	2 (0.8)	258 (100)	4.15	0.72

## ตารางที่ 9 (ต่อ)

หลักและวิธีการ สหกรณ์	ระดับความสำคัญ					รวม	ค่า เฉลี่ย	S.D.
	สำคัญ มาก ที่สุด	สำคัญ มาก	ค่อนข้าง สำคัญ	สำคัญ น้อย	ไม่ สำคัญ			
ภารกิจทางสังคม ที่สหกรณ์มีต่อ ชุมชน	67 (26.0)	122 (47.3)	62 (24.0)	6 (2.3)	1 (0.4)	258 (100)	3.96	0.79
<b>รวม</b>							<b>4.21</b>	<b>0.80</b>

หมายเหตุ: ตัวเลขในวงเล็บ ( ) คือ ค่าร้อยละ  
ที่มา: จากการสำรวจ (2555)

### 2.1.2 การรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับขอบเขตและอำนาจหน้าที่ระหว่างผู้จัดการและคณะกรรมการ

ในการดำเนินงานของสหกรณ์ระหว่างผู้จัดการและคณะกรรมการนั้นต้องมีความเคารพซึ่งกันและกัน และรวมไปถึงการเข้าใจในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบซึ่งกันและกันระหว่างผู้จัดการและคณะกรรมการสหกรณ์ โดยผู้จัดการและคณะกรรมการต่างก็มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่แตกต่างกันออกไป นอกจากนี้กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, หน่วยส่งเสริมสหกรณ์การเกษตรสหรัฐอเมริกา, Baarda (2003) และ Cropp (1996) ยังได้มีการกำหนดหน้าที่ของแต่ละฝ่ายไว้อย่างชัดเจนอีกด้วย ทั้งนี้เพื่อช่วยให้ผู้จัดการและคณะกรรมการได้เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองและของแต่ละฝ่าย โดยการเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ไม่ถูกต้องของผู้จัดการนั้น อาจส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อสหกรณ์การเกษตรได้ โดยบทบาทของผู้จัดการจะมีอิทธิพลต่อเสถียรภาพ และการพัฒนาความเจริญก้าวหน้าขององค์กร ถ้าผู้จัดการปฏิบัติตนไปตามบทบาทหน้าที่ที่ควรจะเป็น และสอดคล้องกับสถานภาพของผู้จัดการ และในทางตรงกันข้ามหากผู้จัดการไม่ปฏิบัติตนไปตามหน้าที่ที่ควรจะเป็น อาจทำให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กรได้ จากการสอบถามผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรของสหกรณ์การเกษตรประเภททั่วไปขนาดใหญ่ ที่มี

จำนวนสมาชิกสหกรณ์มากกว่า 1,000 คนขึ้นไป จำนวน 258 คน ถึงหน้าที่ความรับผิดชอบในด้านต่างๆว่าเป็นของใครระหว่าง ผู้จัดการ คณะกรรมการ หรือทั้งสองฝ่ายพอกัน พบดังนี้

ผู้จัดการส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจถึงขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างผู้จัดการและคณะกรรมการอย่างแท้จริง เนื่องจากผู้จัดการส่วนใหญ่เห็นว่าผู้จัดการและคณะกรรมการควรมีส่วนรับผิดชอบพอกันเกือบทุกหน้าที่ ทั้งที่จริงแล้วบางหน้าที่นั้นเป็นความรับผิดชอบของผู้จัดการ บางหน้าที่นั้นเป็นความรับผิดชอบของคณะกรรมการ และบางหน้าที่เท่านั้นที่ผู้จัดการและคณะกรรมการจะรับผิดชอบร่วมกัน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้สรุปบทบาทหน้าที่ตามคำแนะนำของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์, หน่วยส่งเสริมสหกรณ์การเกษตรสหรัฐอเมริกา, Baarda (2003) และ Cropp (1996) ที่เป็นของผู้จัดการ คณะกรรมการ และผู้จัดการและคณะกรรมการ รับผิดชอบร่วมกัน ไว้ดังนี้

บทบาทหน้าที่ของผู้จัดการตามคำแนะนำของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์และหน่วยส่งเสริมสหกรณ์การเกษตรสหรัฐอเมริกา ได้แก่ การตรวจสอบการสมัครเข้าเป็นสมาชิก, การจัดการดำเนินงานในธุรกิจประจำวันของสหกรณ์, การจัดทำบัญชีและงบการเงินของสหกรณ์ และการจ้างงาน การฝึกอบรมตลอดจนการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงาน ผลการศึกษาพบว่า ผู้จัดการที่รับรู้ว่ามีบทบาทหน้าที่ดังกล่าวควรเป็นหน้าที่รับผิดชอบของตนเพียง 2 ใน 4 หน้าที่ตามคำแนะนำของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์และหน่วยส่งเสริมสหกรณ์การเกษตรสหรัฐอเมริกาเท่านั้น โดยผู้จัดการกว่าร้อยละ 89.1 รับรู้ในบทบาทหน้าที่ในการจัดบัญชีและงบการเงินของสหกรณ์และกว่าร้อยละ 86.8 รับรู้ในบทบาทหน้าที่การจัดการดำเนินงานในธุรกิจประจำวันของสหกรณ์ แต่อย่างไรก็ตามมีผู้จัดการถึงร้อยละ 0.4 ที่ไม่รับรู้ในบทบาทหน้าที่ทั้งสองที่กล่าวมา

บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการตามคำแนะนำของ Baarda (2003) และ Cropp (1996) ได้แก่ การกำหนดนโยบายระยะยาวของสหกรณ์, การให้ความเห็นชอบกับการลงทุนในสินทรัพย์ของสหกรณ์ และการประเมินผลการปฏิบัติงานของสหกรณ์ ผลการศึกษาพบว่า ผู้จัดการส่วนใหญ่รับรู้ว่ามีบทบาทหน้าที่ทั้งสามนั้นควรเป็นหน้าที่ที่ผู้จัดการควรมีส่วนร่วมกับคณะกรรมการ อย่างไรก็ตามมีผู้จัดการเพียงร้อยละ 39.9 ที่รับรู้ในบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการในการให้ความเห็นชอบกับการลงทุนในสินทรัพย์ของสหกรณ์ ร้อยละ 26.1 ที่รับรู้ในบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการในการประเมินผลการปฏิบัติงานของสหกรณ์ และร้อยละ 26 ที่รับรู้ในบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการในการกำหนดนโยบายระยะยาวของสหกรณ์

บทบาทหน้าที่ที่ควรรับผิดชอบพอกันระหว่างผู้จัดการและคณะกรรมการ ตามคำแนะนำของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์, หน่วยส่งเสริมสหกรณ์การเกษตรสหรัฐอเมริกา, Baarda (2003) และ Cropp (1996) ได้แก่ การรักษาและเผยแพร่ภาพลักษณ์ที่ดีของสหกรณ์ และการรักษา กฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ ผลการศึกษาพบว่า ผู้จัดการส่วนใหญ่รับรู้ในบทบาท หน้าที่ที่ควรรับผิดชอบพอกันทั้งสองหน้าที่ โดยมีผู้จัดการร้อยละ 68.6 และร้อยละ 65 ที่รับรู้ใน บทบาทหน้าที่ที่ควรรับผิดชอบพอกันกับคณะกรรมการในเรื่องการรักษาและเผยแพร่ภาพลักษณ์ที่ดี ของสหกรณ์ และการรักษากฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ตามลำดับ แต่อย่างไรก็ตาม มีผู้จัดการอีกจำนวนหนึ่งที่ยังไม่รับรู้ว่ามีบทบาทหน้าที่ดังกล่าวควรเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของ คณะกรรมการฝ่ายเดียวและคณะกรรมการฝ่ายเดียว ได้ผลการศึกษาแสดงไว้ในตารางที่ 10 ดังนี้

**ตารางที่ 10** จำนวน ร้อยละ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขอบเขตหน้าที่ ความรับผิดชอบระหว่างผู้จัดการกับคณะกรรมการสหกรณ์การเกษตร

ขอบเขตหน้าที่ความ รับผิดชอบ	ระดับความรับผิดชอบ			รวม
	คณะกรรมการ	ผู้จัดการและ คณะกรรมการ	ผู้จัดการ	
การตรวจสอบการสมัคร เข้าเป็นสมาชิก	15 (9.6)	106 (41.1)	127 (49.3)	258 (100)
การจัดการดำเนินงานใน ธุรกิจประจำวันของ สหกรณ์	1 (0.4)	33 (12.8)	224 (86.8)	258 (100)
การจัดทำบัญชีและงบ การเงินของสหกรณ์	1 (0.4)	27 (10.5)	230 (89.1)	258 (100)
การจ้างงาน การ ฝึกอบรมตลอดจนการ จ่ายค่าตอบแทนให้กับ พนักงาน	64 (24.9)	109 (42.2)	85 (32.9)	258 (100)

## ตารางที่ 10 (ต่อ)

ขอบเขตหน้าที่ความ รับผิดชอบ	ระดับความรับผิดชอบ			รวม
	คณะกรรมการ	ผู้จัดการและ คณะกรรมการ	ผู้จัดการ	
การกำหนดนโยบาย ระยะยาวของสหกรณ์	67 (26.0)	144 (55.8)	47 (18.2)	258 (100)
การให้ความเห็นชอบกับ การลงทุนในสินทรัพย์ ของสหกรณ์	103 (39.9)	126 (48.8)	29 (11.3)	258 (100)
การประเมินผลการ ปฏิบัติงานของสหกรณ์	67 (26.1)	131 (50.7)	60 (23.2)	258 (100)
การรักษาและเผยแพร่ ภาพลักษณ์ที่ดีของ สหกรณ์	14 (5.4)	177 (68.6)	67 (26.0)	258 (100)
การรักษากฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับ สหกรณ์	19 (7.8)	169 (65.0)	70 (27.2)	258 (100)

หมายเหตุ: ตัวเลขในวงเล็บ ( ) คือ ค่าร้อยละ  
ที่มา: จากการสำรวจ (2555)

### 2.1.3 การรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์ทางการเงิน

การวิเคราะห์ทางการเงินขององค์กรนั้นมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นในส่วนของ การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินขององค์กรและการวิเคราะห์งบการเงินขององค์กร ในองค์กรสหกรณ์ผู้จัดการจะเป็นผู้ทำการวิเคราะห์ทางการเงินดังกล่าว เพื่อให้คณะกรรมการได้ประเมินสถานะทางการเงินของสหกรณ์และประเมินการบริหารงานของผู้จัดการอีกด้วย ดังนั้นผู้จัดการจะต้องมีความรู้และความเข้าใจในการวิเคราะห์ทางการเงินเป็นอย่างดี ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาถึงความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์ทางการเงินของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร ได้ผลการศึกษาแสดงไว้ในตารางที่ 11-12 ดังนี้

#### 1) การรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของผู้จัดการ

การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน (Financial Ratio) เป็นวิธีที่ได้รับความนิยมในการวัดผลการดำเนินงานและสถานะทางการเงินของธุรกิจ โดยอัตราส่วนที่นิยมใช้แบ่งเป็น 5 ประเภท ได้แก่ อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการทำกำไร อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการบริหารสินทรัพย์หมุนเวียน อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการก่อหนี้ อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการบริหารสภาพคล่อง และอัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการบริหารการเติบโต จากการศึกษา พบว่า ผู้จัดการส่วนใหญ่กว่าร้อยละ 51.5 มีความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินอยู่ในระดับดีถึงดีมาก มีผู้จัดการเกือบครึ่งหนึ่งคิดเป็นร้อยละ 48.5 ที่มีความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินอยู่ในระดับปานกลางถึงน้อยมาก แต่อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าผู้จัดการส่วนใหญ่กว่าร้อยละ 95.3 เคยเข้าร่วมการฝึกอบรมทักษะทางการเงิน ยังมีผู้จัดการเกือบครึ่งคิดเป็นร้อยละ 48.5 ที่ยังมีความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินอยู่ในระดับปานกลางถึงน้อยมาก ได้ผลการศึกษาแสดงไว้ในตารางที่ 11 ดังนี้

ตารางที่ 11 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

ความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยมาก	3	1.2
น้อย	12	4.7
ปานกลาง	110	42.6
ดี	117	45.3
ดีมาก	16	6.2
<b>รวม</b>	<b>258</b>	<b>100.0</b>

ที่มา: จากการสำรวจ (2555)

## 2) การรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์งบการเงินของผู้จัดการ

งบการเงินเป็นรายงานทางบัญชีที่แสดงฐานะทางการเงิน ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ อีกทั้งยังเป็นผลการบริหารงานของฝ่ายบริหารอีกด้วย จากผลการศึกษา พบว่าผู้จัดการส่วนใหญ่กว่าร้อยละ 78.3 มีความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์งบการเงินของสหกรณ์อยู่ในระดับดีถึงดีมาก มีผู้จัดการเพียงเล็กน้อยคิดเป็นร้อยละ 21.7 ที่มีความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์งบการเงินของสหกรณ์อยู่ในระดับปานกลางถึงน้อยมาก ได้ผลการศึกษามาแสดงไว้ในตารางที่ 12 ดังนี้

**ตารางที่ 12** จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์ห้งบการเงินของสหกรณ์ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

ความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์ งบการเงินของสหกรณ์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยมาก	4	1.6
น้อย	3	1.1
ปานกลาง	49	19.0
ดี	136	52.7
ดีมาก	66	25.6
<b>รวม</b>	<b>258</b>	<b>100.0</b>

ที่มา: จากการสำรวจ (2555)

## 2.2 การรับรู้สภาพแวดล้อมภายนอกของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

สภาพแวดล้อมภายนอกแม้จะเป็นสิ่งที่องค์กรไม่สามารถควบคุมให้เป็นไปตามทิศทางที่องค์กรต้องการได้ แต่อย่างไรก็ตามการติดตามหรือการรับรู้สภาพแวดล้อมก็เป็นส่วนสำคัญในการดำเนินธุรกิจ เพราะจะทำให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยในส่วนนี้จะนำเสนอสภาพแวดล้อมที่ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรควรจะต้องติดตามหรือรับรู้ในช่วงเวลาที่ศึกษาทั้งหมด 5 ด้าน ซึ่งประกอบไปด้วย การรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการรวมตัวกันเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน การรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการซื้อขายสินค้าเกษตรในตลาดซื้อขายสินค้าเกษตรล่วงหน้าแห่งประเทศไทย การรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายการรับจํานำข้าวเปลือกของรัฐบาล การรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายบัตรสินเชื่อเกษตรกร (บัตรเครดิตชาวนา) ของรัฐบาล การรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการขับเคลื่อนสหกรณ์เป็นวาระแห่งชาติและการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดขององค์การสหประชาชาติให้ปี พ.ศ. 2555 เป็นปีสหกรณ์สากล

## 2.2.1 การรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการรวมตัวกันเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ในปี พ.ศ. 2558 ประเทศไทยและประเทศในตะวันออกเฉียงใต้จะรวมตัวกันเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือกันในด้านต่างๆ และขยายเป็นตลาดของคน 590 ล้านคน ที่สินค้าไทยจะสามารถส่งออกไปยังอีกเก้าประเทศได้ราวกับส่งไปขายต่างจังหวัด นอกจากนี้การค้าไทยกับประเทศอาเซียนจะคล่องและขยายตัวเพิ่มมากขึ้น กำแพงภาษีจะลดลงจนเกือบหมดไป เพราะ 10 ตลาดกลายเป็นตลาดเดียว และทำให้ขนาดของเศรษฐกิจใหญ่เป็นอันดับ 9 ของโลก มีมูลค่ารวมกันราว 1.8 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาถึงการติดตามข้อมูลข่าวสารและความเข้าใจเกี่ยวกับการรวมตัวกันเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

จากการศึกษา พบว่า ผู้จัดการส่วนใหญ่ติดตามและเข้าใจเกี่ยวกับการรวมตัวกันเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 45.3 และมีการติดตามและเข้าใจอย่างมากรองลงมา คิดเป็นร้อยละ 39.1 และมีผู้จัดการเพียงร้อยละ 0.4 ที่มีการติดตามข่าวสารและเข้าใจเกี่ยวกับการรวมตัวกันเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนน้อยที่สุด ในภาพรวมผู้จัดการมีการติดตามและเข้าใจเกี่ยวกับการรวมตัวกันเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนเป็นอย่างมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 โดยผู้จัดการส่วนใหญ่ร้อยละ 39.9 เห็นว่าการรวมตัวกันเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนจะเกิดผลกระทบต่อสหกรณ์มาก ร้อยละ 32.6 เห็นว่าจะก่อให้เกิดผลกระทบกับสหกรณ์ในระดับปานกลาง และมีผู้จัดการเพียงร้อยละ 0.8 ที่เห็นว่าการรวมตัวกันเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนจะเกิดผลกระทบต่อสหกรณ์น้อยที่สุด ในภาพรวมผู้จัดการเห็นว่าการรวมตัวกันเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนจะเกิดผลกระทบต่อสหกรณ์ในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 ได้ผลการศึกษาแสดงไว้ในตารางที่ 13-14 ดังนี้

**ตารางที่ 13** จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามการติดตามข้อมูลข่าวสารและความเข้าใจเกี่ยวกับการรวมตัวกันเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

การติดตามข้อมูล ข่าวสารและความเข้าใจ	ระดับการติดตาม					รวม	ค่า เฉลี่ย	S.D.
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
การรวมตัวกันเป็น ประชาคมเศรษฐกิจ อาเซียน	25 (9.7)	101 (39.1)	117 (45.3)	14 (5.4)	1 (0.4)	258 (100)	3.52	0.76

หมายเหตุ: ตัวเลขในวงเล็บ ( ) คือ ค่าร้อยละ  
ที่มา: จากการสำรวจ (2555)

**ตารางที่ 14** จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับของผลกระทบเกี่ยวกับการรวมตัวกันเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรคาดว่าจะมีผลกระทบต่อสหกรณ์

สภาพแวดล้อม ภายนอกที่คาดว่าจะ เกิดผลกระทบต่อ สหกรณ์	ระดับของผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น					รวม	ค่า เฉลี่ย	S.D.
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
การรวมตัวกันเป็น ประชาคมเศรษฐกิจ อาเซียน	30 (11.6)	103 (39.9)	84 (32.6)	39 (15.1)	2 (0.8)	258 (100)	3.47	0.91

หมายเหตุ: ตัวเลขในวงเล็บ ( ) คือ ค่าร้อยละ  
ที่มา: จากการสำรวจ (2555)

## 2.2.2 การรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการซื้อขายสินค้าเกษตรในตลาดซื้อขายสินค้าเกษตรล่วงหน้าแห่งประเทศไทย

ตลาดสินค้าเกษตรล่วงหน้าแห่งประเทศไทย หรือ AFET เป็นองค์กรที่ถูกจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการซื้อขายสินค้าเกษตรล่วงหน้าปี พ.ศ. 2542 ทำหน้าที่ในการเป็นศูนย์กลางในการซื้อขายสินค้าเกษตรล่วงหน้าภายใต้กฎระเบียบที่ชัดเจน และสร้างความเป็นธรรมให้กับผู้ซื้อและผู้ขายในตลาดสินค้าเกษตรล่วงหน้า การซื้อขายสินค้าในตลาดสินค้าเกษตรล่วงหน้ายังช่วยลดความผันผวนในเรื่องราคาสินค้าเกษตรและกระจายข้อมูลข่าวสารด้านการตลาดให้กับสหกรณ์การเกษตรและสมาชิกของสหกรณ์การเกษตร อย่างไรก็ตามผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรควรรู้กลไกการตลาดดังกล่าว ถึงแม้ว่าในปัจจุบันจะมีการซื้อขายสินค้าเพียง 3 ชนิด แต่ในอนาคตตลาดดังกล่าวอาจมีการพัฒนาซื้อขายสินค้าอย่างอื่นเพิ่มเติมซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาถึงการติดตามข้อมูลข่าวสารและความเข้าใจเกี่ยวกับการซื้อขายสินค้าเกษตรในตลาดซื้อขายสินค้าเกษตรล่วงหน้าแห่งประเทศไทยและผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

ผลการศึกษา พบว่า ผู้จัดการส่วนใหญ่ติดตามและเข้าใจเกี่ยวกับการซื้อขายสินค้าเกษตรในตลาดซื้อขายสินค้าเกษตรล่วงหน้าแห่งประเทศไทยในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 48.8 และมีการติดตามและเข้าใจอย่างมากรองลงมา คิดเป็นร้อยละ 22.5 และมีผู้จัดการเพียงร้อยละ 2.7 ที่มีการติดตามข่าวสารและเข้าใจเกี่ยวกับการซื้อขายสินค้าเกษตรในตลาดซื้อขายสินค้าเกษตรล่วงหน้าแห่งประเทศไทยมากที่สุด ในภาพรวมผู้จัดการมีการติดตามและเข้าใจเกี่ยวกับการซื้อขายสินค้าเกษตรในตลาดซื้อขายสินค้าเกษตรล่วงหน้าแห่งประเทศไทยในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.98 เป็นที่น่าสังเกตว่าผู้จัดการยังคงติดตามข่าวสารและเข้าใจในเรื่องดังกล่าวนี้ไม่มากเท่าที่ควร แต่อาจเป็นไปได้ว่าสาเหตุที่ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรติดตามเรื่องดังกล่าวไม่มากเท่าที่ควร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสหกรณ์ไม่ได้ทำธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับ ข้าว, มันสำปะหลัง และยางพารา โดยผู้จัดการส่วนใหญ่ร้อยละ 33.7 เห็นว่าการซื้อขายสินค้าเกษตรในตลาดซื้อขายสินค้าเกษตรล่วงหน้าแห่งประเทศไทยจะเกิดผลกระทบต่อสหกรณ์ปานกลาง ร้อยละ 23.6 เห็นว่าจะก่อให้เกิดผลกระทบกับสหกรณ์น้อย และมีผู้จัดการเพียงร้อยละ 2.7 ที่เห็นว่าการซื้อขายสินค้าเกษตรในตลาดซื้อขายสินค้าเกษตรล่วงหน้าแห่งประเทศไทยจะเกิดผลกระทบต่อสหกรณ์น้อยที่สุด ในภาพรวมผู้จัดการเห็นว่าการซื้อขายสินค้าเกษตรในตลาดซื้อขายสินค้าเกษตรล่วงหน้าแห่งประเทศไทยจะเกิดผลกระทบต่อสหกรณ์ในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.20 ได้ผลการศึกษาแสดงไว้ในตารางที่ 15-16 ดังนี้

**ตารางที่ 15** จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างตามจำแนกตาม การติดตามข้อมูลข่าวสารและความเข้าใจเกี่ยวกับการซื้อขายสินค้าเกษตรในตลาดซื้อขายสินค้าเกษตรล่วงหน้าแห่งประเทศไทยของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

การติดตามข้อมูล ข่าวสารและความ เข้าใจ	ระดับการติดตาม					รวม	ค่า เฉลี่ย	S.D.
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
การซื้อขายสินค้า เกษตรในตลาดซื้อขาย สินค้าเกษตรล่วงหน้า แห่งประเทศไทย	7 (2.7)	58 (22.5)	126 (48.8)	56 (21.7)	11 (4.3)	258 (100)	2.98	0.85

หมายเหตุ: ตัวเลขในวงเล็บ ( ) คือ ค่าร้อยละ  
ที่มา: จากการสำรวจ (2555)

**ตารางที่ 16** จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับ ของผลกระทบเกี่ยวกับการซื้อขายสินค้าเกษตรในตลาดซื้อขายสินค้าเกษตรล่วงหน้า แห่งประเทศไทยที่ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรคาดว่าจะมีผลกระทบต่อสหกรณ์

สภาพแวดล้อม ภายนอกที่คาดว่าจะ เกิดผลกระทบต่อ สหกรณ์	ระดับของผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น					รวม	ค่า เฉลี่ย	S.D.
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
การซื้อขายสินค้า เกษตรในตลาดซื้อขาย สินค้าเกษตรล่วงหน้า แห่งประเทศไทย	23 (8.9)	80 (31.0)	87 (33.7)	61 (23.6)	7 (2.7)	258 (100)	3.20	0.99

หมายเหตุ: ตัวเลขในวงเล็บ ( ) คือ ค่าร้อยละ  
ที่มา: จากการสำรวจ (2555)

### 2.2.3 การรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายการรับจำนำข้าวเปลือกของรัฐบาล

รัฐบาลได้มีโครงการรับจำนำข้าวเปลือกนาปี ปีการผลิต 2544/2555 ในราคา เกวียนละ 15,000 บาท โดยเกษตรกรผู้มีสิทธิจำนำจะต้องมีหนังสือรับรองเกษตรกรจากกรม ส่งเสริมการเกษตร ซึ่งผ่านการทำประชาคม และเกษตรกรลงชื่อรับรองตัวเอง พร้อมทั้งเจ้าหน้าที่ กรมส่งเสริมการเกษตรและปลัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นหรือปลัดเทศบาลตำบลลงชื่อรับรอง และต้องเป็นข้าวเปลือกที่เกษตรกรเพาะปลูกเองในปีการผลิต 2544/2555 โดยจะต้องเป็นลูกค้าของ ธ.ก.ส. ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาถึงการติดตามข้อมูลข่าวสารและความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายการ รับจำนำข้าวเปลือกของรัฐบาลและผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

ผลการศึกษา พบว่า ผู้จัดการส่วนใหญ่ติดตามและเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายการ รับจำนำข้าวเปลือกของรัฐบาลเป็นอย่างมาก คิดเป็นร้อยละ 48.8 และมีการติดตามและเข้าใจใน ระดับปานกลางรองลงมา คิดเป็นร้อยละ 28.3 และมีผู้จัดการเพียงร้อยละ 2.3 ที่มีการติดตามข่าวสาร และเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายการรับจำนำข้าวเปลือกของรัฐบาลน้อยที่สุด ในภาพรวมผู้จัดการมีการ ติดตามและเข้าใจเกี่ยวกับการรวมตัวกันเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนเป็นอย่างมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.67 โดยผู้จัดการส่วนใหญ่ร้อยละ 33.3 เห็นว่านโยบายการรับจำนำข้าวเปลือกของรัฐบาล จะเกิดผลกระทบต่อสหกรณ์มาก ร้อยละ 23.3 เห็นว่าจะก่อให้เกิดผลกระทบกับสหกรณ์มากที่สุด และมีผู้จัดการเพียงร้อยละ 5 ที่เห็นว่าการรับจำนำข้าวเปลือกของรัฐบาลจะเกิดผลกระทบต่อสหกรณ์น้อยที่สุด ในภาพรวมผู้จัดการเห็นว่าการรับจำนำข้าวเปลือกของรัฐบาลจะ เกิดผลกระทบต่อสหกรณ์เป็นอย่างมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 ได้ผลการศึกษาแสดงไว้ในตาราง ที่ 17-18 ดังนี้

**ตารางที่ 17** จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามการติดตามข้อมูลข่าวสารและความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายการรับจำนำข้าวเปลือกของรัฐบาลของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

การติดตามข้อมูล ข่าวสารและความ เข้าใจ	ระดับการติดตาม					รวม	ค่า เฉลี่ย	S.D.
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
นโยบายการรับจำนำ ข้าวเปลือกของรัฐบาล	37 (14.3)	126 (48.8)	73 (28.3)	16 (6.2)	6 (2.3)	258 (100)	3.67	0.88

หมายเหตุ: ตัวเลขในวงเล็บ ( ) คือ ค่าร้อยละ  
ที่มา: จากการสำรวจ (2555)

**ตารางที่ 18** จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับของผลกระทบเกี่ยวกับนโยบายการรับจำนำข้าวเปลือกของรัฐบาลที่ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรคาดว่าจะมีผลกระทบต่อสหกรณ์

สภาพแวดล้อม ภายนอกที่คาดว่าจะ เกิดผลกระทบต่อสหกรณ์	ระดับของผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น					รวม	ค่า เฉลี่ย	S.D.
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
นโยบายการรับ จำนำข้าวเปลือก ของรัฐบาล	60 (23.3)	86 (33.3)	56 (21.7)	43 (16.7)	13 (5.0)	258 (100)	3.53	1.16

หมายเหตุ: ตัวเลขในวงเล็บ ( ) คือ ค่าร้อยละ  
ที่มา: จากการสำรวจ (2555)

## 2.2.4 การรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายบัตรสินเชื่อเกษตรกร (บัตรเครดิตชาวนา) ของรัฐบาล

รัฐบาลได้มีโครงการบัตรสินเชื่อเกษตรกร (บัตรเครดิตชาวนา) ที่ได้เริ่มใช้ตั้งแต่ 3 เมษายน 2553 ที่ผ่านมา เพื่อใช้ในการซื้อปัจจัยการผลิตของเกษตรกรผู้เพาะปลูก ได้แก่ เมล็ดพันธุ์ ปุ๋ย ยาปราบศัตรูพืชและน้ำมันเชื้อเพลิง โดยบัตรเครดิตดังกล่าวจะไม่คิดดอกเบี้ยเป็นเวลา 30 วัน นับจากวันที่ใช้บัตรสินเชื่อซื้อปัจจัยในการผลิต ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาถึงการติดตามข้อมูลข่าวสารและความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายบัตรสินเชื่อเกษตรกร (บัตรเครดิตชาวนา) ของรัฐบาลและผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

ผลการศึกษา พบว่า ผู้จัดการส่วนใหญ่ติดตามและเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายบัตรสินเชื่อเกษตรกร (บัตรเครดิตชาวนา) ของรัฐบาลเป็นอย่างมาก คิดเป็นร้อยละ 37.6 และมีการติดตามและเข้าใจในระดับปานกลางรองลงมา คิดเป็นร้อยละ 34.9 และมีผู้จัดการเพียงร้อยละ 4.3 ที่มีการติดตามข่าวสารและเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายบัตรสินเชื่อเกษตรกร (บัตรเครดิตชาวนา) ของรัฐบาลน้อยที่สุด ในภาพรวมผู้จัดการมีการติดตามและเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายบัตรสินเชื่อเกษตรกร (บัตรเครดิตชาวนา) ของรัฐบาลในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35 โดย ผู้จัดการส่วนใหญ่กว่าร้อยละ 31 เห็นว่านโยบายบัตรสินเชื่อเกษตรกร (บัตรเครดิตชาวนา) ของรัฐบาลจะเกิดผลกระทบต่อสหกรณ์มาก ร้อยละ 29.5 เห็นว่าจะก่อให้เกิดผลกระทบกับสหกรณ์ปานกลาง และมีผู้จัดการเพียงร้อยละ 7 ที่เห็นว่านโยบายบัตรสินเชื่อเกษตรกร (บัตรเครดิตชาวนา) ของรัฐบาลจะเกิดผลกระทบต่อสหกรณ์น้อยที่สุด ในภาพรวมผู้จัดการเห็นว่านโยบายบัตรสินเชื่อเกษตรกร (บัตรเครดิตชาวนา) ของรัฐบาลจะเกิดผลกระทบต่อสหกรณ์ในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22 ได้ผลการศึกษาแสดงไว้ในตารางที่ 19-20 ดังนี้

**ตารางที่ 19** จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามการติดตามข้อมูลข่าวสารและความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายบัตรสินเชื่อเกษตรกร (บัตรเครดิตชาวนา) ของรัฐบาล ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

การติดตามข้อมูล ข่าวสารและความ เข้าใจ	ระดับการติดตาม					รวม	ค่า เฉลี่ย	S.D.
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
นโยบายบัตรสินเชื่อ เกษตรกร (บัตรเครดิต ชาวนา) ของรัฐบาล	25 (9.7)	97 (37.6)	90 (34.9)	35 (13.6)	11 (4.3)	258 (100)	3.35	0.98

หมายเหตุ: ตัวเลขในวงเล็บ ( ) คือ ค่าร้อยละ  
ที่มา: จากการสำรวจ (2555)

**ตารางที่ 20** จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับของผลกระทบเกี่ยวกับนโยบายบัตรสินเชื่อเกษตรกร (บัตรเครดิตชาวนา) ของรัฐบาล ที่ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรคาดว่าจะมีผลกระทบต่อสหกรณ์

สภาพแวดล้อม ภายนอกที่คาดว่าจะ เกิดผลกระทบต่อ สหกรณ์	ระดับของผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น					รวม	ค่า เฉลี่ย	S.D.
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
นโยบายบัตรสินเชื่อ เกษตรกร (บัตร เครดิตชาวนา) ของ รัฐบาล	32 (12.4)	80 (31.0)	76 (29.5)	52 (20.2)	18 (7.0)	258 (100)	3.22	1.12

หมายเหตุ: ตัวเลขในวงเล็บ ( ) คือ ค่าร้อยละ  
ที่มา: จากการสำรวจ (2555)

## 2.2.5 การรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการขับเคลื่อนสหกรณ์เป็นวาระแห่งชาติ

การส่งเสริมและสนับสนุนให้สหกรณ์เป็นวาระแห่งชาติ มีประเด็นการขับเคลื่อน 5 ประเด็นหลัก โดยประเด็นแรกคือ การสนับสนุน พัฒนาและขับเคลื่อนการรวมกลุ่มของประชาชนให้เป็นฐานรากสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมด้วยวิธีการสหกรณ์ ประเด็นที่สองคือ การขยายเครือข่ายความร่วมมือเพื่อยกระดับการรับรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับการสหกรณ์ของคนในชาติในทุกกระดับ ประเด็นที่สามคือ การปฏิรูปโครงสร้างหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวกับงานส่งเสริมสหกรณ์ ให้มีเอกภาพและมีส่วนร่วมจากขบวนการสหกรณ์ รวมทั้งปรับทิศทางการส่งเสริมสหกรณ์ มุ่งเน้นการกำหนดและพัฒนามาตรฐานสหกรณ์ ประเด็นที่สี่คือ รัฐต้องสนับสนุนด้านงบประมาณกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและขบวนการสหกรณ์อย่างจริงจังและต่อเนื่อง ประเด็นที่ห้าคือ การพัฒนาและปรับปรุงกฎหมายสหกรณ์ ให้เอื้อต่อการส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ภายใต้หลักการอุดมการณ์และวิธีการสหกรณ์ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาถึงการติดตามข้อมูลข่าวสารและความเข้าใจเกี่ยวกับการขับเคลื่อนสหกรณ์เป็นวาระแห่งชาติและผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

ผลการศึกษา พบว่า ผู้จัดการส่วนใหญ่ติดตามและเข้าใจเกี่ยวกับการขับเคลื่อนสหกรณ์เป็นวาระแห่งชาติเป็นอย่างมาก คิดเป็นร้อยละ 40.7 และมีการติดตามและเข้าใจในระดับปานกลางรองลงมา คิดเป็นร้อยละ 37.2 และมีผู้จัดการเพียงร้อยละ 8 ที่มีการติดตามข่าวสารและเข้าใจเกี่ยวกับการขับเคลื่อนสหกรณ์เป็นวาระแห่งชาติน้อยที่สุด ในภาพรวมผู้จัดการมีการติดตามและเข้าใจเกี่ยวกับการขับเคลื่อนสหกรณ์เป็นวาระแห่งชาติเป็นอย่างมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 โดยผู้จัดการส่วนใหญ่ร้อยละ 32.9 เห็นว่าการขับเคลื่อนสหกรณ์เป็นวาระแห่งชาติจะเกิดผลกระทบต่อสหกรณ์ปานกลาง ร้อยละ 27.5 เห็นว่าจะก่อให้เกิดผลกระทบกับสหกรณ์มาก และมีผู้จัดการเพียงร้อยละ 8.1 ที่เห็นว่าการขับเคลื่อนสหกรณ์เป็นวาระแห่งชาติจะเกิดผลกระทบต่อสหกรณ์น้อยที่สุด ในภาพรวมผู้จัดการเห็นว่าการขับเคลื่อนสหกรณ์เป็นวาระแห่งชาติจะเกิดผลกระทบต่อสหกรณ์ในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10 ได้ผลการศึกษาแสดงไว้ในตารางที่ 21-22 ดังนี้

**ตารางที่ 21** จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามการติดตามข้อมูลข่าวสารและความเข้าใจเกี่ยวกับการขับเคลื่อนสหกรณ์เป็นวาระแห่งชาติของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

การติดตามข้อมูล ข่าวสารและความ เข้าใจ	ระดับการติดตาม					รวม	ค่า เฉลี่ย	S.D.
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
การขับเคลื่อนสหกรณ์ เป็นวาระแห่งชาติ	32 (12.4)	105 (40.7)	96 (37.2)	23 (8.9)	2 (8.0)	258 (100)	3.55	0.85

หมายเหตุ: ตัวเลขในวงเล็บ ( ) คือ ค่าร้อยละ  
ที่มา: จากการสำรวจ (2555)

**ตารางที่ 22** จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับของผลกระทบเกี่ยวกับการขับเคลื่อนสหกรณ์เป็นวาระแห่งชาติที่ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรคาดว่าจะมีผลกระทบต่อสหกรณ์

สภาพแวดล้อม ภายนอกที่คาดว่าจะ เกิดผลกระทบต่อสหกรณ์	ระดับของผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น					รวม	ค่า เฉลี่ย	S.D.
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
การขับเคลื่อน สหกรณ์เป็นวาระ แห่งชาติ	26 (10.1)	71 (27.5)	85 (32.9)	55 (20.3)	21 (8.1)	258 (100)	3.10	1.10

หมายเหตุ: ตัวเลขในวงเล็บ ( ) คือ ค่าร้อยละ  
ที่มา: จากการสำรวจ (2555)

## 2.2.6 การรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดขององค์การสหประชาชาติให้ปี พ.ศ. 2555 เป็นปีสหกรณ์สากล

ที่ประชุมสมัชชาแห่งสหประชาชาติ ได้ประกาศให้ปี ค.ศ. 2012 เป็นปีสากลแห่งสหกรณ์ เนื่องจากได้เห็นถึงบทบาทสำคัญของสหกรณ์ในการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจ รวมทั้งยอมรับว่าสหกรณ์เป็นวิธีการพัฒนาที่ใช้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง โดยที่ประชุมขั้นสุดยอดระหว่างผู้นำโลกได้ตกลงที่จะพัฒนาและใช้ศักยภาพ รวมถึงการมีส่วนร่วมของสหกรณ์อย่างเต็มที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการพัฒนาสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกำจัดความยากจนให้หมดสิ้นไป การทำให้เกิดการจ้างงานอย่างเต็มที่และการพัฒนาสังคมที่ดีขึ้น ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาถึงการติดตามข้อมูลข่าวสารและความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดขององค์การสหประชาชาติให้ปี พ.ศ. 2555 เป็นปีสหกรณ์สากลของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

ผลการศึกษา พบว่า ผู้จัดการส่วนใหญ่ติดตามและเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดขององค์การสหประชาชาติให้ปี พ.ศ. 2555 เป็นปีสหกรณ์สากลปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 44.2 และมีการติดตามและเข้าใจในระดับมากรองลงมา คิดเป็นร้อยละ 31.8 และมีผู้จัดการเพียงร้อยละ 6 ที่มีการติดตามข่าวสารและเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดขององค์การสหประชาชาติให้ปี พ.ศ. 2555 เป็นปีสหกรณ์สากลน้อยที่สุด ในภาพรวมผู้จัดการมีการติดตามและเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดขององค์การสหประชาชาติให้ปี พ.ศ. 2555 เป็นปีสหกรณ์สากลในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29 โดยผู้จัดการส่วนใหญ่ร้อยละ 35.7 เห็นว่าการกำหนดขององค์การสหประชาชาติให้ปี พ.ศ. 2555 เป็นปีสหกรณ์สากลจะเกิดผลกระทบต่อสหกรณ์ปานกลาง ร้อยละ 25.2 เห็นว่าจะก่อให้เกิดผลกระทบกับสหกรณ์น้อย และมีผู้จัดการถึงร้อยละ 8.5 ที่เห็นว่าการกำหนดขององค์การสหประชาชาติให้ปี พ.ศ. 2555 เป็นปีสหกรณ์สากลจะเกิดผลกระทบต่อสหกรณ์น้อยที่สุด ในภาพรวมผู้จัดการเห็นว่าการกำหนดขององค์การสหประชาชาติให้ปี พ.ศ. 2555 เป็นปีสหกรณ์สากลจะเกิดผลกระทบต่อสหกรณ์ในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.96 ได้ผลการศึกษาแสดงไว้ในตารางที่ 23-24 ดังนี้

**ตารางที่ 23** จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามการติดตามข้อมูลข่าวสารและความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดขององค์การสหประชาชาติให้ปี พ.ศ. 2555 เป็นปีสหกรณ์สากลของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

การติดตามข้อมูล ข่าวสารและความ เข้าใจ	ระดับการติดตาม					รวม	ค่า เฉลี่ย	S.D.
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
การกำหนดของ องค์การ สหประชาชาติให้ปี พ.ศ. 2555 เป็นปี สหกรณ์สากล	20 (7.8)	82 (31.8)	114 (44.2)	36 (14.0)	6 (2.3)	258 (100)	3.29	0.88

หมายเหตุ: ตัวเลขในวงเล็บ ( ) คือ ค่าร้อยละ  
ที่มา: จากการสำรวจ (2555)

**ตารางที่ 24** จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับของผลกระทบเกี่ยวกับการกำหนดขององค์การสหประชาชาติให้ปี พ.ศ. 2555 เป็นปีสหกรณ์สากลที่ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรคาดว่าจะมีผลกระทบต่อสหกรณ์

สภาพแวดล้อม ภายนอกที่คาดว่าจะ เกิดผลกระทบต่อ สหกรณ์	ระดับของผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น					รวม	ค่า เฉลี่ย	S.D.
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
การกำหนดของ องค์การ สหประชาชาติให้ปี พ.ศ. 2555 เป็นปี สหกรณ์สากล	20 (7.8)	59 (22.9)	92 (35.7)	65 (25.2)	22 (8.5)	258 (100)	2.96	1.07

หมายเหตุ: ตัวเลขในวงเล็บ ( ) คือ ค่าร้อยละ  
ที่มา: จากการสำรวจ (2555)

### ตอนที่ 3 ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

ในตอนที่ 3 จะเป็นการวิเคราะห์เพื่อพยากรณ์ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจสหกรณ์ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร ด้วยค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณ โดยจะแบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

- 3.1 ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร
- 3.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

### 3.3 ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมโดยรวมของผู้จัดการสหกรณ์ การเกษตร

ผลการศึกษาดังนี้

#### 3.1 ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในของผู้จัดการสหกรณ์ การเกษตร

จากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร ซึ่งประกอบไปด้วย การรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการสหกรณ์, ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างผู้จัดการกับคณะกรรมการสหกรณ์ และการวิเคราะห์ทางการเงินของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร โดยใช้สมการถดถอยเชิงซ้อน ที่มีตัวแปรอิสระ 4 ตัวแปร ได้แก่ ประสบการณ์ของผู้จัดการ (MGREXP) ระดับการศึกษาของผู้จัดการ (EDULVL) อายุของผู้จัดการ (AGE) และการให้ความสำคัญกับประเด็นทางการจัดการของผู้จัดการ (BRDPERC) จากผลการศึกษาในตารางที่ 25 พบว่าระดับการศึกษาของผู้จัดการ (EDULVL) อายุของผู้จัดการ (AGE) และการให้ความสำคัญกับประเด็นทางการจัดการของผู้จัดการ (BRDPERC) สามารถนำไปอธิบาย การรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร ได้ร้อยละ 19.8

โดยพบว่า ผู้จัดการที่มีระดับการศึกษา (EDULVL) ในระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า จะมีการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรมากกว่า ผู้จัดการที่มีการศึกษาน้อยกว่าระดับปริญญาตรีเท่ากับ 0.123 คะแนน อย่างมีระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 และอายุของผู้จัดการ (AGE) ที่เปลี่ยนแปลงไป 1 ปี จะมีการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกันเท่ากับ 0.048 คะแนน อย่างมีระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 90 นอกจากนี้การให้ความสำคัญกับประเด็นทางการจัดการของผู้จัดการ (BRDPERC) ที่เปลี่ยนแปลงไป 1 คะแนน จะมีการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกันเท่ากับ 0.318 คะแนน อย่างมีระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 99

ตารางที่ 25 ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในของผู้จัดการ  
สหกรณ์การเกษตร

Variable	Net Regression Coefficient	Standard error of B	(t-statistics)
b <sub>0</sub>	2.203	0.219	10.080 <sup>***</sup>
b <sub>1</sub> (MGREXP)	0.021	0.018	1.167 <sup>NS</sup>
b <sub>2</sub> (EDULVL)	0.123	0.055	2.242 <sup>**</sup>
b <sub>3</sub> (AGE)	0.048	0.027	1.783 <sup>*</sup>
b <sub>4</sub> (BRDPERC)	0.318	0.045	6.990 <sup>***</sup>
b <sub>5</sub> (FNCTRN)	-	-	-
b <sub>6</sub> (MNGTRN)	-	-	-
<b>R<sup>2</sup> = 0.198</b>	<b>Adjusted R<sup>2</sup> = 0.185</b>	<b>SEE = 0.292</b>	<b>F-statistic = 15.585<sup>***</sup></b>

หมายเหตุ: \*, \*\*, \*\*\* และ <sup>NS</sup> แสดงระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 90, 95, 99 และไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ  
ที่มา: จากการคำนวณ (2555)

### 3.1.1 ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับหลักและวิธีการสหกรณ์ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

จากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับหลักและวิธีการสหกรณ์ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร โดยใช้สมการถดถอยเชิงซ้อน ที่มีตัวแปรอิสระ 4 ตัวแปร ได้แก่ ประสบการณ์ของผู้จัดการ (MGREXP) ระดับการศึกษาของผู้จัดการ (EDULVL) อายุของผู้จัดการ (AGE) และการให้ความสำคัญกับประเด็นทางการจัดการของผู้จัดการ (BRDPERC) จากผลการศึกษาในตารางที่ 26 พบว่า ระดับการศึกษาของผู้จัดการ (EDULVL) และการให้ความสำคัญกับประเด็นทางการจัดการของผู้จัดการ (BRDPERC) สามารถนำไปอธิบาย การรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับหลักและวิธีการสหกรณ์ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร ได้ร้อยละ 32.4

โดยพบว่า ผู้จัดการที่มีระดับการศึกษา (EDULVL) ในระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า จะมีการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับหลักและวิธีการสหกรณ์ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรมากกว่าผู้จัดการที่มีการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรีเท่ากับ 0.212 คะแนน อย่างมีระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 99 และการให้ความสำคัญกับประเด็นทางการจัดการของผู้จัดการ (BRDPERC) ที่เปลี่ยนแปลงไป 1 คะแนน จะมีการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับหลักและวิธีการสหกรณ์ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกันเท่ากับ 0.710 คะแนน อย่างมีระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 99

ตารางที่ 26 ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับหลักและวิธีการสหกรณ์ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

Variable	Net Regression Coefficient	Standard error of B	(t-statistics)
b <sub>0</sub>	0.999	0.318	3.136***
b <sub>1</sub> (MGREXP)	-0.022	0.026	-0.858 <sup>NS</sup>
b <sub>2</sub> (EDULVL)	0.212	0.080	2.652***
b <sub>3</sub> (AGE)	0.046	0.039	1.168 <sup>NS</sup>
b <sub>4</sub> (BRDPERC)	0.710	0.066	10.708***
b <sub>5</sub> (FNCTRN)	-	-	-
b <sub>6</sub> (MNGTRN)	-	-	-
<b>R<sup>2</sup> = 0.324</b>	<b>Adjusted R<sup>2</sup> = 0.313</b>	<b>SEE = 0.425</b>	<b>F-statistic = 30.250*</b>

หมายเหตุ: \*, \*\*, \*\*\* และ <sup>NS</sup> แสดงระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 90, 95, 99 และไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ  
ที่มา: จากการคำนวณ (2555)

3.1.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับความรับผิดชอบระหว่างผู้จัดการกับคณะกรรมการสหกรณ์การเกษตรของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

จากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับความรับผิดชอบระหว่างผู้จัดการกับคณะกรรมการสหกรณ์การเกษตรของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร โดยใช้สมการถดถอยเชิงซ้อน ที่มีตัวแปรอิสระ 5 ตัวแปร ได้แก่ ประสบการณ์ของผู้จัดการ (MGREXP) ระดับการศึกษาของผู้จัดการ (EDULVL) อายุของผู้จัดการ (AGE) การให้ความสำคัญกับประเด็นทางการจัดการของผู้จัดการ (BRDPERC) และการเข้าร่วมการฝึกอบรมทางด้านกร

จัดการของผู้จัดการ (MNGTRN) จากผลการศึกษาในตารางที่ 27 พบว่า ประสิทธิภาพของผู้จัดการ (MGREXP) ระดับการศึกษาของผู้จัดการ (EDULVL) อายุของผู้จัดการ (AGE) การให้ความสำคัญกับประเด็นทางการจัดการของผู้จัดการ (BRDPERC) และการเข้าร่วมการฝึกอบรมทางด้านการจัดการของผู้จัดการ (MNGTRN) ไม่สามารถนำไปอธิบาย การรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับความรับผิดชอบระหว่างผู้จัดการกับคณะกรรมการสหกรณ์การเกษตรได้

ตารางที่ 27 ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับความรับผิดชอบระหว่างผู้จัดการกับคณะกรรมการสหกรณ์การเกษตรของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

Variable	Net Regression Coefficient	Standard error of B	(t-statistics)
b <sub>0</sub>	3.525	0.367	9.610 <sup>***</sup>
b <sub>1</sub> (MGREXP)	0.043	0.024	1.785 <sup>*</sup>
b <sub>2</sub> (EDULVL)	-0.135	0.075	-1.798 <sup>*</sup>
b <sub>3</sub> (AGE)	-0.028	0.037	-0.753 <sup>NS</sup>
b <sub>4</sub> (BRDPERC)	0.022	0.062	0.356 <sup>NS</sup>
b <sub>5</sub> (FNCTRN)	-	-	-
b <sub>6</sub> (MNGTRN)	0.043	0.182	0.235 <sup>NS</sup>
<b>R<sup>2</sup> = 0.023</b>	<b>Adjusted R<sup>2</sup> = 0.004</b>	<b>SEE = 0.400</b>	<b>F-statistic = 1.205<sup>NS</sup></b>

หมายเหตุ: \*, \*\*, \*\*\* และ <sup>NS</sup> แสดงระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 90, 95, 99 และ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ  
ที่มา: จากการคำนวณ (2555)

### 3.1.3 ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์ทางการเงินของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

จากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์ทางการเงินของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร โดยใช้สมการถดถอยเชิงซ้อน ที่มีตัวแปรอิสระ 5 ตัวแปร ได้แก่ ประสิทธิภาพของผู้จัดการ (MGREXP) ระดับการศึกษาของผู้จัดการ (EDULVL) อายุของผู้จัดการ (AGE) การให้ความสำคัญกับประเด็นทางการจัดการของผู้จัดการ (BRDPERC) และการเข้าร่วมการฝึกอบรมทางด้านการเงินของผู้จัดการ (FNCTRN) จากผลการศึกษาในตารางที่ 28 พบว่า ระดับการศึกษาของผู้จัดการ (EDULVL) อายุของผู้จัดการ (AGE) การให้ความสำคัญกับ

ประเด็นทางการจัดการของผู้จัดการ (BRDPERC) และการเข้าร่วมการฝึกอบรมทางการเงินของผู้จัดการ (FNCTR) สามารถนำไปอธิบาย การจัดการทางการเงินและการใช้ประโยชน์ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร ได้น้อยเพียงร้อยละ 9.3 โดยพบว่า ผู้จัดการที่มีระดับการศึกษา (EDULVL) ในระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า จะมีการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์ทางการเงินของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรมากกว่าผู้จัดการที่มีการศึกษาดำกว่าระดับปริญญาตรีเท่ากับ 0.277 คะแนน อย่างมีระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 และอายุของผู้จัดการ (AGE) ที่เปลี่ยนแปลงไป 1 ปี จะมีการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์ทางการเงินของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกันเท่ากับ 0.128 คะแนน อย่างมีระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 โดยที่การให้คะแนนความสำคัญกับประเด็นทางการจัดการของผู้จัดการ (BRDPERC) ที่เปลี่ยนแปลงไป 1 คะแนน จะมีการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์ทางการเงินของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกันเท่ากับ 0.202 คะแนน อย่างมีระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 นอกจากนี้ ผู้จัดการที่เคยเข้าร่วมการฝึกอบรมทางการเงิน (FNCTR) จะมีการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์ทางการเงินของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรมากกว่าผู้จัดการที่ไม่เคยเข้าร่วมการฝึกอบรมทางการเงินเท่ากับ 0.354 คะแนน อย่างมีระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 90

**ตารางที่ 28** ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์ทางการเงินของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

Variable	Net Regression Coefficient	Standard error of B	(t-statistics)
$b_0$	1.821	0.469	3.887 <sup>***</sup>
$b_1$ (MGREXP)	0.031	0.037	0.840 <sup>NS</sup>
$b_2$ (EDULVL)	0.277	0.114	2.424 <sup>**</sup>
$b_3$ (AGE)	0.128	0.056	2.278 <sup>**</sup>
$b_4$ (BRDPERC)	0.202	0.095	2.114 <sup>**</sup>
$b_5$ (FNCTR)	0.354	0.184	1.930 <sup>*</sup>
$b_6$ (MNGTRN)	-	-	-
<b><math>R^2 = 0.093</math></b>	<b>Adjusted <math>R^2 = 0.75</math></b>	<b>SEE = 0.608</b>	<b>F-statistic = 5.142<sup>***</sup></b>

หมายเหตุ: \*, \*\*, \*\*\* และ <sup>NS</sup> แสดงระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 90, 95, 99 และ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ  
ที่มา: จากการคำนวณ (2555)

### 3.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกของผู้จัดการสหกรณ์

#### การเกษตร

จากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร ซึ่งประกอบไปด้วย การรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการรวมตัวกันเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน, การซื้อขายสินค้าเกษตรในตลาดซื้อขายสินค้าเกษตรล่วงหน้าแห่งประเทศไทย, นโยบายของรัฐบาล, การขับเคลื่อนสหกรณ์เป็นวาระแห่งชาติ และการกำหนดขององค์การสหประชาชาติให้ปี พ.ศ. 2555 เป็นปีสหกรณ์สากลของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร โดยใช้สมการถดถอยเชิงซ้อน ที่มีตัวแปรอิสระ 4 ตัวแปร ได้แก่ ประสิทธิภาพของผู้จัดการ (MGREXP) ระดับการศึกษาของผู้จัดการ (EDULVL) อายุของผู้จัดการ (AGE) และการให้ความสำคัญกับประเด็นทางการจัดการของผู้จัดการ (BRDPERC) จากผลการศึกษาในตารางที่ 29 พบว่า ระดับการศึกษาของผู้จัดการ (EDULVL) และการให้ความสำคัญกับประเด็นทางการจัดการของผู้จัดการ (BRDPERC) สามารถนำไปอธิบาย การรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร ได้น้อยเพียงร้อยละ 8.2

โดยพบว่า ผู้จัดการที่มีระดับการศึกษา (EDULVL) ในระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า จะมีการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร มากกว่าผู้จัดการที่มีการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรีเท่ากับ 0.373 คะแนน อย่างมีระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 99 และการให้ความสำคัญกับประเด็นทางการจัดการของผู้จัดการ (BRDPERC) ที่เปลี่ยนแปลงไป 1 คะแนน จะมีการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกันเท่ากับ 0.350 คะแนน อย่างมีระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 99

ตารางที่ 29 ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกของผู้จัดการ  
สหกรณ์การเกษตร

Variable	Net Regression Coefficient	Standard error of B	(t-statistics)
b <sub>0</sub>	1.459	0.475	3.071 <sup>***</sup>
b <sub>1</sub> (MGREXP)	0.005	0.038	0.134 <sup>NS</sup>
b <sub>2</sub> (EDULVL)	0.373	0.119	3.132 <sup>***</sup>
b <sub>3</sub> (AGE)	0.029	0.058	0.492 <sup>NS</sup>
b <sub>4</sub> (BRDPERC)	0.350	0.099	3.542 <sup>***</sup>
b <sub>5</sub> (FNCTRN)	-	-	-
b <sub>6</sub> (MNGTRN)	-	-	-
<b>R<sup>2</sup> = 0.082      Adjusted R<sup>2</sup> = 0.068      SEE = 0.629      F-statistic = 4.932*</b>			

หมายเหตุ: \*, \*\*, \*\*\* และ <sup>NS</sup> แสดงระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 90, 95, 99 และไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ  
ที่มา: จากการคำนวณ (2555)

### 3.3 ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมโดยรวมของผู้จัดการสหกรณ์ การเกษตร

จากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทาง  
ธุรกิจโดยรวมของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร ซึ่งประกอบไปด้วย การรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับ  
สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร โดยใช้สมการ  
ถดถอยเชิงซ้อน ที่มีตัวแปรอิสระ 4 ตัวแปร ได้แก่ ประสบการณ์ของผู้จัดการ (MGREXP) ระดับ  
การศึกษาของผู้จัดการ (EDULVL) อายุของผู้จัดการ (AGE) และการให้ความสำคัญกับประเด็น  
ทางการจัดการของผู้จัดการ (BRDPERC) จากผลการศึกษาในตารางที่ 30 ในสมการที่ 6 พบว่า  
ระดับการศึกษาของผู้จัดการ (EDULVL) และการให้ความสำคัญกับประเด็นทางการจัดการของ  
ผู้จัดการ (BRDPERC) สามารถนำไปอธิบาย การรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทาง  
ธุรกิจโดยรวมของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร (Total Business Environment) ได้ร้อยละ 15.6

ตารางที่ 30 ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมโดยรวมของผู้จัดการ  
สหกรณ์การเกษตร

Regression model for perception and understanding						
Internal Environment						
Independent Variables	(1) Cooperative Principles	(2) Manager vs. Board Responsibility	(3) Financial Analysis	(4) Internal Environment	(5) External Environment	(6) Business Environment
Intercept	0.999 <sup>***</sup> (0.318)	3.525 <sup>***</sup> (0.367)	1.821 <sup>***</sup> (0.469)	2.203 <sup>***</sup> (0.219)	1.459 <sup>***</sup> (0.475)	1.831 <sup>***</sup> (0.283)
MGREXP	-0.022 <sup>NS</sup> (0.026)	0.043 <sup>*</sup> (0.024)	0.031 <sup>NS</sup> (0.037)	0.021 <sup>NS</sup> (0.018)	0.005 <sup>NS</sup> (0.038)	0.013 <sup>NS</sup> (0.023)
EDULVL	0.212 <sup>***</sup> (0.080)	-0.135 <sup>*</sup> (0.075)	0.277 <sup>**</sup> (0.114)	0.123 <sup>**</sup> (0.055)	0.373 <sup>***</sup> (0.119)	0.248 <sup>***</sup> (0.071)
AGE	0.046 <sup>NS</sup> (0.039)	-0.028 <sup>NS</sup> (0.037)	0.128 <sup>**</sup> (0.056)	0.048 <sup>*</sup> (0.027)	0.029 <sup>NS</sup> (0.058)	0.038 <sup>NS</sup> (0.035)
BRDPERC	0.710 <sup>***</sup> (0.066)	0.022 <sup>NS</sup> (0.062)	0.202 <sup>**</sup> (0.095)	0.318 <sup>***</sup> (0.045)	0.350 <sup>***</sup> (0.099)	0.334 <sup>***</sup> (0.059)
FNCTRN	-	-	0.354 <sup>*</sup> (0.184)	-	-	-
MNGTRN	-	0.043 <sup>NS</sup> (0.182)	-	-	-	-
<b>F-statistic</b>	<b>30.250<sup>***</sup></b>	<b>1.205<sup>NS</sup></b>	<b>5.142<sup>***</sup></b>	<b>15.585<sup>***</sup></b>	<b>5.662<sup>***</sup></b>	<b>11.703<sup>***</sup></b>
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>0.324</b>	<b>0.023</b>	<b>0.093</b>	<b>0.198</b>	<b>0.082</b>	<b>0.156</b>

หมายเหตุ: \*, \*\*, \*\*\* และ <sup>NS</sup> แสดงระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 90, 95, 99 และ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ค่าใน ( ) หมายถึง ค่า Standard error of b

ที่มา: จากการคำนวณ (2555)

โดยพบว่า ผู้จัดการที่มีระดับการศึกษา (EDULVL) ในระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า จะมีการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจโดยรวมของผู้จัดการสหกรณ์ การเกษตร มากกว่าผู้จัดการที่มีการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรีเท่ากับ 0.248 คะแนน อย่างมีระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 99 และการให้คะแนนความสำคัญกับประเด็นทางการจัดการของผู้จัดการ (BRDPERC) ที่เปลี่ยนแปลงไป 1 คะแนน จะมีการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจโดยรวมของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกันเท่ากับ 0.334 คะแนน อย่างมีระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 99 นอกจากนี้ยังพบว่า มีเพียงตัวแปรอายุของผู้จัดการ (AGE) ที่มีผลต่อการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร โดยไม่ส่งผลต่อการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร โดยที่ตัวแปรระดับการศึกษาของผู้จัดการ (EDULVL) และการให้ความสำคัญกับประเด็นทางการจัดการของผู้จัดการ (BRDPERC) นั้นส่งผลทั้งการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

### ข้อเสนอแนะทั่วไปของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

จากการศึกษาพบว่า มีผู้จัดการเพียงร้อยละ 8.5 ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะทั่วไปในการพัฒนา ขบวนการสหกรณ์ตลอดจนสหกรณ์การเกษตรเอง คือ ผู้จัดการส่วนใหญ่ต้องการให้ภาครัฐให้การส่งเสริมและสนับสนุนสหกรณ์ภาคการเกษตรให้มากยิ่งขึ้น โดยวิธีการ สนับสนุนเงินทุนให้กับสหกรณ์เพิ่มขึ้นและสนับสนุนด้านเงินทุนที่มีอัตราดอกเบี้ยต่ำให้กับสหกรณ์การเกษตร นอกจากนี้ผู้จัดการยังต้องการให้กรมส่งเสริมสหกรณ์หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดฝึกอบรมให้กับสหกรณ์การเกษตรเพิ่มมากขึ้น ซึ่งผลการศึกษาได้แสดงไว้ในตารางที่ 31

ตารางที่ 31 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามการให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนา ขบวนการสหกรณ์

การให้ข้อเสนอแนะ	จำนวน (สหกรณ์)	ร้อยละ
ให้	22	8.5
ไม่ให้	237	91.5
<b>รวม</b>	<b>258</b>	<b>100.0</b>

ที่มา: จากการสำรวจ (2555)

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “สภาพแวดล้อมทางธุรกิจและการรับรู้ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร” เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้เครื่องมือในการศึกษา คือ แบบสอบถามที่มีความน่าเชื่อถือได้จากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ของ Cronbach’s Alpha โดยแบบสอบถามมีค่าความน่าเชื่อถือ 0.86 เพื่อรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร ของสหกรณ์การเกษตรประเภททั่วไปขนาดใหญ่ ที่มีจำนวนสมาชิกสหกรณ์มากกว่า 1000 คนขึ้นไปในประเทศไทยจำนวน 421 คน โดยการศึกษาครั้งนี้มีผู้จัดการที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลจำนวนทั้งสิ้น 258 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 61.28 ของตัวแทนผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรประเภททั่วไปขนาดใหญ่ ที่มีจำนวนสมาชิกสหกรณ์มากกว่า 1000 คนขึ้นไปในประเทศไทย ซึ่งผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาดังนี้

1. เพื่อศึกษาการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจสหกรณ์ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรในด้าน
  - 1.1 สภาพแวดล้อมภายใน
  - 1.2 สภาพแวดล้อมภายนอก
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจสหกรณ์ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้สถิติเชิงพรรณนาในการอธิบายผลการวิจัยด้านคุณลักษณะของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร และการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจสหกรณ์ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรในด้านต่างๆ ใช้สถิติเชิงอนุมานวิเคราะห์ด้วยค่าสัมประสิทธิ์ทดสอบพหุคูณ โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ใน

การอธิบายผลการวิจัยด้านการทดสอบปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจสหกรณ์ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

ผลการศึกษาลักษณะทั่วไปของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร พบว่า ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเป็นเพศชายมากกว่าหญิงเล็กน้อยกล่าวคือ เป็นเพศชาย 142 คน คิดเป็นร้อยละ 55 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดและเป็นเพศหญิง 116 คน คิดเป็นร้อยละ 45 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ส่วนใหญ่มีอายุ 41-50 ปี มีประสบการณ์ในการเป็นผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรมาแล้ว 11-20 ปี กลุ่มตัวอย่างกว่าร้อยละ 69.4 มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี ผู้จัดการส่วนใหญ่เห็นว่าประเด็นทางการจัดการมีความสำคัญมากในการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 โดยผู้จัดการกว่าร้อยละ 98.1 เคยเข้าร่วมการฝึกอบรมความรู้ทางด้านการจัดการ และกว่าร้อยละ 95.3 เคยได้รับการฝึกอบรมความรู้ทางการเงิน โดยผู้จัดการส่วนใหญ่เคยได้รับการฝึกอบรมความรู้ทางการเงินและการจัดทำงบประมาณคิดเป็นร้อยละ 78.3 นอกจากนี้มีผู้จัดการที่เคยได้รับการฝึกอบรมทางด้านการเงินเพียงอย่างเดียวและด้านการจัดทำงบประมาณเพียงอย่างเดียว คิดเป็นร้อยละ 10.5 และ 6.2 ตามลำดับ

ผลการศึกษาการรับรู้และความเข้าใจสภาพแวดล้อมภายในของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร พบว่าผู้จัดการกว่าร้อยละ 80 ให้ความสำคัญกับหลักและวิธีการสหกรณ์ในระดับมากถึงมากที่สุด ในเกือบทุกด้านไม่ว่าจะเป็นด้านความเท่าเทียมกันของสมาชิกในการใช้บริการสหกรณ์, การมีเกษตรกรสมาชิกเป็นผู้ถือหุ้นในสหกรณ์, การมีเกษตรกรสมาชิกเป็นผู้บริหารสหกรณ์, การมีส่วนร่วมของสมาชิกในการกำหนดนโยบายของสหกรณ์, การจัดสรรกำไรสุทธิให้กับผู้ถือหุ้นสหกรณ์ในรูปของเงินเฉลี่ยคืน, การจำกัดเงินปันผลที่ให้แก่หุ้นของสมาชิก, ภารกิจในการให้ข่าวสารของสหกรณ์แก่สาธารณชนและการประสานความร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์ อย่างไรก็ตามมีหลักสหกรณ์ที่ผู้จัดการประมาณร้อยละ 12.8 และ 2.7 เห็นว่ามีความสำคัญน้อยหรือไม่มีความสำคัญเลย คือ การเปิดรับสมาชิกโดยไม่จำกัดจำนวนและภารกิจทางสังคมที่สหกรณ์มีต่อชุมชน โดยผู้จัดการส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจถึงขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างผู้จัดการและคณะกรรมการอย่างแท้จริง เนื่องจากผู้จัดการส่วนใหญ่เห็นว่าผู้จัดการและคณะกรรมการควรมีส่วนรับผิดชอบพอกันเกือบทุกหน้าที่ ทั้งที่จริงแล้วบางหน้าที่นั้นเป็นความรับผิดชอบของผู้จัดการ บางหน้าที่นั้นเป็นความรับผิดชอบของคณะกรรมการ และบางหน้าที่เท่านั้นที่ผู้จัดการและคณะกรรมการจะรับผิดชอบร่วมกัน ผู้จัดการส่วนใหญ่กว่าร้อยละ 51.5 มีความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินอยู่ในระดับดีถึงดีมาก มีผู้จัดการเกือบครึ่งหนึ่งคิดเป็นร้อยละ 48.5 ที่มีความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินอยู่ในระดับปานกลางถึงน้อยมาก และกว่าร้อยละ

78.3 มีความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์งบการเงินของสหกรณ์อยู่ในระดับดีถึงดีมาก มีผู้จัดการเพียงเล็กน้อยคิดเป็นร้อยละ 21.7 ที่มีความรู้ความเข้าใจในงบการเงินของสหกรณ์อยู่ในระดับปานกลางถึงน้อยมาก

ผลการศึกษารับรู้และความเข้าใจสภาพแวดล้อมภายนอกของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร พบว่า ผู้จัดการส่วนใหญ่ติดตามและเข้าใจนโยบายรับจํานำข้าวเปลือกของรัฐบาลมากที่สุดเป็นอันดับหนึ่ง ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.67 รองลงมาคือการขับเคลื่อนสหกรณ์เป็นวาระแห่งชาติ มีค่าเฉลี่ย 3.55 และผู้จัดการส่วนใหญ่มีการติดตามข่าวสารและมีความเข้าใจในเรื่องการซื้อขายสินค้าเกษตรในตลาดซื้อขายสินค้าเกษตรล่วงหน้าแห่งประเทศไทยน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ย 2.98 นอกจากนี้ผู้จัดการส่วนใหญ่เห็นว่า นโยบายรับจํานำข้าวเปลือกของรัฐบาลจะเกิดผลกระทบต่อสหกรณ์มากที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.53 รองลงมาที่ผู้จัดการเห็นว่า จะส่งผลกระทบต่อสหกรณ์คือ การรวมตัวกันเป็นประชาคมอาเซียน โดยมีค่าเฉลี่ย 3.47 และผู้จัดการส่วนใหญ่เห็นว่าการกำหนดขององค์การสหประชาชาติให้ปี พ.ศ.2555 เป็นปีสหกรณ์สากลนั้นน่าจะส่งผลกระทบต่อสหกรณ์น้อยที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.96

จากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจโดยรวมของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร ผลการศึกษาพบว่า มีตัวแปรอิสระเพียง 2 ตัวแปร ที่ส่งผลต่อการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ โดยรวมของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรคือ ระดับการศึกษาที่เท่ากับปริญญาตรีหรือสูงกว่า และคะแนนการให้ความสำคัญประเด็นทางการจัดการของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรที่มากขึ้นจะส่งผลให้ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรมีการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจโดยรวมเพิ่มขึ้น โดยปัจจัยที่ส่งผลดังกล่าวนี้มีระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 99

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา

การศึกษาค้นคว้านี้ได้พบข้อควรเสนอแนะเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนากระบวนการสหกรณ์ให้ดีขึ้น ดังนี้

1. ถึงแม้การศึกษาครั้งนี้จะเป็นการศึกษาในสหกรณ์การเกษตรที่มีขนาดใหญ่ แต่ยังพบว่าผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจถึงขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างผู้จัดการและคณะกรรมการอย่างแท้จริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายระยะยาวของสหกรณ์, การให้ความเห็นชอบกับการลงทุนในสินทรัพย์ของสหกรณ์ และการประเมินผลการปฏิบัติงานของสหกรณ์ ซึ่งเป็นงานของฝ่ายบริหารแต่ผู้จัดการส่วนใหญ่ยังเข้าใจว่าเป็นบทบาทหน้าที่ที่ฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการต้องทำร่วมกัน ซึ่งการเข้าใจในบทบาทหน้าที่ที่ไม่ถูกต้องของผู้จัดการนั้นอาจส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ได้จากการก้าวก่ายหน้าที่ซึ่งกันและกัน ดังนั้นสหกรณ์ควรหาวิถีวิธีที่จะทำให้ผู้จัดการและคณะกรรมการสหกรณ์รับทราบถึงบทบาทหน้าที่และขอบเขตความรับผิดชอบของตนเอง ทั้งนี้จะเป็นการลดความขัดแย้งที่อาจจะเกิดจากการก้าวก่ายหน้าที่ซึ่งกันและกันระหว่างผู้จัดการและคณะกรรมการ

2. ในส่วนของการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการวิเคราะห์ทางการเงินของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร ผลการศึกษาพบว่า มีปัจจัยหลายตัว ได้แก่ ระดับการศึกษา อายุ การให้ความสำคัญประเด็นทางการจัดการ และการเข้าร่วมการฝึกอบรมทางการเงิน ที่ส่งผลต่อการรับรู้และความเข้าใจทางการวิเคราะห์ทางการเงินของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร แต่ปัจจัยการเข้าร่วมการฝึกอบรมทางการเงินของผู้จัดการนั้นมีค่าสัมประสิทธิ์ที่ส่งผลต่อการรับรู้และความเข้าใจทางการวิเคราะห์ทางการเงินของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร สูงสุด ดังนั้นสหกรณ์จึงควรส่งเสริมให้ผู้จัดการได้รับการฝึกอบรมทางการเงิน เพราะจะทำให้ผู้จัดการมีการรับรู้และมีความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์ทางการเงินเพิ่มขึ้น

3. จากการศึกษาพบว่า ตัวแปรระดับการศึกษานั้นได้ส่งผลต่อการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจสหกรณ์ในทุกๆด้าน ไม่ว่าจะเป็นในส่วนของสภาพแวดล้อมภายในและ สภาพแวดล้อมภายนอก โดยผู้จัดการที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่านั้น จะมีการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจสหกรณ์ได้ดีกว่าผู้จัดการที่มีการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ดังนั้นสหกรณ์ควรกำหนดเกณฑ์การศึกษาในการรับสมัครคัดเลือกผู้จัดการหรือส่งเสริมทางการศึกษาให้กับผู้จัดการ

4. นอกจากนี้การที่ผู้จัดการให้ความสำคัญกับประเด็นทางการจัดการนั้นจะส่งผลให้ผู้จัดการมีการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจสหกรณ์ได้ดีขึ้น ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจึงควรที่ส่งเสริมให้ผู้จัดการเห็นความสำคัญกับประเด็นทางการจัดการ

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย

1. ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในเฉพาะ ในด้านหลักและวิธีการสหกรณ์ ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างผู้จัดการกับคณะกรรมการสหกรณ์ และความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์ทางการเงินของผู้จัดการเท่านั้น และศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกเฉพาะ ในด้านการรับรู้และความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน การซื้อขายสินค้าเกษตรล่วงหน้าแห่งประเทศไทย นโยบายของรัฐบาล การขับเคลื่อนสหกรณ์เป็นวาระแห่งชาติ และการกำหนดขององค์การสหประชาชาติให้ปี พ.ศ. 2555 เป็นปีสหกรณ์สากลของผู้จัดการเท่านั้น ซึ่งอาจจะยังไม่ครอบคลุมทุกประเด็นในการศึกษาสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของสหกรณ์ ดังนั้นในการทำวิจัยครั้งต่อไปอาจเพิ่มเติมประเด็นสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ เทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กร, ประโยชน์และการบริการพนักงาน, ผู้ตรวจสอบภายใน เป็นต้น ประเด็นสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ นโยบายสังคม, เศรษฐกิจและการเมือง, คู่แข่งขัน, การตรวจสอบจากองค์กรภายนอก เป็นต้น
2. ในส่วนของการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจสหกรณ์ในครั้งนี้พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ ( $R^2$ ) ของทุกสมการนั้นมีค่าน้อย ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไป อาจเพิ่มปัจจัยอิสระต่างๆในการวิจัย เพื่อให้ทราบว่ายังมีตัวแปรใดอีกบ้างที่ส่งผลต่อการรับรู้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรและส่งผลให้ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ ( $R^2$ ) มีค่าเพิ่มขึ้น
3. ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป อาจเพิ่มการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจของผู้จัดการกับผลการดำเนินงานของสหกรณ์ว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่

## เอกสารและสิ่งอ้างอิง

กรมตรวจสอบบัญชีสหกรณ์. 2555. สารสนเทศทางการเงินของสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร (Online).

[www.intranet.cad.go.th/cad2005/cad\\_search/search/condition\\_search\\_input.php](http://www.intranet.cad.go.th/cad2005/cad_search/search/condition_search_input.php),

2 สิงหาคม 2555.

\_\_\_\_\_. ม.ป.ป. หมวดที่ 8 ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ (Online).

[www.cad.go.th/cadweb\\_org/ewt\\_dl\\_link.php?nid=1438](http://www.cad.go.th/cadweb_org/ewt_dl_link.php?nid=1438), 10 กรกฎาคม 2555.

กรมส่งเสริมสหกรณ์. 2554. สถิติสหกรณ์ปี 2554 (Online).

[www.cpd.go.th/cpd/cpdinter/Information\\_coop54.html](http://www.cpd.go.th/cpd/cpdinter/Information_coop54.html), 10 กรกฎาคม 2555.

\_\_\_\_\_. ม.ป.ป. ปรัชญา อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ (Online).

[www.webhost.cpd.go.th/csb3/download/present.ppt](http://www.webhost.cpd.go.th/csb3/download/present.ppt), 10 กรกฎาคม 2555.

ขวัญกมล ทิพย์มโนสิงห์. 2555. ธุรกิจสมัยใหม่. เอกสารประกอบการบรรยายวิชา ธุรกิจสมัยใหม่, คณะนิติศาสตร์, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

นุญด กรขันธ์. 2554. หลักและวิธีการสหกรณ์. เอกสารประกอบการบรรยายวิชา หลักและวิธีการสหกรณ์, ภาควิชาสหกรณ์, คณะเศรษฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

พิบูล ทีปะपाल. 2550. พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่. กรุงเทพมหานคร: อมรการพิมพ์.

พิมลจรรย์ นามวัฒน์, เสน่ห์ จูย์โต และ ธนชัย ยมจินดา. 2548. องค์การและการจัดการ. 3,000 เล่ม. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร:

วิภาดา คุปตานนท์. 2552. การจัดการและพฤติกรรมองค์การ: เทคนิคการจัดการสมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 3. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยรังสิต.

- วิภาส ทองสุทธิ. 2552. **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: อินทเกษ.
- สุธรรม รัตนโชติ. 2552. **พฤติกรรมองค์กรและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทสำนักพิมพ์ท็อป จำกัด.
- สุพานิ ศฤงษ์วานิช. 2552. **พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุวรรณ ชูโชติ. 2552. **เศรษฐศาสตร์สหกรณ์**. ม.ป.ท.
- Adrian, J. L., and T.W. Green. 2001. "Agricultural Cooperative Managers and the Business Environment." **Journal of Agribusiness** 19: 17-33.
- Azadi, H., G. Hosseininia, K. Zarafshani, A. Heydari and F. Witlox. 2010. "Factors influencing the success of animal husbandry cooperatives: A case study in Southwest Iran." **Journal of Agriculture and Rural Development in the Tropics and Subtropics** 111: 89-99.
- Baarda, J. 2003. "Management Tip." **Rural cooperatives** (February 2003): 3-5.
- Bruynis, C., D. E. Hahn and W. J. Taylor. 2001. "Key success factors for emerging agricultural marketing cooperatives." **Journal of American Cooperation** 12: 50-54.
- Cook, M. L. 1994. "The role of management behavior in agricultural cooperatives." **Journal of Agricultural Cooperation** 9: 42-47.
- Cropp, B. 1996. **Evaluating board performance** (Online).  
[www.uwcc.wisc.edu/issues/Governance/board.html](http://www.uwcc.wisc.edu/issues/Governance/board.html), 10 January 2013.

- Honsby, J. F., D. F. Kuratko and S. A. Zahra. 2002. "Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale." **Journal of Business Venturing** 17: 253-273.
- Poorbaugh, R. W.. 1995. "Employee training: An important investment." **Journal of American Cooperation** 10: 64-68.
- Masoud, R. and A.A. Mozafar. 2006. "Study of effective factors on success of poultry-farm cooperatives in Isfahan Province." **Journal of Science and Technology of Agriculture and Natural Resources** 10: 136-141.
- \_\_\_\_\_. 2007. "The role of manpower in the success of Iran's poultry growers cooperatives." **Journal of Agricultura Tropica Et Subtropica Vol.40**: 101-108
- \_\_\_\_\_. 2008. "Investigating the Success Factors of Poultry Growers' Cooperatives in Iran's Western Provinces." **World Applied Sciences Journal Vol.5**: 81-87.
- United Nations. 2012. **International Year of Cooperatives 2012** (Online). [www.social.un.org/coopsyear/about-iy.html](http://www.social.un.org/coopsyear/about-iy.html), 16 August 2012.
- United States Department of Agricultural Rural Development [USDA]. 1995. **Who run the cooperative business? General manager and employee**. Cooperative Information Report No.45 section 6 to United States Department of Agriculture. January 1995. Washington, DC.
- \_\_\_\_\_. 2001. **What they are and the role of members, directors, managers and employees**. Cooperative Information Report No.11 to United States Department of Agriculture. June 2001. Washington, DC.



ภาคผนวก



### แบบสอบถาม

แบบสอบถามชุดนี้เป็นเอกสารประกอบการวิจัยของนักศึกษาปริญญาโท คณะเศรษฐศาสตร์ ภาควิชาสหกรณ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ในหัวข้อวิจัยเรื่องสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและการรับรู้ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

**ข้อมูลจากแบบสอบถามจะใช้เฉพาะในงานวิจัยนี้และไม่เผยแพร่หรือนำไปใช้โดยทั่วไป**

**คำชี้แจง** กรุณาเติมเครื่องหมาย ✓ ใน [ ] หน้าคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านตามความเป็นจริงมากที่สุด

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

1. เพศ

[ ] ชาย

[ ] หญิง

2. อายุ..... ปี

3. ท่านมีประสบการณ์ในการเป็นผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรมาแล้ว ..... ปี

4. การศึกษา

[ ] มัธยมศึกษาตอนต้น

[ ] มัธยมศึกษาตอนปลาย [ ] ปวช.

[ ] ปวส.

[ ] ปริญญาตรี

[ ] ปริญญาโท

[ ] ปริญญาเอก

[ ] อื่นๆ .....

5. ท่านเคยเข้าร่วมการฝึกอบรมความรู้ทางด้านการจัดการหรือไม่

[ ] เคย

[ ] ไม่เคย

6. สหกรณ์ของท่านได้มีการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมให้แก่บุคลากรของสหกรณ์หรือไม่

[ ] มี

[ ] ไม่มี (ตอบข้อนี้ให้ข้ามไปตอบข้อ 8)

7. ถ้ามีสหกรณ์ของท่านมีการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมให้แก่บุคลากรใดบ้าง

(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

[ ] ผู้จัดการ

[ ] คณะกรรมการ

[ ] สมาชิก

**ส่วนที่ 2** ท่านคิดว่าประเด็นต่อไปนี้ มีความสำคัญต่อการดำเนินงานและความสำเร็จทางธุรกิจของ สหกรณ์ของท่านเพียงใด

แนวปฏิบัติของสหกรณ์	ไม่สำคัญ	สำคัญ น้อย	ค่อนข้าง สำคัญ	สำคัญ มาก	สำคัญมาก ที่สุด
การเปิดรับสมาชิกโดยไม่จำกัด จำนวน					
ความเท่าเทียมกันของสมาชิกใน การใช้บริการสหกรณ์					
การมีเกษตรกรสมาชิกเป็นผู้ถือหุ้น ในสหกรณ์					
การมีเกษตรกรสมาชิกเป็น ผู้บริหารสหกรณ์					
การมีส่วนร่วมของสมาชิกในการ กำหนดนโยบายของสหกรณ์					
การจัดสรรกำไรสุทธิให้กับผู้ อดหนุนสหกรณ์ในรูปของเงิน เฉลี่ยคืน					
การจำกัดเงินปันผลที่ให้แก่หุ้น ของสมาชิก					
ภารกิจในการให้การศึกษาแก่ สมาชิกและพนักงาน					
ภารกิจในการให้ข่าวสารของ สหกรณ์แก่สาธารณชน					
การประสานความร่วมมือกัน ระหว่างสหกรณ์					
ภารกิจทางสังคมที่สหกรณ์มีต่อ ชุมชน					

**ส่วนที่ 3** ความรับผิดชอบระหว่างผู้จัดการกับคณะกรรมการสหกรณ์การเกษตร

ขอบเขตหน้าที่ความ รับผิดชอบ	ระดับความรับผิดชอบ				
	คณะกรรมการ การมาก ที่สุด	คณะกรรมการ การ มากกว่า	คณะกรรมการ และผู้จัดการ รับผิดชอบ พอกๆกัน	ผู้จัดการ มากกว่า	ผู้จัดการ มากที่สุด
การตรวจสอบการสมัคร เข้าเป็นสมาชิก					
การจัดการดำเนินงานใน ธุรกิจประจำวันของ สหกรณ์					
การจัดทำบัญชีและงบ การเงินของสหกรณ์					
การจ้างงาน การ ฝึกอบรมตลอดจนการ จ่ายค่าตอบแทนให้กับ พนักงาน					
การกำหนดนโยบาย ระยะยาวของสหกรณ์					
การให้ความเห็นชอบ กับการลงทุนใน สินทรัพย์ของสหกรณ์					
การประเมินผลการ ดำเนินการของสหกรณ์					
การรักษาและเผยแพร่ ภาพลักษณ์ที่ดีของ สหกรณ์					
การรักษากฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับ สหกรณ์					



**ส่วนที่ 5** การรับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกในการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ของผู้จัดการสหกรณ์  
การเกษตร

ท่านติดตามข้อมูลข่าวสารและมีความเข้าใจในเรื่องต่อไปนี้เพียงใด	ระดับความเข้าใจ/ติดตามข่าวสาร				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การรวมตัวกันเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน					
การซื้อขายสินค้าเกษตรในตลาดซื้อขายสินค้าเกษตรล่วงหน้าแห่งประเทศไทย					
นโยบายการรับจำนำข้าวเปลือกของรัฐบาล					
นโยบายบัตรสินเชื่อเกษตรกร (บัตรเครดิต ชวนา) ของรัฐบาล					
การขับเคลื่อนสหกรณ์เป็นวาระแห่งชาติ					
การกำหนดขององค์การสหประชาชาติให้ปี พ.ศ.2555 เป็นปีสหกรณ์สากล					

ท่านคิดว่าเรื่องต่อไปนี้มีผลกระทบต่อสหกรณ์ของท่านหรือไม่อย่างไร	ระดับของผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การรวมตัวกันเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน					
การซื้อขายสินค้าเกษตรในตลาดซื้อขายสินค้าเกษตรล่วงหน้าแห่งประเทศไทย					
นโยบายการรับจำนำข้าวเปลือกของรัฐบาล					
นโยบายบัตรสินเชื่อเกษตรกร (บัตรเครดิต ชวนา) ของรัฐบาล					
การขับเคลื่อนสหกรณ์เป็นวาระแห่งชาติ					
การกำหนดขององค์การสหประชาชาติให้ปี พ.ศ.2555 เป็นปีสหกรณ์สากล					

**ส่วนที่ 6** ท่านคิดว่าประเด็นต่อไปนี้ มีความสำคัญต่อการดำเนินงานและความสำเร็จทางธุรกิจของ  
สหกรณ์ของท่านเพียงใด

ประเด็นทางการจัดการ	ไม่ สำคัญ	สำคัญ น้อย	ค่อนข้าง สำคัญ	สำคัญ มาก	สำคัญ มากที่สุด
การรับรู้ของสมาชิกในเรื่องการจัดการ ธุรกิจสหกรณ์					
การรับรู้ของคณะกรรมการในเรื่องการ จัดการธุรกิจสหกรณ์					
การรับรู้ของพนักงานในเรื่องการจัดการ ธุรกิจสหกรณ์					
การจัดสรรงบประมาณสำหรับแต่ละแผนก ของสหกรณ์					
การวิเคราะห์ทางการเงินในแต่ละแผนก ของสหกรณ์					
การร่างนโยบายและวิธีการปฏิบัติภายใน สหกรณ์					
การร่างอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบ ของแต่ละตำแหน่งงานอย่างชัดเจน					
การรักษาระดับมาตรฐานและเป้าหมายของ สหกรณ์					
การบำรุงรักษา อาคาร คลังสินค้าตลอดจน อุปกรณ์สำนักงาน					
ความรู้ในการจัดการเกี่ยวกับสินค้าและ บริการที่สหกรณ์จำหน่าย					
ความรู้ของพนักงานเกี่ยวกับสินค้าและ บริการที่สหกรณ์จำหน่าย					
การแนะนำและการค้นหาสินค้าและบริการ ใหม่					

**ส่วนที่ 6 (ต่อ)**

ประเด็นทางการจัดการ	ไม่ สำคัญ	สำคัญ น้อย	ค่อนข้าง สำคัญ	สำคัญ มาก	สำคัญ มาก ที่สุด
ความรู้ความเข้าใจในลักษณะของ พนักงาน					
การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับ พนักงาน					
การจัดฝึกอบรมให้กับพนักงาน					

**ส่วนที่ 7 ข้อเสนอแนะ**

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณในความร่วมมือและความเสียสละเวลาของท่านเป็นอย่างสูง



**ภาคผนวก ข**

การทดสอบปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับ  
สภาพแวดล้อมทางธุรกิจสหกรณ์ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

**ตารางผนวกที่ 1 ผลการทดสอบปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม  
ภายในของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร**

**Model Summary(b)**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.445(a)	.198	.185	.29169	2.084

a Predictors: (Constant), BRDPERC, AGE, EDU, EXP

b Dependent Variable: INTERNAL

**ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.304	4	1.326	15.585	.000(a)
	Residual	21.526	253	.085		
	Total	26.830	257			

a Predictors: (Constant), BRDPERC, AGE, EDU, EXP

b Dependent Variable: INTERNAL

**Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.203	.219		10.080	.000		
	EXP	.021	.018	.074	1.167	.244	.787	1.270
	EDU	.123	.055	.129	2.242	.026	.961	1.040
	AGE	.048	.027	.114	1.783	.076	.776	1.289
	BRDPERC	.318	.045	.395	6.990	.000	.994	1.006

a Dependent Variable: INTERNAL

**ตารางผนวกที่ 2 ผลการทดสอบปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับหลักและวิธีการ  
สหกรณ์ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร**

**Model Summary(b)**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.569(a)	.324	.313	.42509	1.995

a Predictors: (Constant), BRDPERC, AGE, EDU, EXP

b Dependent Variable: COOPRULE

**ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21.865	4	5.466	30.250	.000(a)
	Residual	45.717	253	.181		
	Total	67.582	257			

a Predictors: (Constant), BRDPERC, AGE, EDU, EXP

b Dependent Variable: COOPRULE

**Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.999	.318		3.136	.002		
	EXP	-.022	.026	-.050	-.858	.391	.787	1.270
	EDU	.212	.080	.140	2.652	.009	.961	1.040
	AGE	.046	.039	.069	1.168	.244	.776	1.289
	BRDPERC	.710	.066	.555	10.708	.000	.994	1.006

a Dependent Variable: COOPRULE

**ตารางผนวกที่ 3 ผลการทดสอบปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับความรับผิดชอบ**  
**ระหว่างผู้จัดการกับคณะกรรมการสหกรณ์การเกษตรของผู้จัดการสหกรณ์**  
**การเกษตร**

**Model Summary(b)**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.153(a)	.023	.004	.39970	1.991

a Predictors: (Constant), MNGTRN, EDU, BRDPERC, EXP, AGE

b Dependent Variable: RESPON

**ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.963	5	.193	1.205	.307(a)
	Residual	40.260	252	.160		
	Total	41.223	257			

a Predictors: (Constant), MNGTRN, EDU, BRDPERC, EXP, AGE

b Dependent Variable: RESPON

**Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3.525	.367		9.610	.000		
	EXP	.043	.024	.125	1.785	.075	.785	1.275
	EDU	-.135	.075	-.114	-1.798	.073	.960	1.042
	AGE	-.028	.037	-.053	-.753	.452	.772	1.295
	BRDPERC	.022	.062	.022	.356	.722	.992	1.008
	MNGTRN	.043	.182	.015	.235	.815	.982	1.018

a Dependent Variable: RESPON

**ตารางผนวกที่ 4 ผลการทดสอบปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการทางด้าน  
การเงินและการใช้ประโยชน์ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร**

**Model Summary(b)**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.304(a)	.093	.075	.60789	2.235

a Predictors: (Constant), FNCTRN, AGE, BRDPERC, EDU, EXP

b Dependent Variable: FINANALY

**ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.501	5	1.900	5.142	.000(a)
	Residual	93.123	252	.370		
	Total	102.624	257			

a Predictors: (Constant), FNCTRN, AGE, BRDPERC, EDU, EXP

b Dependent Variable: FINANALY

**Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.821	.469		3.887	.000		
	EXP	.031	.037	.057	.840	.402	.773	1.294
	EDU	.277	.114	.149	2.424	.016	.957	1.045
	AGE	.128	.056	.155	2.278	.024	.776	1.289
	BRDPERC	.202	.095	.128	2.114	.035	.982	1.019
	FNCTRN	.354	.184	.118	1.930	.055	.958	1.044

a Dependent Variable: FINANALY

**ตารางผนวกที่ 5 ผลการทดสอบปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม  
ภายนอกของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร**

**Model Summary(b)**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.287(a)	.082	.068	.63417	1.924

a Predictors: (Constant), BRDPERC, AGE, EDU, EXP

b Dependent Variable: EXTERNAL

**ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.108	4	2.277	5.662	.000(a)
	Residual	101.750	253	.402		
	Total	110.858	257			

a Predictors: (Constant), BRDPERC, AGE, EDU, EXP

b Dependent Variable: EXTERNAL

**Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.459	.475		3.071	.002		
	EXP	.005	.038	.009	.134	.894	.787	1.270
	EDU	.373	.119	.192	3.132	.002	.961	1.040
	AGE	.029	.058	.034	.492	.623	.776	1.289
	BRDPERC	.350	.099	.214	3.542	.000	.994	1.006

a Dependent Variable: EXTERNAL

**ตารางผนวกที่ 6 ผลการทดสอบปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม  
โดยรวมของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร**

**Model Summary(b)**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.395(a)	.156	.143	.37759	1.986

a Predictors: (Constant), BRDPERC, AGE, EDU, EXP

b Dependent Variable: OVERALL

**ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.674	4	1.669	11.703	.000(a)
	Residual	36.070	253	.143		
	Total	42.744	257			

a Predictors: (Constant), BRDPERC, AGE, EDU, EXP

b Dependent Variable: OVERALL

**Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.831	.283		6.472	.000		
	EXP	.013	.023	.037	.563	.574	.787	1.270
	EDU	.248	.071	.206	3.496	.001	.961	1.040
	AGE	.038	.035	.072	1.102	.271	.776	1.289
	BRDPERC	.334	.059	.329	5.674	.000	.994	1.006

a Dependent Variable: OVERALL

## ประวัติการศึกษา และการทำงาน

ชื่อ-นามสกุล	นางสาวณัฐติพร เพชรพ่อง
วัน เดือน ปี ที่เกิด	2 พฤษภาคม พ.ศ. 2532
สถานที่เกิด	จังหวัดสุราษฎร์ธานี
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร

