

บทที่ 1

บทนำ

ประเทศไทยเป็นประเทศเกษตรกรรมและประชากรมากกว่าร้อยละ 60 อาศัยอยู่ในชนบทซึ่งสภาพแวดล้อมของชุมชนส่วนใหญ่จะขาดแคลนปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานสำหรับอยู่อาศัย เช่น ถนน ไฟฟ้าและแหล่งน้ำ สถานบริการด้านสุขภาพอนามัยและการบริการด้านความสะดวกปลอดภัย ซึ่งได้แก่ สถานีอนามัย สถานีตำรวจ ที่ทำการไปรษณีย์ เป็นต้น ซึ่งรัฐบาลพยายามจัดให้บริการแก่ประชาชนอย่างต่อเนื่องแต่ก็ยังไม่ทั่วถึง ในปัจจุบันท้องถิ่นชนบทของประเทศไทยจึงประสบกับปัญหาพื้นฐานต่าง ๆ อันเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ท้องถิ่นชนบทเหล่านี้พัฒนาไปไม่ได้ไม่เท่าที่ควร จึงมีผลกระทบต่อการพัฒนาประเทศโดยภาพรวมซึ่ง จริยา วิรัชกุล (2523: 183) ได้ประมวลปัญหาพื้นฐานในชนบทที่ประสบกันโดยทั่วไปซึ่งพบว่ามีปัญหาพื้นฐานอยู่ 4 ประการคือ

- 1) การมีฐานะทางเศรษฐกิจต่ำ ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้ประชาชนในชนบทเกิดความยากจน อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการเพาะปลูกที่ได้รับผลผลิตต่ำ การมีรายได้ต่ำ และการว่างงานในชนบท
- 2) การขาดการศึกษา ทำให้ประชาชนในชนบทต้องด้อยการศึกษาด้วยความรู้และตกเป็นเบี้ยล่างของพ่อค่านายทุนที่ต่างก็แสวงหาผลประโยชน์ นอกจากนี้การขาดการศึกษาทำให้เกษตรกรขาดการรับรู้มักไม่ค่อยยอมรับเทคนิคและวิธีการผลิตทางการเกษตรแผนใหม่ ก่อให้เกิดปัญหาในด้านการส่งเสริมแนะนำของนักวิชาการและนักส่งเสริมการเกษตรเป็นอย่างมาก
- 3) การขาดสิ่งจูงใจในการดำรงชีวิต ทำให้ประชาชนในชนบทขาดความกระตือรือร้นในการประกอบอาชีพและปรับสภาพการดำเนินชีวิตให้ดีขึ้น อันเป็นผลมาจากการขาดการได้รับบริการทางด้านสังคม ทั้งในด้านปัจจัยพื้นฐาน และสิ่งอำนวยความสะดวกทางสาธารณประโยชน์ต่าง ๆ ทำให้โครงการพัฒนาต่าง ๆ ของรัฐมักไม่ได้รับความร่วมมือจากประชาชนในชนบทเท่าที่ควร และ
- 4) การขาดสถาบันและแหล่งเงินทุนที่ดีและมีประสิทธิภาพ ทำให้เกษตรกรผู้ยากไร้ต้องสูญเสียที่ดินทำกินที่เคยเป็นของตนเอง แต่ต้องเปลี่ยนไปเป็นของนายทุนทำให้เกษตรกรต้องกลายมาเป็นผู้เช่าในที่สุด

จากข้อเท็จจริงเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในปัจจุบัน ซึ่งยังไม่สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนได้ในระดับที่น่าพอใจ เนื่องจากขาดการประสานงานของหน่วยงานจากส่วนราชการรวมทั้งภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง และทิศทางการพัฒนาที่ไม่ก่อให้เกิดความยั่งยืน สาเหตุสำคัญเพราะประเทศไทยใช้ระบบเศรษฐกิจเสรี ไม่มีขอบเขตจำกัด ขาดการเคารพวิชาการและกฎหมาย จึงทำให้เกิดการพังทลายของระบบเศรษฐกิจ ดังเช่นเหตุการณ์วิกฤติเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2540 ซึ่งสาเหตุส่วนหนึ่งเกิดจากการก่อหนี้ต่างประเทศระยะสั้นจำนวนมาก การลงทุนที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของภาคเอกชน โครงสร้างการผลิตอ่อนแอที่ต้องพึ่งพิงต่างประเทศเป็นหลัก การเปิดเสรีทางการเงิน

โดยขาดการกำกับดูแลและตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ ระบบโครงสร้างเศรษฐกิจและการเมืองที่มีลักษณะรวมศูนย์ ความด้อยประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของภาครัฐ และพฤติกรรม การบริโภคของคนไทยที่มีค่านิยมทางวัตถุและสิ่งฟุ่มเฟือย ปัญหาเหล่านี้ทำให้ทุกภาคส่วนได้เข้ามาร่วมมือกันฟันฝ่าแก้ปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจในครั้งนั้น โดยมีการเสนอการแก้ไขปัญหาคือเป็น 2 แนวทางหลัก คือ แนวทางการพัฒนาประเทศแบบเศรษฐกิจทุนนิยม และแนวทางการพัฒนาประเทศแบบเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งเป็นที่ประจักษ์ชัดว่า หลังวิกฤตเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2540 รัฐบาลได้ใช้แนวทางแก้ไขปัญหาคือประเทศแบบเศรษฐกิจทุนนิยม เช่น การปฏิบัติตามแนวทางของ IMF การกระตุ้นเศรษฐกิจโดยเน้นการบริโภค การใช้นโยบายประชานิยม เป็นต้น โดยเฉพาะ ในช่วงของรัฐบาลของ พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร ที่เน้นเศรษฐกิจแบบทุนนิยม จนทำให้เกิดคำว่า “ทักษิณโหมก” ซึ่งก็มีหลายฝ่ายทักท้วง คัดค้านว่า ระบบการพัฒนาแบบนี้ไม่ใช่การพัฒนาแบบยั่งยืน ประชาชนไม่สามารถพึ่งตนเองได้ ดังนั้น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาล โดยมี พล.อ.สุรยุทธ์ จุลานนท์มาเป็นนายกรัฐมนตรี ซึ่งได้ให้นโยบายแนวทางการพัฒนาเพื่อให้ประเทศมีการพัฒนา มากขึ้นโดยใช้หลักปรัชญาแบบเศรษฐกิจพอเพียง ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 ที่ ต้องการให้ประชาชนมีชีวิตแบบพอเพียง พึ่งตนเองได้ดังกระแสพระราชดำรัสที่ให้ไว้เมื่อวันที่ 4 ธันวาคม พ.ศ. 2540 มีใจความตอนหนึ่งว่า “การเป็นเสือนั้นมันไม่สำคัญ สำคัญเราพออยู่พอกิน แบบพอมีพอกิน หมายความว่า อุ้มชูตัวเองได้ให้มีพอกเพียงพอกับตัวเอง”

สหกรณ์จึงเป็นองค์กรหนึ่งที่สามารถช่วยแก้ปัญหาของประเทศชาติตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงได้เป็นอย่างดี เนื่องจากค่านิยมของสหกรณ์ ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการช่วยเหลือตนเอง มีความรับผิดชอบต่อตนเอง เป็นประชาธิปไตย มีความเสมอภาคและเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เชื่อมมั่นในคุณค่าแห่งความซื่อสัตย์สุจริตเปิดกว้าง รับผิดชอบต่อสังคมและใส่ใจต่อผู้อื่น ด้วยหลักการและวิธีดำเนินการของสหกรณ์นั้น เป็นการดำเนินกิจกรรมตามหลักของเศรษฐกิจพอเพียง โดยมีได้ปฏิเสธเศรษฐกิจแบบทุนนิยม แต่ใช้ทั้งสองแนวทางควบคู่กัน ซึ่งสามารถส่งเสริมและสร้างสรรค์ความมั่นคงทางเศรษฐกิจของประเทศได้

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2522) เริ่มมีการจัดตั้งดำเนินการองค์กรที่มีรูปแบบสหกรณ์แห่งแรก ในปี พ.ศ. 2459 คือ สหกรณ์วัดจันทร์ ไม่จำกัดสินใช้ ในจังหวัดพิษณุโลก เพื่อเป็นองค์กรที่เข้ามาช่วยเพื่อแก้ปัญหาชาวไร่ชาวนา และมีการขยายเครือข่ายต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบันได้มีการเกิดขึ้น การขยายตัว และการเติบโตของสหกรณ์มากขึ้น จากสถิติของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ณ วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2549 มีจำนวนสหกรณ์ทุกประเภททั้งสิ้น 6,717 สหกรณ์ มีสมาชิกรวมกัน 9,684,508 คน และเมื่อพิจารณาจำนวนสหกรณ์ในภาคการเกษตรพบว่า มีจำนวนทั้งสิ้น 4,137 สหกรณ์ มีสมาชิกรวมกัน 5,950,809 คน จากการที่ประเทศไทยเป็นประเทศเกษตรกรรมดังนั้น

สหกรณ์การเกษตรจึงเป็นองค์กรหลักในการพัฒนาประเทศ ตามข้อมูลแม้ว่าจะมีการเพิ่มขึ้นของจำนวนสหกรณ์เกษตร และจำนวนสมาชิกจะมีมากขึ้น แต่ก็ได้หมายความว่าสหกรณ์เกษตรที่ตั้งขึ้นทุกแห่ง จะมีประสิทธิภาพและคุณภาพที่สามารถช่วยเหลือเกษตรกรได้อย่างแท้จริง จากการประเมินมาตรฐานสหกรณ์ โดยกรมส่งเสริมสหกรณ์พบว่าสหกรณ์การเกษตรที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานมีเพียง 1,054 สหกรณ์ จากจำนวนสหกรณ์การเกษตรทั้งหมด 3,949 สหกรณ์ หรือคิดเป็นร้อยละ 26.7 นอกจากนี้ยังสามารถวิเคราะห์ความล้มเหลวของสหกรณ์การเกษตรได้จากการรวมตัวกันจัดตั้งกันเป็นสหกรณ์ ของเกษตรกรส่วนใหญ่ของประเทศไทยไม่ถึงร้อยละ 10 ของเกษตรกรทั้งหมด ต่างกับในประเทศที่พัฒนาแล้ว เช่น ญี่ปุ่น เกาหลี ไต้หวัน หรือประเทศทางกลุ่มสแกนดิเนเวีย เกษตรกรเกือบร้อยเปอร์เซ็นต์ จะเป็นสมาชิกของสหกรณ์เกษตร (เอนก เหล่าธรรมทัศน์, 2538: 65) หรือถ้ามองในมุมที่ว่า สหกรณ์การเกษตรที่ควรจะเป็นองค์กรที่จะช่วยแก้ไขปัญหาค่าความเหลื่อมล้ำของรายได้ระหว่างเกษตรกรกับอาชีพอื่น ๆ หรือความเหลื่อมล้ำของรายได้ในชนบทกับในเมือง ก็มีความล้มเหลวเช่นกัน ดังเห็นได้จากความเหลื่อมล้ำของรายได้ที่ต่างกันมากขึ้น การอพยพเคลื่อนย้ายแรงงานจากชนบทสู่เมืองหลวง และยังมีปัญหาค่าความยากจนเพิ่มมากยิ่งขึ้น อันเป็นที่มาของปัญหาสังคมและความเสื่อมโทรมในด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง

ปัญหาการวิจัย

ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากความออดอยากของประชากรในโลกนี้ สืบเนื่อง มาจากปัญหาทางด้านเกษตรกรรม เป็นส่วนใหญ่ ใครคือผู้ทำการเกษตรกรรม ส่วนใหญ่คือเกษตรกร แต่ส่วนใหญ่จะเป็นเกษตรกรในประเทศด้อยพัฒนา ตัวอย่างเช่นเกษตรกรในเมืองไทย (เทพ พงษ์พานิช, 2525: 13)

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2522) กล่าวว่า จังหวัดเชียงใหม่ถือเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาของภาคเหนือตอนบน อีกทั้งยังเป็นจังหวัดที่มีความเจริญเป็นอันดับ 2 ของประเทศซึ่งเศรษฐกิจของจังหวัดเชียงใหม่ มีการขับเคลื่อนจากหลายภาคส่วน เช่น ภาคการท่องเที่ยว ภาคอุตสาหกรรม ภาคเกษตรกรรม เป็นต้น ในส่วนภาคเกษตรกรรม พืชที่สำคัญของจังหวัดเชียงใหม่ คือ ข้าว หอม กระเทียม ลำไย ส้ม เป็นต้น ซึ่งสหกรณ์การเกษตรโดยกรมส่งเสริมสหกรณ์ได้เข้าไปมีบทบาทในการช่วยเหลือและพัฒนาคุณภาพชีวิต ปัจจุบัน ณ วันที่ 1 มกราคม 2549 จังหวัดเชียงใหม่มีสหกรณ์การเกษตรจำนวนทั้งสิ้น 139 สหกรณ์ จำนวนสมาชิก 190,279 คน มีอัตราเติบโตของสมาชิกเทียบกับปี 2548 เพิ่มขึ้น ร้อยละ 6.86 แต่เมื่อพิจารณาในแต่ละสหกรณ์

พบว่า สหกรณ์การเกษตรที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานมีเพียง 35 แห่งจากการประเมินมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่จำนวน 112 แห่ง ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 31.25 เท่านั้น

จากปัญหาดังกล่าวทำให้สถาบันการศึกษาหลายแห่ง รวมถึงมหาวิทยาลัยแม่โจ้ (ประเสริฐ จรรยาสุภาพ, 2545: 2) ได้พิจารณาถึงความสำคัญเกี่ยวกับการปฏิรูปสหกรณ์ เพื่อกำหนดทิศทางในการปฏิรูปสหกรณ์ที่ชัดเจน นอกจากนี้กรมส่งเสริมสหกรณ์ยังมีความพยายามจะสร้างเครือข่ายระหว่างสหกรณ์ เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้น โดยการพัฒนาเศรษฐกิจปรับเปลี่ยนจากเศรษฐกิจทุนนิยมที่มุ่งเน้นการเพิ่มผลผลิตและส่งออก มาเป็นเศรษฐกิจแบบพอเพียงและพึ่งตนเองตามแนวพระราชดำริ ซึ่งเป็นหลักสำคัญที่ช่วยทำให้ชุมชนมีความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ แนวคิดดังกล่าวนี้ มีความสอดคล้องอย่างมีนัยสำคัญกับอุดมการณ์ หลักการ และวิถีปฏิบัติของสหกรณ์ ระบบการจัดการแบบสหกรณ์จึงถูกนำมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาประเทศในสถานการณ์เช่นนี้

กรมส่งเสริมสหกรณ์ มีการเปลี่ยนรูปแบบการส่งเสริมสหกรณ์ใหม่ เป็นหน่วยงานส่งเสริมสหกรณ์แบบหน่วยเคลื่อนที่ มีการผลิตเปลี่ยนเจ้าหน้าที่หมุนเวียนกันไปประจำหน่วยส่งเสริม และเขตส่งเสริมที่แตกต่างกันไป โดยกรมส่งเสริมได้กำหนดลักษณะของสหกรณ์ต้นแบบเป็นตัวอย่างสำหรับเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ ทำงานส่งเสริมสหกรณ์ในเขตรับผิดชอบ โดยกรมส่งเสริมสหกรณ์ได้ประกาศหลักเกณฑ์การกำหนดระดับมาตรฐาน สหกรณ์ คือ เมื่อวันที่ 13 ธันวาคม พ.ศ. 2545 ไว้ 2 ระดับ คือ 1) ระดับได้มาตรฐาน และ 2) ระดับต่ำกว่ามาตรฐาน โดยสหกรณ์มาตรฐาน (สหกรณ์ต้นแบบ) ต้องมีคุณสมบัติ 7 ประการ คือ

1. ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีย้อนหลังสหกรณ์ มีผลการดำเนินงานไม่ขาดทุน เว้นแต่ปีใดมีอุบัติเหตุ หรือภัยธรรมชาติจนเกิดความเสียหายต่อสมาชิก และสหกรณ์โดยรวมให้ตัดปีนั้นออก
2. ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีย้อนหลังไม่มีการกระทำอันถือได้ว่าทุจริตต่อสหกรณ์
3. ผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์จัดทำงบการเงินแล้วเสร็จ และส่งให้ผู้สอบบัญชีตรวจสอบแล้วนำเสนอเพื่ออนุมัติในที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ภายในหนึ่งร้อยห้าสิบวันนับแต่วันสิ้นปีทางบัญชี
4. ผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์ต้องมีสมาชิกไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 ของสมาชิกทั้งหมดร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์

5. ต้องจัดจ้างเจ้าหน้าที่สหกรณ์ปฏิบัติงานประจำรับผิดชอบดำเนินการ และธุรกิจของสหกรณ์ หากไม่มีการจัดจ้างต้องมีบุคคลอื่น เช่น กรรมการ สมาชิกที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ประจำ

6. ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีย้อนหลังสหกรณ์ต้องมีการจัดสรรกำไรสุทธิ และจ่ายเงินทุนสวัสดิการสมาชิก หรือทุนสาธารณะประโยชน์อย่างน้อยหนึ่งครั้ง

7. ผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์ต้องไม่กระทำการอันเป็นการฝ่าฝืนกฎหมาย ระเบียบ หรือคำสั่งของนายทะเบียนสหกรณ์

ส่วนสาเหตุของความล้มเหลวของระบบสหกรณ์โดยเฉพาะสหกรณ์การเกษตร เกิดจากปัจจัย ซึ่งมีผู้ศึกษาวิจัยถึงสาเหตุต่าง ๆ เช่น ถ้ามองในภาพรวมของระบบสหกรณ์จะพบว่าสมาชิกส่วนใหญ่ยังเข้าใจผิดโดยคิดว่ารัฐบาลเป็นเจ้าของสหกรณ์ โดยเจ้าหน้าที่เป็นตัวแทนรัฐที่ต้องเป็นผู้ดำเนินงานสหกรณ์ การริเริ่มสหกรณ์โดยรัฐ ทำให้ไม่ได้รับความร่วมมือจากประชาชน โดยเฉพาะนโยบายการจัดตั้งไม่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน ผลที่เกิดทำให้อุดมการณ์ของสหกรณ์ไม่มั่นคง เจื่อนใจในการควบคุมไม่รัดกุม การรวมกลุ่มจึงมุ่งแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัวและเฉพาะหน้า ขาดความต่อเนื่องทำให้สหกรณ์ต้องพึ่งพิงรัฐตลอดเวลา ทำให้องค์กรสหกรณ์ไม่สามารถสู้กับทุนและการตลาดที่บริหารโดยนักธุรกิจพ่อค้าได้ ความล้มเหลวของระบบสหกรณ์ จึงเกิดจากปัจจัยหลายประการ สาเหตุหลักของความล้มเหลวสหกรณ์เกิดจากการขาดการวางแผนขององค์กร และปัญหาทางด้านการบริหารจัดการ การที่สมาชิกไม่มีส่วนร่วมและขาดความรู้ความเข้าใจในหลักสหกรณ์ ข่อมทำให้องค์กรสหกรณ์นั้นขาดความมั่นคง ปัญหาเหล่านี้สามารถแก้ไขได้ ถ้าสหกรณ์มีการวางแผนที่ดี มีการกำหนดเป้าหมาย ภารกิจ และกลยุทธ์ ในการดำเนินงานแบบมีขั้นตอนและนำสู่ปฏิบัติ พร้อมทั้งมีการติดตามประเมินผลตรวจสอบเพื่อ ปรับปรุงการบริหารงานของสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ การวางแผนในการบริหารจัดการอย่างมีระบบดังกล่าวนี้คือ การบริหารเชิงกลยุทธ์

จากสภาพปัญหาของการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาถึงปัจจัยและกลยุทธ์ในการพัฒนา สหกรณ์การเกษตร กรณีศึกษา: สหกรณ์ต้นแบบคือ สหกรณ์การเกษตรสันทรายจำกัด ผู้วิจัยนำกลยุทธ์ที่ได้จากการศึกษาสหกรณ์ต้นทราย ในด้านสถานการณ์ และสภาพแวดล้อมปัจจุบันมีผลต่อการดำเนินกิจการสหกรณ์การเกษตรสันทรายอย่างไร ทั้งในด้านปัจจัยภายนอก ข้อจำกัด และโอกาส รวมถึงปัจจัยภายในที่เป็นจุดอ่อนและจุดแข็งของสหกรณ์การเกษตรสันทราย สาเหตุการเลือกสหกรณ์ต้นทรายเป็นสหกรณ์ต้นแบบเนื่องจากมีผลประกอบการที่ดีและมีการดำเนินกิจกรรมสหกรณ์ครบทั้ง 7 ด้านคือ 1) การให้สินเชื่อเพื่อการเกษตร 2) การส่งเสริมการออมทรัพย์ 3) การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ในการเกษตร 4) การ

ดำเนินการด้านการตลาด 5) การให้บริการทางวิชาการแก่สมาชิกนอก 6) การจัดบริการและบำรุง ที่ดิน 7) การให้การศึกษาอบรมทางสหกรณ์ จากนั้นสหกรณ์การเกษตรสันทรายยังผ่านเกณฑ์ มาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์ในปี พ.ศ. 2549 ข้อมูลที่ได้จะสามารถนำมากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ เพื่อให้ได้ กลยุทธ์ในการพัฒนาสหกรณ์การเกษตร และนำกลยุทธ์ที่ได้ไป ทดลองใช้กับสหกรณ์การเกษตรแม่ริมจำกัด ซึ่งเป็นสหกรณ์กลุ่มทดลอง โดยมีการควบคุม กลยุทธ์ ทั้งการติดตามความก้าวหน้า การแก้ไขปัญหา และการทบทวนกลยุทธ์ สาเหตุการเลือก สหกรณ์การเกษตรแม่ริมเนื่องจาก ไม่ผ่านการวัดระดับมาตรฐาน สหกรณ์ในเกณฑ์ข้อที่ 1 เหมือนกันคือสหกรณ์ที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานจะต้องมีผลการดำเนินงานสามปีซ้อนหลังมีกำไรอย่าง ต่อเนื่อง การนำกลยุทธ์ไปทดลองใช้สามารถเปรียบเทียบผลการศึกษาของแต่ละสหกรณ์ได้ นอกจากนี้ผลการศึกษาที่ได้สามารถนำไปกำหนดกลยุทธ์ในระดับเฉพาะองค์กรสหกรณ์ในแต่ละ แห่งได้ ซึ่งจะแตกต่างจากกลยุทธ์ในระดับภาพรวมใหญ่ ของสหกรณ์ที่หน่วยงานอื่น ๆ ได้จัดทำ ขึ้นมาและผลการศึกษายังสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการกับสหกรณ์การเกษตร ทั่วไปได้ โดยคำถามการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

1. ลักษณะข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด เป็นอย่างไร จึงทำให้ ได้รับมาตรฐานสหกรณ์ของประเทศไทย
2. ลักษณะข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เป็นอย่างไร จึงทำให้ ไม่รับมาตรฐานสหกรณ์ของประเทศไทย
3. ผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ก่อนและหลังการใช้ รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ใหม่มีความแตกต่างกันเช่นไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาลักษณะข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด
2. เพื่อศึกษาลักษณะข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด
3. เพื่อเปรียบเทียบถึงผลสำเร็จสู่เกณฑ์มาตรฐานของสหกรณ์การเกษตรแห่ง ประเทศไทย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้บริหารสหกรณ์การเกษตร และสมาชิกของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ได้รู้ เข้าใจ ถึงรูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรให้ได้มาตรฐาน
2. สหกรณ์การเกษตรแม่ริมได้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสหกรณ์การเกษตร
3. ผู้บริหารสหกรณ์การเกษตร สามารถนำความรู้จากรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสหกรณ์การเกษตร มาประยุกต์ใช้ในการวางแผนและการดำเนินการ เพื่อให้ได้รับการรับรองมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย

ขอบเขตในการวิจัย

การศึกษารวบรวมข้อมูลเชิงกลยุทธ์การพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย ในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะกำหนดขอบเขตในการวิจัย ดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างการวิจัยในครั้งนี้ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรของสหกรณ์การเกษตร สันทราย จำกัด และสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ซึ่งประกอบไปด้วย ประธานสหกรณ์การเกษตร และผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร แห่งละ 2 คน และผู้ปฏิบัติงานหรือเจ้าหน้าที่สหกรณ์การเกษตร แห่งละ 12 คน คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์การเกษตร แห่งละ 14 คน รวมสองแห่งเป็นจำนวน 56 คน ผู้วิจัยได้ศึกษาหาข้อมูลที่ทำให้สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ประสบผลสำเร็จโดยใช้แบบสอบถามซึ่งประกอบด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับผู้บริหาร ในด้านภาวะผู้นำ ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ ความรู้เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ และข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการสหกรณ์ ทั้ง 2 แห่ง

2. พื้นที่ที่ทำการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ได้ดำเนินการในพื้นที่สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ต.สันทราย หลวง อ.สันทราย และสหกรณ์การเกษตรแม่ริม ต.ริมใต้ อ.แม่ริม จ.เชียงใหม่

3. เนื้อหา

เนื้อหาที่ทำการศึกษา คือ ลักษณะข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด และลักษณะข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ในด้านภาวะผู้นำ ความฉลาด

ทางอารมณ์ของผู้นำ ความรู้เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ และเจตคติที่มีต่อการพัฒนาสหกรณ์การเกษตร รวมถึงข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการสหกรณ์ ทั้ง 2 แห่ง

ข้อจำกัดของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่เพื่อเป็นไปตามมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทยมีข้อจำกัดในการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาทั้ง 2 แห่ง มีลักษณะเดียวกัน ซึ่งทั้ง 2 แห่ง อาจมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน อาจส่งผลกระทบต่อความเที่ยงตรงภายใน (internal validity) ของการวิจัยได้ แต่อย่างไรก็ตามผู้วิจัยป้องกันการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน โดยตกลงกับผู้บริหารและบุคลากรภายในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เพื่อไม่ให้เปิดเผยกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้น
2. ข้อมูลพื้นฐานที่ศึกษาเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อม เช่น กลุ่มตัวอย่างไม่สามารถคัดเลือกให้มีที่ลักษณะเหมือนกันหมด ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่ายมาเป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา

นิยามศัพท์เฉพาะ

กลยุทธ์ หมายถึง ชุดของการกระทำที่สัมพันธ์กันซึ่งผู้บริหาร ได้กระทำ เพื่อสร้างให้ผลประกอบการของบริษัท/ องค์กรดีขึ้น (W.L. Hill, Charles and Jone R., Ganeth, 2007: 3)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานเพื่อบรรลุภารกิจหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์กร (สมยศ นาวิกการ, 2545: 3)

สหกรณ์ หมายถึง การรวมตัวกันของประชาชน เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการยกระดับฐานะทางเศรษฐกิจของตนให้สูงขึ้น (การสหกรณ์, ม.ป.ป.: ระบบออนไลน์)

สหกรณ์การเกษตร หมายถึง สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ผู้มีอาชีพทางการเกษตร ร่วมกันจัด ตั้งขึ้น และจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลต่อนายทะเบียนสหกรณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกดำเนินกิจการร่วมกันและ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของ สมาชิก และช่วยยกฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2522)

มาตรฐาน (standards) หมายถึง หลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เห็นพ้องร่วมกัน เพื่อใช้เป็นกฎแนวทาง หรือ คำนิยามของคุณลักษณะต่าง ๆ ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจได้ว่า วัตถุประสงค์ ผลิตภัณฑ์ กระบวนการหรือบริการต่าง ๆ เหมาะสมตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (สกุรัตน์ ทรงนิสัย, 2551: ระบบออนไลน์)