

บทที่ 4

ศึกษาลักษณะข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ให้เป็นไปตามมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย จากการใช้แบบสอบถามกับผู้นำสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด จำนวน 2 คน ผู้ปฏิบัติงาน หรือเจ้าหน้าที่สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด จำนวน 12 คน และคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด จำนวน 14 คน รวมทั้งสิ้น 28 คน

จากการเก็บข้อมูลแบบสอบถามและแบบทดสอบกับบุคลากรผู้ดำเนินการของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ซึ่งประกอบด้วยข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรสันทราย ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล ความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานและลักษณะที่แสดงออกทางพฤติกรรมของผู้นำ ทักษะการเป็นผู้นำของผู้บริหาร ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ ความรู้เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ ข้อมูลลักษณะการบริหารงาน รูปแบบการจัดโครงสร้างการบริหารงาน การกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร รวมไปถึงข้อมูลการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ใช้วิธีการสังเกตกระบวนการบริหารงานสหกรณ์ แล้วเก็บรวบรวมข้อมูลจากตัวแปรต่าง ๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์สรุปถึงลักษณะกระบวนการจัดการบริหาร จุดอ่อนและจุดแข็งโดยใช้ SWOT Analysis เพื่อนำไปวิเคราะห์กับข้อมูลที่ศึกษาจากสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด

ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์

การนำเสนอผลการวิจัยและข้อวิจารณ์ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 คือ เพื่อศึกษาลักษณะข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนแรก นำเสนอผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานและลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำส่วนบุคคล ส่วนที่สอง นำเสนอลักษณะการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด และส่วนที่สาม นำเสนอข้อมูลขององค์ประกอบที่ช่วยให้การดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ประสบความสำเร็จ ดังต่อไปนี้

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานและ ลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำ

การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานและ ลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามและแบบทดสอบกับบุคคลกรในสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ซึ่งประกอบด้วย ประธานสหกรณ์ ผู้จัดการสหกรณ์ เจ้าหน้าที่สหกรณ์และคณะกรรมการดำเนินการ รวมทั้งสิ้น 28 คน ผลการศึกษามีรายละเอียดดังนี้

ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูล

การวิเคราะห์ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัย 5 ตัวแปร คือ เพศ อายุ รายได้ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงานในสหกรณ์ ผลการวิเคราะห์ ดังนี้

เพศ

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ (ร้อยละ 64.82) เป็นเพศชาย และที่เหลืออีก (ร้อยละ 35.72) เป็นเพศหญิง (ตาราง 7)

จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง ทั้งนี้เนื่องมาจากเพศชายมักมีบทบาทและอำนาจหน้าที่สำคัญทั้งเป็นหัวหน้าครอบครัว และการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ และเป็นลักษณะของสังคมไทยทั่วไปที่ผู้ชายมักจะเป็นผู้นำของครอบครัว และในการทำเกษตรจำเป็นต้องใช้แรงงานในการทำเกษตรค่อนข้างมากด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ แคสเนอร์ อุลล์แมน (ศักดิ์ชัย นิรัญทวี, 2532: 59) ได้กล่าวไว้ว่า เพศเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้นักแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ แตกต่างกันไป เช่น ในด้านการปฏิบัติงาน แม้ว่าในปัจจุบัน ความแตกต่างในแง่ความสามารถในการทำงานระหว่างเพศจะลดน้อยลงทุกที แต่ความแตกต่างระหว่างเพศก็ยังคงเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อจิตลักษณะและพฤติกรรม

อายุ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในตาราง 7 พบว่า ผู้ให้ข้อมูล (ร้อยละ 28.57) มีอายุอยู่ในช่วง 31-40 ปี รองลงมา (ร้อยละ 25.00) อยู่ในช่วงอายุ 41-50 ปี ตามลำดับ โดยผู้ให้ข้อมูลมีอายุเฉลี่ย 43.92 ปี ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 12.32 และผู้ให้ข้อมูลมีอายุต่ำสุด 24 ปี และมากที่สุด 65 ปี (ตาราง 7)

ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 31-40 ปี เนื่องจากได้ทำงานมาอย่างคั่งเนื่องและตั้งใจในการทำงานดี มีประสบการณ์ รู้จักใช้เหตุผล มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา และต้องการงานให้สามารถรับผิดชอบและดูแลครอบครัว ส่วนผู้ที่มีอายุน้อยเป็นบุคคลที่รับเข้ามา

ใหม่ที่ยังต้องการโยกย้ายเข้าในเมืองเพื่อความก้าวหน้า ซึ่งสอดคล้องกับ สุนิลา ทนุผล (2540: 30) ได้ระบุว่า บุคคลที่มีอายุในวัยนี้เป็นช่วงของชีวิตการทำงาน ซึ่งเริ่มการรู้ทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับงาน มีสมรรถนะสูง ทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ สังคมหรือเศรษฐกิจ และ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535: 146) ได้กล่าวว่า อายุแม้จะมีผลต่อการทำงานไม่เด่นชัด แต่อายุก็จะเกี่ยวข้องกับระยะเวลาและประสบการณ์ในการทำงาน ผู้ที่มีอายุมากมักจะมีประสบการณ์ในการทำงาน แต่ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานและประสบการณ์ทำงานด้วย

รายได้

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้ข้อมูลครึ่งหนึ่ง (ร้อยละ 50) มีรายได้เฉลี่ยต่อปี ตั้งแต่ 100,000 บาทลงไป ซึ่งผู้ให้ข้อมูลมีรายได้เฉลี่ย 150,785.70 บาทต่อปี ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 95,602.71 โดยผู้ให้ข้อมูลมีรายได้เฉลี่ยต่ำสุด 50,000 บาทต่อปี และเฉลี่ยมากที่สุด 380,000 บาท ค่อปี (ตาราง 7)

เหตุที่ผู้ให้ข้อมูลครึ่งหนึ่งมีรายได้ ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 100,000 บาทต่อปี เพราะผู้ให้ข้อมูลครึ่งหนึ่ง เป็นผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด โดยได้รับเงินเดือนตามวุฒิการศึกษา ส่วนคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด เป็นตำแหน่งที่ไม่มีค่าตอบแทนเป็นรายเดือนแต่ได้รับค่าตอบแทนจากเบี้ยประชุม จึงทำให้ค่าเฉลี่ยของรายได้ผู้ให้ข้อมูลอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งสอดคล้องกับ Skinner ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550: 185) ที่กล่าวว่า ตัวเสริมแรงไม่จำเป็นต้องเป็นผลตอบแทนเสมอไป ในบางครั้งตัวเสริมแรงในทางลบก็อาจช่วยให้บุคคลมีพฤติกรรมในทิศทางที่องค์กรต้องการได้ โดยทฤษฎีการเสริมแรงนี้จะสังเกตพฤติกรรมมากกว่าการศึกษาความรู้สำนึกคิดของบุคคล

ระดับการศึกษา

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้ข้อมูล (ร้อยละ 46.43) เป็นผู้ที่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี รองลงมา (ร้อยละ 21.43) เป็นผู้ที่จบการศึกษาระดับประถมศึกษา ตามลำดับ

เหตุที่ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี เนื่องจากผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไปเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะในการปฏิบัติงานในสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มากกว่าผู้ให้ข้อมูลที่เป็นคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ที่จบการศึกษาในระดับประถมศึกษา โดยได้รับเลือกมาจากสมาชิกให้เข้ามาเป็นกรรมการดำเนินการ

ระยะเวลาในการทำงานในสหกรณ์

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดมีระยะเวลาในการทำงานในสหกรณ์เฉลี่ย 15.75 ปี โดยผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการทำงานอยู่ระหว่าง 11-15 ปี ที่ (ร้อยละ 28.57) และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 8.44 ซึ่งผู้ให้ข้อมูลที่มีระยะเวลาในการทำงานน้อยที่สุดคือ 2 ปี และมากที่สุดคือ 38 ปี (ตาราง 7)

เหตุที่ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการทำงานในสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด อยู่ระหว่าง 11-15 ปี มี (ร้อยละ 28.57) เนื่องจากผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ เป็นบุคคลในท้องถิ่น และมีหุ้นส่วนในสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ซึ่งถือว่าเป็นผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholders) ต่อสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ซึ่งสอดคล้องกับ ประเสริฐ จรรยาสุภาพ (2545: 28) ได้ศึกษาสถานะเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิกสหกรณ์นิคมสันทราย จำกัด พบว่า สมาชิกส่วนใหญ่ที่เข้ามาอยู่ในเขตนิคมสหกรณ์การเกษตรสันทราย เกิน 10 ปี มีความคุ้นเคยกับการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อีกทั้งประกอบกับการยอมรับในกฎระเบียบสหกรณ์ ทำให้โครงการของทางสหกรณ์สามารถดำเนินการได้โดยสะดวกขึ้น เช่นเดียวกับงานวิจัยของ ประจักษ์ สีหราช (2534: 89) พบว่าระยะเวลาการเป็นสมาชิกกิจกรรมสหกรณ์ร้านค้า มีความสัมพันธ์ทางนัยสำคัญทางสถิติ หมายความว่าถ้าหากว่าระยะเวลาการเป็นสมาชิกยาวนานเท่าใดย่อมมีแสดงออกถึงการมีส่วนร่วมมากขึ้นตาม

ตาราง 7 จำนวน และร้อยละของผู้ให้ข้อมูลของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูล

	ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูล	จำนวน (N=28)	ร้อยละ
เพศ	ชาย	18	64.82
	หญิง	10	35.72
อายุ	≤ 30 ปี	4	14.29
	31-40 ปี	8	28.57

ตาราง 7 (ต่อ)

ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูล	จำนวน (N=28)	ร้อยละ
41-50 ปี	7	25.00
51-60 ปี	5	17.86
> 60 ปี	4	14.29
$\mu = 43.92$ $\sigma = 12.32$ $R = 24-65$		
รายได้		
$\leq 100,000$ บาทต่อปี	14	50.00
100,001-200,000 บาทต่อปี	7	25.00
200,001-300,000 บาทต่อปี	4	14.29
> 300,000 บาทต่อปี	3	10.71
$\mu = 150,785.70$ $\sigma = 95,602.71$ $R = 50,000-380,000$		
ระดับการศึกษา		
ประถมศึกษา	6	21.43
มัธยมศึกษาตอนต้น	3	10.71
มัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า	2	7.14
อนุปริญญา	4	14.29
ปริญญาตรี	13	46.43
ระยะเวลาในการทำงานในสหกรณ์		
≤ 5 ปี	2	7.14
6-10 ปี	5	17.86
11-15 ปี	8	28.57
16-20 ปี	6	21.43
> 20 ปี	7	25.00
$\mu = 15.75$ $\sigma = 8.44$ $R = 2-38$		

ความรู้เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์

การวิเคราะห์ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักและวิธีการสหกรณ์ครั้งนี้ ผู้วิจัยแบ่งระดับความรู้ออกเป็น 3 ระดับ คือ ความรู้มาก ความรู้ปานกลาง และความรู้น้อย ทั้งนี้แบบทดสอบความรู้มีคะแนนเต็ม 30 คะแนนนั้น หากคะแนนไม่เกิน 10 คะแนนหมายถึงความรู้ระดับน้อย คะแนนตั้งแต่ 11-20 คะแนน หมายถึงความรู้ปานกลาง และคะแนนตั้งแต่ 21 ขึ้นไป หมายถึงมีความรู้มาก

ผลการวิจัย พบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ (ร้อยละ 42.86) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักและวิธีการสหกรณ์มาก รองลงมาคือ (ร้อยละ 35.71) มีความรู้ปานกลาง และ (ร้อยละ 21.43) มีความรู้ระดับน้อย ตามลำดับ จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าผู้ให้ข้อมูลมีระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักและวิธีการสหกรณ์ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องมาจากสหกรณ์จะมีการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ สหกรณ์จังหวัดเชียงใหม่ ตลอดจนการฝึกอบรมภายในสหกรณ์ การเกษตรสันทราย จำกัด เอง ซึ่งจากผู้ให้ข้อมูลมีระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักและวิธีการสหกรณ์ในระดับมากส่งผลให้การปฏิบัติงานสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ประสบความสำเร็จ

ตาราง 8 จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูลของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด จำแนกตามระดับความรู้เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์

ระดับความรู้เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์	จำนวน	ร้อยละ
น้อย (1-10 คะแนน)	6	21.43
ปานกลาง (11-20 คะแนน)	10	35.71
มาก (21-30 คะแนน)	12	42.86
รวม	28	100.00

เจตคติกับการทำงาน

เจตคติมีความสำคัญอย่างยิ่งกับงานและอาชีพ เจตคติที่บุคคลมีต่องานหรือองค์กร เรียกว่า เจตคติกับการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อวิธีการทำงานของบุคคลและยังกระทบต่อคุณภาพชีวิตตลอดช่วงเวลาการทำงานของบุคคลอีกด้วย

เจตคติ หมายถึง ลักษณะอารมณ์ที่ค่อนข้างคงที่ ซึ่งเกิดจากความโน้มเอียงด้านความรู้สึกรู้สึก ความเชื่อและพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่อยู่ภายนอก

องค์ประกอบของเจตคติ (components of attitudes) เจตคติมียองค์ประกอบอยู่ 3 ประการ ได้แก่ 1) อารมณ์และความรู้สึก (affect) เป็นเจตคติที่เชื่อว่าเป็นผลของการเรียนรู้ที่ได้เป็นเจตคติที่เกี่ยวกับความรู้สึกที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ การชอบหรือไม่ชอบต่อบุคคล สิ่งของ หรือเหตุการณ์ เช่น การรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่อนายจ้าง หัวหน้า หรือผู้บริหาร 2) ความนึกคิด (cognition) เป็นเจตคติด้านความรู้ การรับรู้ ความเห็นและความเชื่อของบุคคล ซึ่งมีที่มาจากกระบวนการคิดที่ใช้เหตุผลเชิงตรรกะเป็นหลัก เช่น หัวหน้า ผู้บริหาร ที่เชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของตนมีความเป็นผู้ใหญ่พอ สามารถที่จะปกครองตนเองได้ ในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการ เป็นต้น 3) พฤติกรรม (behavior) เป็นเจตคติอีกส่วนหนึ่งของบุคคลที่ตั้งใจที่จะกระทำต่อคนอื่นด้วยวิธีใดวิธีหนึ่งโดยเฉพาะ เช่น การแสดงความเป็นมิตร ให้ความอบอุ่นหรือก้าวร้าว เป็นปฏิปักษ์ เป็นต้น โดยแนวโน้มของพฤติกรรมเป็นผลมาจากความคิด ความเชื่อ ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งเร้านั้น (Gibson, et.al, 1997: 103)

เจตคติจึงมีความสำคัญต่อการทำงานของบุคคล เนื่องจากเจตคติมียอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของบุคคลในการทำงาน กล่าวคือ เมื่อบุคคลมีเจตคติเชิงบวกในการปฏิบัติงาน บุคคลก็จะปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังและเต็มความสามารถ ในขณะที่เดียวกันถ้าบุคคลมีเจตคติเชิงลบในการทำงาน บุคคลก็จะปฏิบัติงานอย่างไม่เต็มกำลังความสามารถ เช่น ขาดงาน ลางาน เป็นประจำ หลบเลี่ยงงาน หรือแสดงพฤติกรรมต่อต้านอย่างเจียบ ๆ เจตคติจึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่ง (Johns, 1996: 131-133) กล่าวว่า เจตคติสามารถให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ได้เกินกว่าที่เราเห็นจากการกระทำของบุคคลที่สังเกตเห็นได้ ทั้งนี้เจตคติที่บุคคลมีต่อการทำงานและองค์กรนั้นมีที่มาจากหลายแหล่ง อาทิ นโยบายขององค์กร คุณภาพการบังคับบัญชา ค่าจ้าง ค่าตอบแทน เงื่อนไขในการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความก้าวหน้าในการทำงาน การได้รับการยอมรับ ตลอดจนความมั่นคงขององค์กร และสภาพบรรยากาศในการทำงาน

ผู้วิจัย จึงได้เก็บข้อมูลเกี่ยวกับเจตคติที่ผู้ให้ข้อมูล ซึ่งก็คือ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ในสหกรณ์การเกษตร สันทราย จำกัด ซึ่งการจากศึกษาเอกสารผู้วิจัยเห็นว่าเจตคติของผู้ให้ข้อมูลในสถานที่วิจัย เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้การบริหารจัดการของสหกรณ์ประสบความสำเร็จ

การวิเคราะห์ปัจจัยด้านเจตคติ ผู้วิจัยได้ดำเนินการในสองตัวแปร คือ 1) ระดับเจตคติต่องานของผู้ให้ข้อมูล 2) ระดับเจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม ของผู้ให้ข้อมูล ผลการวิเคราะห์มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

เจตคติต่องาน

ผลการวิจัย พบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ของสหกรณ์การเกษตร สันทราย จำกัด มีระดับเจตคติต่องานมีค่าคะแนนเฉลี่ยรวม อยู่ในระดับ 3.50 หมายถึง ระดับเจตคติต่องานปานกลาง ปานกลาง แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีเจตคติที่ดีต่องานในเชิงบวก

เหตุที่ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีเจตคติต่องานในเชิงบวก เนื่องจากได้รับการยอมรับและได้รับการชมเชยจากผู้บริหารสหกรณ์และเพื่อนร่วมงาน มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นตามบทบาทหน้าที่การทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสะดวกสบายเนื่องจากสหกรณ์มีเครื่องมืออุปกรณ์ในการทำงานเพียงพอ สอดคล้องกับทฤษฎีเสริมแรง (reinforcement theory) ที่เป็นแนวคิดของ B.F. Skinner ที่ได้กล่าวไว้ว่า ตัวเสริมแรง (reinforces) หมายถึงสิ่งทำให้เกิดพฤติกรรมเพิ่มขึ้นในทางบวก เช่น เงิน ค่ายกย่องชมเชย การยอมรับนับถือ การได้รับค่าตอบแทนในวันหยุด การประกาศเกียรติคุณ การขึ้นเงินเดือน การจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงานให้สะดวกสบาย (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550: 185)

ตาราง 9 ร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับเจตคติที่มีต่องานของผู้ให้ข้อมูลในสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด

เจตคติต่องาน	ร้อยละของผู้ให้ข้อมูล					ค่าคะแนนเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับเจตคติ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. รู้สึกว่างานที่ทำบรรลุปเป้าหมาย	10.71	71.43	17.86	-	-	3.93	0.54	มาก
2. หัวหน้าไม่ได้สั่งงานในลักษณะใช้อำนาจแต่จะใช้ในลักษณะการขอความร่วมมือ	10.71	71.43	14.29	3.57	-	3.89	0.63	มาก
3. สามารถทำงานได้ดีเนื่องจากขาดผู้ชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติงาน	10.71	64.29	25.00	-	-	3.86	0.59	มาก
4. การทำงานของท่านเป็นยอมรับของหัวหน้าฝ่าย	10.71	60.71	28.57	-	-	3.82	0.61	มาก

ตาราง 9 (ต่อ)

เจตคติต่องาน	ร้อยละของผู้ให้ข้อมูล					ค่า คะแนน เฉลี่ย	ค่า เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ เจตคติ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
5. การทำงานในสหกรณ์ ทำให้ฐานะทางเศรษฐกิจ สังคม และมีคุณภาพชีวิตที่ ดีขึ้น	10.71	60.71	28.57	-	-	3.82	0.61	มาก
6. การทำงาน ไม่มีปัญหาอยู่ เสมอ เนื่องจากสหกรณ์มี เครื่องมืออุปกรณ์ในการ ทำงานเพียงพอ	14.29	67.86	3.57	14.29	-	3.82	0.86	มาก
7. คณะกรรมการ ดำเนินงานมีความสมัคร สมานสามัคคีในการทำงาน	10.71	57.14	32.14	-	-	3.79	0.63	มาก
8. ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่มี ความยุติธรรมในการ พิจารณาความดีความชอบ	10.71	57.14	21.43	10.71	-	3.68	0.82	มาก
9. ผู้บังคับบัญชาตามสาย งานให้คำแนะนำในการ ปฏิบัติ งานอย่างเพียงพอ เหมาะสม	10.71	53.57	25.00	10.71	-	3.64	0.83	ปาน กลาง
10. มีโอกาสในการได้รับ การสนับสนุนด้านการ ฝึกอบรมในเรื่องต่างๆ	10.71	32.14	57.14	-	-	3.54	0.69	ปาน กลาง
11. มีความตระหนักถึง ความสำคัญของสหกรณ์ ในฐานะเป็นองค์กรที่เป็น ที่พึ่งสำคัญเพียงต้องการให้ สหกรณ์มีกำไรมากที่สุด	10.71	53.57	25.00	10.71	-	3.54	1.07	ปาน กลาง

ตาราง 9 (ต่อ)

เจตคติต่องาน	ร้อยละของผู้ให้ข้อมูล					ค่า คะแนน เฉลี่ย	ค่า เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ เจตคติ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
12. ค่าตอบแทนมีความเป็นธรรม สัมกับกำลังและความสามารถที่ท่านทำลงไปในงาน	10.71	57.14	3.57	17.86	10.71	3.39	1.23	ปานกลาง
13. มีความเข้าใจนโยบายระเบียบ และแนวทางปฏิบัติงานของสหกรณ์การเกษตร	10.71	7.14	82.14	-	-	3.29	0.66	ปานกลาง
14. งานที่ได้รับมอบหมายจากองค์การสอดคล้องและเหมาะสมกับความรู้ความสามารถที่ท่านมี	10.71	21.43	53.57	14.29	-	3.29	0.85	ปานกลาง
15. มีความมั่นใจในการดำเนินงานของสหกรณ์ว่ามีความโปร่งใส ตรวจสอบได้	10.71	7.14	78.57	3.57	-	3.25	0.70	ปานกลาง
16. การนำวิธีการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ ทำให้สภาพการทำงานมีสะดวกยิ่งขึ้น	10.71	0.00	89.29	-	-	3.21	0.63	ปานกลาง
17. มีความมั่นใจในการความก้าวหน้าในงานมาก	10.71	14.29	57.14	17.86	-	3.18	0.86	ปานกลาง
18. ความคิดเห็นของท่านเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการได้เสนอในที่ประชุม และผู้บริหารเคยนำไปพิจารณาปรับปรุงการทำงาน	10.71	14.29	53.57	21.43	-	3.14	0.89	ปานกลาง

ตาราง 9 (ต่อ)

เจตคติต่องาน	ร้อยละของผู้ให้ข้อมูล					ค่า คะแนน เฉลี่ย	ค่า เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ เจตคติ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
19. มีส่วนร่วมในการ กำหนดแผนงานของ สหกรณ์การเกษตร	10.71	3.57	67.86	17.86	-	3.07	0.81	ปาน กลาง
20. การทำงานของท่าน เป็นส่วนสำคัญกับองค์กร และช่วยแก้ไขปัญหาคความ ยากจนของสมาชิกสหกรณ์ ได้ดีเท่าที่ควร	-	7.14	82.14	-	10.71	2.86	0.71	ปาน กลาง
รวม						3.50	0.76	ปาน กลาง

เจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม

การวัดระดับเจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม เพื่อศึกษาระดับเจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม ของผู้ให้ข้อมูลที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งระดับเจตคติออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ 5 หมายถึงมากที่สุด 4 หมายถึง มาก 3 หมายถึง ปานกลาง 2 หมายถึง น้อย และ 1 หมายถึง น้อยที่สุด โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนเฉลี่ยออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ 1) คะแนนเฉลี่ย 3.68-5.00 หมายถึง ระดับเจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมมาก 2) คะแนนเฉลี่ย 2.34-3.67 หมายถึง ระดับเจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมปานกลาง 3) คะแนนเฉลี่ย 1.00-2.33 หมายถึง ระดับเจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมน้อย

จากผลการวิจัยดังกล่าวพบว่า มีค่าคะแนนเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับ 3.34 หมายถึง ระดับเจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมปานกลาง แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีเจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม อยู่ในระดับปานกลาง

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ของสหกรณ์การเกษตร สันทราย จำกัด มีระดับเจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลาง กล่าวคือผู้ให้ข้อมูลส่วน

ใหญ่มีเจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมในเชิงบวก เหตุที่ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีเจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมในเชิงบวก เนื่องจากผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด เห็นว่าการแข่งขันธุรกิจในปัจจุบันมีความรุนแรง ดังนั้นสหกรณ์จำเป็นต้องมีการปรับตัวในการบริหารจัดการอยู่เสมอ บริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมจะช่วยให้การบริหารงานขององค์กรประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด เห็นด้วยว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือระดับสูงที่ใช้ในการบริหารงานในองค์กร จึงต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่ชัดเจน โดยการบริหารเชิงกลยุทธ์จะต้องทำโดยมีทุกฝ่ายต้องเข้ามามีส่วนร่วม ซึ่งการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจะต้องมีการควบคุมติดตามอย่างต่อเนื่อง และการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์สามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จได้เป็นเรื่องของผู้บริหารโดยต้องอาศัยความร่วมมือจากสมาชิกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ จิตติพร ใจมัน (2526: 51) ที่กล่าวว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของสหกรณ์นั้นขึ้นอยู่กับคณะกรรมการดำเนินงานและผู้จัดการสหกรณ์สามารถบริหารและกำหนดนโยบายในการดำเนินงานของสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีทัศนคติที่ดีต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ และปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งการดำเนินการของฝ่ายบริหารและการสนับสนุนธุรกิจของฝ่ายสมาชิกที่มีการประสานงานกันเป็นอย่างดี

ตาราง 10 ร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับเจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของผู้ให้ข้อมูลในสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด

เจตคติต่อ การบริหารธุรกิจเชิง กลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม	ร้อยละของผู้ให้ข้อมูล					ค่า คะแนน เฉลี่ย	ค่า เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ เจตคติ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. การแข่งขันธุรกิจมีความ รุนแรง ดังนั้นสหกรณ์ จำเป็นต้องมีการปรับตัวใน การบริหารจัดการอยู่เสมอ	21.43	75.00	3.57	-	-	4.18	0.48	มาก
2. การวางแผนกลยุทธ์ จะต้องกำหนด วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่ ชัดเจน	25.00	57.14	17.86	0.00	-	4.07	0.66	มาก
3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือระดับสูงที่ใช้ ในการบริหารงานใน องค์กร	25.00	42.86	32.14	-	-	3.93	0.77	มาก
4. การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการบริหารโดยทุกฝ่าย ต้องเข้ามามีส่วนร่วม	17.86	50.00	32.14	-	-	3.86	0.71	มาก
5. การนำกลยุทธ์ไปสู่การ ปฏิบัติจะต้องมีการควบคุม ติดตามอย่างต่อเนื่อง	21.43	42.86	35.71	-	-	3.86	0.76	มาก
6. สหกรณ์มีการพัฒนา ระบบการติดตามเร่งรัดผล เพื่อให้มีประสิทธิภาพ	21.43	53.57	10.71	14.29	-	3.82	0.95	มาก
7. การบริหารธุรกิจเชิง กลยุทธ์ของสหกรณ์ สามารถดำเนินการให้ ประสบความสำเร็จได้เป็น เรื่องของผู้บริหารและต้อง อาศัยความร่วมมือจาก สมาชิก	10.71	71.43	7.14	10.71	-	3.64	1.13	ปาน กลาง

ตาราง 10 (ต่อ)

เจตคติต่อ การบริหารธุรกิจเชิง กลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม	ร้อยละของผู้ให้ข้อมูล					ค่า คะแนน เฉลี่ย	ค่า เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ เจตคติ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
8. สหกรณ์มีการจัดประชุม ระดมความคิดเห็นจากฝ่าย ต่าง ๆ เพื่อวิเคราะห์โอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และ จุดอ่อน ของสหกรณ์	21.43	10.71	53.57	14.29	-	3.39	0.99	ปาน กลาง
9. กลยุทธ์ในการบริหารเป็น เกณฑ์ที่บ่งบอกได้ว่า ผู้บริหารมีความสามารถใน การบริหารจัดการมากน้อย เพียงใด	10.71	57.14	21.43	10.71	-	2.68	0.82	ปาน กลาง
10. การบริหารงานเชิง กลยุทธ์เป็นเครื่องมือที่ ผู้บริหารใช้ในการบริหาร ตามแผน และความ จำเป็นต้องมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงแก้ไข	14.29	39.29	35.71	10.71	-	2.57	0.88	ปาน กลาง
11. การดำเนินธุรกิจสหกรณ์ มีความทันสมัย สามารถ แข่งขันกับตลาดได้ เพื่อ สนองความต้องการของ สมาชิกในทุกด้าน	10.71	42.86	21.43	25.00	-	3.14	1.38	ปาน กลาง
12. การบริหารเชิงกลยุทธ์ ไม่ว่าจะเป็นใครก็สามารถ ดำเนินการได้	10.71	17.86	57.14	3.57	10.71	3.14	1.04	ปาน กลาง
13. สหกรณ์เป็นองค์กรของ รัฐ รัฐต้องเข้ามาช่วยเหลือ ทุกด้าน คณะกรรมการเป็น เพียงผู้ดำเนินการตามแผน เท่านั้น	10.71	3.57	71.43	14.29	-	3.11	0.79	ปาน กลาง

ตาราง 10 (ต่อ)

เจตคติต่อ การบริหารธุรกิจเชิง กลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม	ร้อยละของผู้ให้ข้อมูล					ค่า คะแนน เฉลี่ย	ค่า เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ เจตคติ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
14. การบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์จะออกแบบริบบนโครงสร้างเป็นแบบใดก็ได้ ตามความต้องการของผู้บริหาร	10.71	17.86	25.00	35.71	10.71	2.82	1.19	ปานกลาง
15. สหกรณ์ต้องมีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการดำเนินงานสหกรณ์ให้กับสมาชิกทราบในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกเท่านั้น	17.86	60.71	21.43	-	-	1.96	0.64	น้อย
รวม						3.34	0.88	ปานกลาง

ด้านลักษณะของผู้นำ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัยด้านผู้นำในสามตัวแปร คือ 1) พฤติกรรมผู้นำ 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 3) ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- พฤติกรรมผู้นำ

การวัดระดับพฤติกรรมผู้นำ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ถึงระดับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้นำในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์ถึงระดับพฤติกรรมผู้นำ ใน 3 ด้าน ได้แก่ ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจเอง ผู้นำและกลุ่มร่วมกันตัดสินใจ เป็นการตัดสินใจของกลุ่มหรือบุคคล

จากผลการวิจัยดังกล่าวพบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ (ร้อยละ 92.86) มีความคิดเห็นว่า ผู้นำและกลุ่มร่วมกันตัดสินใจมากที่สุดในการกำหนดนโยบายการบริหารงานของสหกรณ์และในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสหกรณ์เท่านั้น

จากผลการวิจัยจึงอาจกล่าวได้ว่าเหตุที่ผู้ให้ข้อมูลของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้นำและกลุ่มร่วมกันตัดสินใจมากที่สุดในการกำหนดนโยบายการบริหารงานของสหกรณ์และในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสหกรณ์

เนื่องจากในขั้นตอนการบริหารองค์กร การกำหนดนโยบายการบริหารงานของสหกรณ์และการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสหกรณ์ ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดที่จะต้องอาศัยความร่วมมือและความคิดเห็นจากทุกฝ่ายในองค์กรร่วมกันคิดร่วมกันกำหนดและตัดสินใจ ซึ่งการร่วมกันการกำหนดนโยบายการบริหารงานของสหกรณ์และการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสหกรณ์นั้นจะก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม (team work) ที่มีความมุ่งมั่นไปสู่จุดหมายเดียวกัน

ผลการวิจัยที่พบว่าผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้นำและกลุ่มร่วมกันตัดสินใจมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารหรือผู้นำของสหกรณ์การเกษตร สันทราย จำกัด เป็นผู้นำที่เน้นการทำงานเป็นทีม รับฟังความคิดเห็นของส่วนรวม เชื่อถือในตัวผู้ใต้บัญชาสอดคล้องกับทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (behavioral theories) ซึ่ง (kurt lewin's studies อ้างใน ภาณุศักดิ์ คำแสง 2550: 68) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตย (democratic leaders) นั้นใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นและบุคคลากรมีความพึงพอใจในการทำงาน

ตาราง 11 จำนวนและร้อยละ จำแนกตามลักษณะที่แสดงออกทางพฤติกรรมของผู้นำ ที่ผู้ให้ข้อมูลมีต่อพฤติกรรมผู้นำของสหกรณ์การเกษตรสันทรายจำกัด

ลักษณะที่แสดงออกทางพฤติกรรม ของผู้นำ	พฤติกรรมผู้นำ ที่ผู้ให้ข้อมูลมีต่อผู้นำ					
	ผู้บริหารตัดสินใจ คนเดียว		ผู้บริหาร และกลุ่ม ร่วมกันตัดสินใจ		เป็นการตัดสินใจ ของกลุ่มหรือแต่ละ บุคคล	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. การกำหนดนโยบายการบริหารงาน ของสหกรณ์	2	7.14	26	92.86	-	-
2. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าหมายของสหกรณ์	2	7.14	26	92.86	-	-
3. การวางแผนงานของสหกรณ์	4	14.29	24	85.71	-	-
4. การดำเนินงานของสหกรณ์	4	14.29	24	85.71	-	-
5. การแบ่งหน้าที่การปฏิบัติงานของ สหกรณ์	8	28.57	20	71.43	-	-
6. การสั่งการของสหกรณ์	8	28.57	10	35.71	10	35.71

ตาราง 11 (ต่อ)

ลักษณะที่แสดงออกทางพฤติกรรม ของผู้นำ	พฤติกรรมผู้นำ ที่ผู้ให้ข้อมูลมีต่อผู้นำ					
	ผู้บริหารตัดสินใจ คนเดียว		ผู้บริหาร และกลุ่ม ร่วมกันตัดสินใจ		เป็นการตัดสินใจ ของกลุ่มหรือแต่ละ บุคคล	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
7. การให้คำติชมในการปฏิบัติงานจาก ผู้บริหารสหกรณ์	9	32.14	19	67.86	-	-
8. การให้ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน จากผู้บริหารสหกรณ์	8	28.57	20	71.43	-	-

- ภาวะผู้นำ

การวัดระดับภาวะผู้นำ เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำ ในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งระดับความคิดเห็น ออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ 5 หมายถึง มากที่สุด 4 หมายถึง มาก 3 หมายถึง ปานกลาง 2 หมายถึง น้อย และ 1 หมายถึง น้อยที่สุด โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนเฉลี่ยออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ 1) คะแนนเฉลี่ย 3.68-5.00 หมายถึง ระดับเห็นด้วยมาก 2) คะแนนเฉลี่ย 2.34-3.67 หมายถึง ระดับเห็นด้วยปานกลาง 3) คะแนนเฉลี่ย 1.00-2.33 หมายถึง ระดับเห็นด้วยน้อย

จากผลการวิจัยดังกล่าวพบว่า มีค่าคะแนนเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับ 3.68 หมายถึง ระดับเห็นด้วยมาก แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นต่อระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด อยู่ในระดับมาก และเหตุที่ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความเห็นว่าผู้บริหารของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีภาวะผู้นำของผู้บริหาร นั้น เนื่องจาก ผู้บริหารสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด เป็นผู้มีศักยภาพในการทำงานสูง มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน กล่าวคือกล้าตัดสินใจ มีความเป็นกันเอง ดูแลเอาใจใส่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เท่าเทียมกัน โดยไม่เลือกปฏิบัติ และผู้บริหารมีการต้นต้วที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ สอดคล้องกับ ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (trait theories of leadership) ศิริวรรณ เสรวิรัตน์ และคณะ (2550: 201-202) ที่พบว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุดโดยทั่วไปจะมีความฉลาด กระตือรือร้น ต้นต้วกับความต้องการของบุคคลอื่นเข้าในงาน มีทักษะในการติดต่อสื่อสารที่ดี มีความริเริ่ม ชอบแก้ปัญหา มีความมั่นใจในตนเอง มีความรับผิดชอบ มีตำแหน่งสำคัญ และมีลักษณะเด่น

ตาราง 12 ร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำ ที่ผู้ให้ข้อมูลมีต่อผู้นำในสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด

ภาวะผู้นำ	ร้อยละของผู้ให้ข้อมูล					ค่าคะแนนเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับภาวะผู้นำ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ผู้บริหารสหกรณ์เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลในการบริหารจัดการ	17.86	50.00	32.14	-	-	3.86	0.70	มาก
2. ผู้บริหารสหกรณ์แสดงออกถึงความจริงใจต่อผู้ได้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี	10.71	60.71	28.57	-	-	3.82	0.61	มาก
3. ผู้บริหารสหกรณ์มีความสามารถในการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ง่าย	10.71	60.71	28.57	-	-	3.82	0.61	มาก
4. ผู้บริหารสหกรณ์เป็นผู้ที่มีความเอาใจใส่การทำงานของผู้นับถืออย่างสม่ำเสมอ	10.71	57.14	32.14	-	-	3.79	0.63	มาก
5. ผู้บริหารสหกรณ์คอยให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์	10.71	57.14	32.14	-	-	3.79	0.63	มาก
6. ผู้บริหารสหกรณ์สามารถช่วยลดข้อขัดแย้งระหว่างเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานเดียวกันและนอกหน่วยงานได้	10.71	57.14	32.14	-	-	3.79	0.63	มาก
7. ผู้บริหารสหกรณ์เป็นผู้ที่มีความกล้าตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เพื่อผลประโยชน์ของสหกรณ์โดยรวม	10.71	53.57	35.71	-	-	3.75	0.65	มาก

ตาราง 12 (ต่อ)

ภาวะผู้นำ	ร้อยละของผู้ให้ข้อมูล					ค่า คะแนน เฉลี่ย	ค่า เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับภาวะ ผู้นำ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
8. ผู้บริหารสามารถแสดงถึงความ ความเป็นผู้นำไม่ว่าจะมี ปัญหาหรืออุปสรรคในการ ทำงานมากน้อยเพียงใด	-	67.86	32.14	-	-	3.68	0.48	มาก
9. ผู้บริหารสหกรณ์ทำให้ สมาชิกเกิดความมั่นใจ เชื่อถือ และภาคภูมิใจ ใน การเป็นสมาชิกสหกรณ์	3.57	64.29	28.57	3.57	-	3.68	0.61	มาก
10. ผู้บริหารสหกรณ์เปิด โอกาสให้ท่านมีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็นและร่วม ตัดสินใจเกี่ยวกับงานเสมอ	-	67.86	28.57	3.57	-	3.64	0.56	ปานกลาง
11. ผู้บริหารสหกรณ์มีการ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง พัฒนาตนเองอยู่เสมอ และ เป็นผู้รับฟังที่ดี	-	57.14	42.86	-	-	3.57	0.50	ปานกลาง
12. ผู้บริหารสหกรณ์ยกย่อง ชมเชยท่าน เมื่องานของ ท่านประสบความสำเร็จ	-	57.14	39.29	3.57	-	3.54	0.58	ปานกลาง
13. ผู้บริหารสหกรณ์มีการ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง พัฒนาตนเองอยู่เสมอ และ เป็นผู้รับฟังที่ดี	-	57.14	42.86	-	-	3.57	0.50	ปานกลาง
14. ผู้บริหารสหกรณ์ยกย่อง ชมเชยท่าน เมื่องานของ ท่านประสบความสำเร็จ	-	57.14	39.29	3.57	-	3.54	0.58	ปานกลาง

ตาราง 12 (ต่อ)

ภาวะผู้นำ	ร้อยละของผู้ให้ข้อมูล					ค่า คะแนน เฉลี่ย	ค่า เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับภาวะ ผู้นำ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
15. ผู้บริหารสหกรณ์เปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็น	14.29	53.57	3.57	28.57	-	3.54	1.07	ปานกลาง
16. ผู้บริหารสหกรณ์ทำให้สมาชิกเข้าร่วมทำงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน	3.57	64.29	7.14	25.00		3.46	0.92	ปานกลาง
17. ผู้บริหารสหกรณ์สามารถจูงใจให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างมีขวัญ งานมีคุณภาพ มีความริเริ่มสร้างสรรค์ และร่วมกันรับผิดชอบ	3.57	64.29	7.14	25.00		3.46	0.92	ปานกลาง
รวม						3.68	0.67	มาก

- ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ

การวัดระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ เพื่อศึกษาระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ ในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตร สันทราย จำกัด ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งระดับความคิดเห็น ออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และ เห็นด้วยน้อยที่สุด โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนเฉลี่ยออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ 1) คะแนนเฉลี่ย 3.68-5.00 หมายถึง ระดับเห็นด้วยมาก 2) คะแนนเฉลี่ย 2.34-3.67 หมายถึง ระดับเห็นด้วยปานกลาง 3) คะแนนเฉลี่ย 1.00-2.33 หมายถึง ระดับเห็นด้วยน้อย

จากผลการวิจัยดังกล่าวพบว่า มีค่าคะแนนเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับ 3.54 หมายถึง ระดับเห็นด้วยปานกลาง แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นต่อระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่ง ภาณุศักดิ์ คำแพง (2550: 23) ให้ความหมายไว้ว่า “ความฉลาดทางอารมณ์” หมายถึง การบรรลุเป้าหมายของบุคคล โดยใช้ความสามารถบริหารจัดการกับความรูสึกและอารมณ์ตนเอง มีความสามารถรับรู้ได้ไว และมีอิทธิพลต่อบุคคลสำคัญอื่น ๆ และสามารถในการสร้างสมดุลของภาวะจิตใจและแรงขับของตนด้วยพฤติกรรมอย่างผู้มีสติสัมปชัญญะและมีจริยธรรม” จึงกล่าวได้ว่า ผู้นำที่สามารถในการควบคุมและกำกับพลังอำนาจทางอารมณ์ของคน ไปเพื่อการสร้างเสริมความพึงพอใจรวมทั้งขวัญกำลังใจและแรงจูงใจของพนักงาน ตลอดจนส่งเสริมความมีประสิทธิภาพในองค์กร โดยเฉพาะในภาวะแวดล้อมที่ให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์กับพนักงานมากกว่าเรื่องเทคโนโลยีและวัสดุอุปกรณ์ด้วยแล้ว ดังเช่น สหกรณ์การเกษตร สันทราย จำกัด จึงเพิ่มความสำคัญต่อการพัฒนาด้านความฉลาดทางอารมณ์ให้กับผู้นำของคนมากยิ่งขึ้นในปัจจุบัน

ตาราง 13 ร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความฉลาดทางอารมณ์ของ
ผู้นำ ที่ผู้ให้ข้อมูลมีต่อผู้นำ ของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด

ความฉลาดทางอารมณ์ ของผู้นำ	ร้อยละของผู้ให้ข้อมูล					ค่า คะแนน เฉลี่ย	ค่า เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับความ ฉลาดทาง อารมณ์ของผู้นำ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ผู้บริหารสามารถ ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้ดี	3.57	67.86	28.57	-	-	3.75	0.52	มาก
2. ผู้บริหารมีการสั่งงาน และมีการชี้แจงเกี่ยวกับ การทำงานให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ อย่างชัดเจน	7.14	60.71	32.14	-	-	3.75	0.59	มาก
3. ผู้บริหารรู้สึกให้ ความสนใจในกิจกรรม ที่สหกรณ์ดำเนินการ อย่างสม่ำเสมอ	-	57.14	39.29	3.57	-	3.54	0.58	ปานกลาง
4. ผู้บริหารสามารถ เผชิญหน้าแก้ไขปัญหา ต่าง ๆ ได้ดี	-	57.14	39.29	3.57	-	3.54	0.58	ปานกลาง
5. ผู้บริหารสามารถเข้า กับคนอื่นได้ง่ายไม่ว่า จะเป็นคนระดับใด	-	64.29	25.00	10.71	-	3.54	0.69	ปานกลาง
6. ผู้บริหารเป็นคน ค่อนข้างละเอียดและ ทำงานอย่างพิถีพิถัน จนเกินไป	-	53.57	42.86	3.57	-	3.50	0.58	ปานกลาง
7. ผู้บริหารรู้สึกมีความ สนุกสนานกับงานที่ทำ อยู่ตลอดเวลา	-	57.14	32.14	10.71	-	3.46	0.69	ปานกลาง
8. ผู้บริหารจะมีการจด จ้อกับงานที่กำลังทำอยู่ เสมอ	3.57	53.57	28.57	14.29	-	3.46	0.79	ปานกลาง

ตาราง 13 (ต่อ)

ความฉลาดทางอารมณ์ ของผู้นำ	ร้อยละของผู้ให้ข้อมูล					ค่า	ค่า	ระดับความ ฉลาดทาง อารมณ์ของผู้นำ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	คะแนน เฉลี่ย	เบี่ยงเบน มาตรฐาน	
9. ผู้บริหารรู้สึกตื่นตัว และมีความคิดว่องไว เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น	-	57.14	28.57	14.29	-	3.43	0.74	ปานกลาง
10. ผู้บริหารมักมีความ พอใจกับงานที่ทำลุ่่วง ไปด้วยดี	-	57.14	32.14	10.71	-	3.46	0.69	ปานกลาง
รวม						3.54	0.64	ปานกลาง

การบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด

สหกรณ์การเกษตร สันทราย จำกัด เป็นสหกรณ์ต้นแบบที่ผู้วิจัยใช้ทำการศึกษา วิจัย เนื่องจากสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด เป็นสหกรณ์ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษา รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารงานที่ส่งผลให้สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ประสบผลสำเร็จในการบริหารงานจนได้รับการรับรองตามมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย ทั้งนี้ในการศึกษาจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทราบลักษณะการบริหารงานหรือบริบททั่วไปของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด เพื่อนำมาประกอบการวิเคราะห์ รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์

แผนกลยุทธ์การบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร สันทราย จำกัด

วิสัยทัศน์ คือ “สหกรณ์ก้าวไกล ด้วยน้ำพระทัยในหลวง”

พันธกิจ

สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีการกำหนดพันธกิจในการดำเนินงานดังนี้

1. พัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสหกรณ์ โดยสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีการดำเนินการจัด โครงการจัดชั้นสมาชิกและโครงการฝึกอบรมเพื่อติดตามผลประเมินผลกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์

2. ส่งเสริมและพัฒนาการให้บริการและสวัสดิการสังคมแก่สมาชิก โดยสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีการดำเนินโครงการกิจกรรม 5 ส โครงการจัดรูปแบบการประเมินความพึงพอใจของสมาชิกและผู้ให้บริการ โครงการจัดทุนรักษาพยาบาลแก่สมาชิก โครงการทุนการศึกษาบุตรและธิดาแก่สมาชิก และโครงการทุนรักษาระดับราคาผลผลิต

3. ส่งเสริมอาชีพที่ครบวงจร และเสริมสร้างธุรกิจชุมชน โดยสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีการดำเนินโครงการส่งเสริมการปลูกพืชแบบครบวงจร โครงการส่งเสริมการเลี้ยงโคเนื้อ และโครงการส่งเสริมและพัฒนากลุ่มสตรี

4. ส่งเสริมพันธมิตรทางธุรกิจ สร้างเครือข่ายและการทำงานเป็นทีม โดยสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีการดำเนินโครงการระดมเงินฝากออมทรัพย์ โครงการลดดอกเบี้ยค้างรับ โครงการพัฒนาธุรกิจการตลาด (ธุรกิจซื้อ) และโครงการพัฒนาธุรกิจการตลาด (ธุรกิจขาย)

5. พัฒนาระบบฐานข้อมูลดำเนินงานของสหกรณ์ให้ก้าวไกล โดยสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีการดำเนินโครงการจัดทำฐานข้อมูลสมาชิก

เป้าหมาย

1. สหกรณ์เป็นองค์กรทางธุรกิจของสมาชิก บริการ ส่งเสริมกิจกรรมทางธุรกิจและที่ไม่ใช่ธุรกิจแก่สมาชิก
2. สหกรณ์เป็นศูนย์กลางธุรกิจ เป็นแม่ข่ายในการพัฒนาการตลาด รวบรวมผลผลิตของสมาชิก
3. สหกรณ์เป็นหน่วยงานหลักของสมาชิกในการส่งเสริมอาชีพทั้งการปลูกพืชและการเลี้ยงสัตว์ โดยเน้นในเรื่องของการแก้ไขความยากจนของสมาชิก
4. สหกรณ์เป็นหน่วยงานที่ทำงานโปร่งใส ตรวจสอบได้ทุกเวลา มีการควบคุมภายในที่ดี มีมาตรฐานเชื่อถือได้
5. สหกรณ์เป็นสถาบันนำทางด้านสังคมและเศรษฐกิจของสมาชิกในอำเภอสันทราย โดยประชาชนมากกว่า (ร้อยละ 80) ของประชากรทั้งอำเภอได้เข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์

วัตถุประสงค์

1. สหกรณ์สามารถดำเนินงานจนสามารถสร้างกำไรให้กับสหกรณ์เพิ่มขึ้นในอัตราที่เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา
2. สหกรณ์จะเป็นแม่ข่ายธุรกิจการเงินในระดับอำเภออย่างน้อยมีคู่ธุรกิจกับสหกรณ์ปีละ 5 คู่
3. สหกรณ์จะเป็นหน่วยงานหลักในการฝึกอาชีพให้แก่สมาชิกอย่างน้อยปีละ 100 ราย

4. สหกรณ์จะเป็นหน่วยงานที่จัดองค์การแบบธรรมาภิบาล การดำเนินงานที่โปร่งใส ให้สมาชิกเข้ามาตรวจสอบได้

5. สหกรณ์จะรับสมาชิกเพิ่มขึ้นภายในอำเภอสันทรายมากกว่า (ร้อยละ 80) ของประชากรทั้งอำเภอได้เข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์

ซึ่งเมื่อสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีการกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ แล้ว มีการกำหนดโครงการต่าง ๆ ข้างต้น ก็มีการนำโครงการต่าง ๆ ไปกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี และได้กำหนดทิศทางในการพัฒนาองค์กรไว้เป็น 4 ด้านคือ

1. การพัฒนาบุคลากร โดยสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีการพัฒนาให้สมาชิกมีจิตสำนึก มีความเข้าใจในบทบาทต่อการเป็นเจ้าของสหกรณ์ การอบรมประธานกลุ่ม เลขานุการกลุ่มให้มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทบริหารกลุ่ม เพื่อให้กลุ่มมีบทบาทดีเด่น การพัฒนาคุณภาพชีวิต การยกระดับความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น รวมทั้งสร้างความรู้ความเข้าใจบทบาทหน้าที่ ระบบ ระเบียบ และเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ

2. การพัฒนาธุรกิจ ได้แก่ การเพิ่มและขยายปริมาณธุรกิจให้เพิ่มมากขึ้น การพัฒนาประสิทธิภาพในการใช้เงินทุน อุปกรณ์ สถานที่ และวัสดุของสหกรณ์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และบริหารธุรกิจแก่สมาชิกให้ครบวงจรเต็มพื้นที่

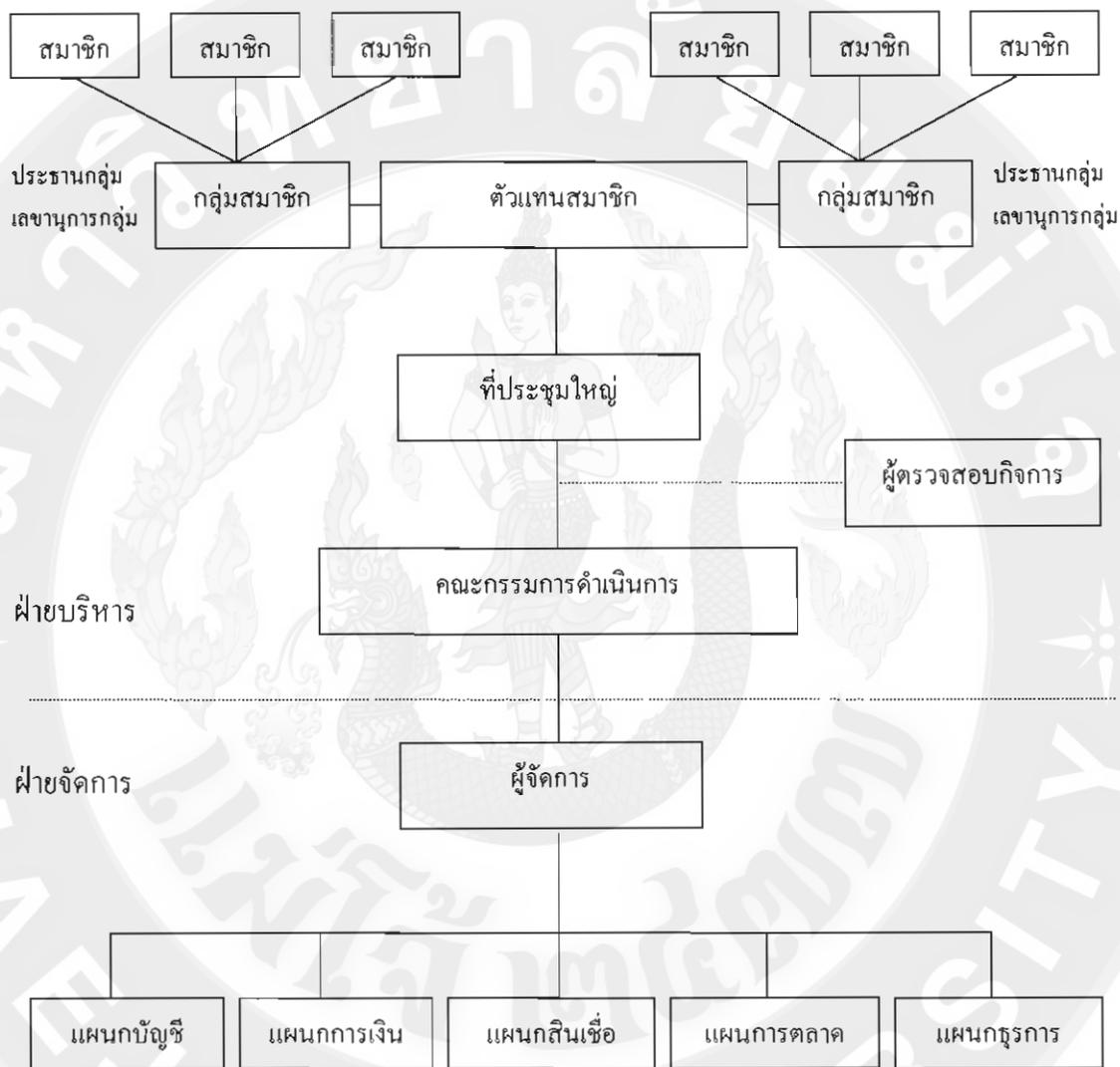
3. การพัฒนาเครือข่ายพันธมิตร ได้แก่ การสร้างพันธมิตรคู่ค้าระหว่างสหกรณ์ด้วยกัน และระหว่างสหกรณ์กับสมาชิก เพื่อธุรกิจด้วยกันทั้งด้านการเงิน การตลาด และการพัฒนาองค์การ เพื่อให้สหกรณ์มีตลาดรับซื้อผลผลิตที่มั่นคง แน่นอน และมีทางเลือกมากยิ่งขึ้น

4. การพัฒนาเทคโนโลยี ได้แก่ การพัฒนาระบบเครือข่ายสารสนเทศของสหกรณ์ การจัดทำฐานข้อมูลสมาชิก สมาชิกคู่ค้าธุรกิจ เทคโนโลยีเพื่อให้บริการแก่สมาชิก การพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่น เช่น การฝึกหัดลดกรรมแก่ชาวบ้าน การฟื้นฟูยาสมุนไพร เป็นต้น

การควบคุมและการประเมินแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด

สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีการนำแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ปฏิบัติในแต่ละช่วงเวลา แล้วทำรายงานการปฏิบัติงาน มีการกำกับดูแลและติดตามความก้าวหน้าของแผนงานต่าง ๆ และหากโครงการหรือกิจกรรมใดมีปัญหาและอุปสรรคก็ดำเนินการแก้ไขในทันที สำหรับในส่วนของ การประเมินผลแผนกลยุทธ์นั้นสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ใช้วิธีการประเมิน 4 แบบ คือ การประเมินบริบทและสภาพแวดล้อม การประเมินปัจจัยเบื้องต้น การประเมินกระบวนการ และการประเมินผลผลิต ว่าการดำเนินงานของสหกรณ์มีการดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ โดยมีการแต่งตั้งอนุกรรมการติดตามในแต่และโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง

โครงสร้างขององค์กร และข้อบังคับ ระเบียบสหกรณ์



ภาพ 19 แผนผังโครงสร้างการบริหารงานสหกรณ์การเกษตร

สหกรณ์การเกษตรเป็นองค์กรธุรกิจรูปแบบหนึ่งที่มีโครงสร้างการบริหาร ประกอบด้วย 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหาร และฝ่ายจัดการ ซึ่งฝ่ายบริหารประกอบด้วย สมาชิก โดยสมาชิกจะมีการรวมกลุ่มและจัดตั้งประชานกลุ่ม เลขานุการกลุ่มขึ้นมา เรียกว่า “กลุ่มสมาชิก” และจากกลุ่มสมาชิกแต่ละกลุ่มจะมีการเลือกตั้งตัวแทนสมาชิกขึ้นมา เพื่อเป็นตัวแทนสมาชิกในการออกเสียงและแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมใหญ่ ร่องลงมา ได้แก่ ผู้ตรวจสอบกิจการ ซึ่งที่ประชุมใหญ่ อาจเลือกตั้งสมาชิกหรือการสหกรณ์ เข้ามาเป็นผู้ตรวจสอบกิจการของสหกรณ์ประจำปีและ

คณะกรรมการดำเนินการมาจากการเลือกตั้งของสมาชิกเพื่อเป็นตัวแทนสมาชิกในการบริหารงาน สหกรณ์ ส่วนบริหารจัดการประกอบด้วย ผู้จัดการซึ่งมาจากการคัดเลือกของคณะกรรมการ ดำเนินการให้เข้ามาทำหน้าที่จัดการในสหกรณ์ และมีพนักงานสหกรณ์ในแต่ละแผนก ได้แก่ แผนกบัญชี แผนกการเงิน แผนกสินเชื่อ แผนกการตลาด และแผนกธุรการ ซึ่งมาจากการคัดเลือก ของผู้จัดการสหกรณ์

ผลการวิเคราะห์ โครงสร้างองค์กรของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด

จากข้อมูลสรุปของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด พบว่า มีประเด็นรายละเอียด ดังนี้

1. โครงสร้างองค์กรถือต่อการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม แบ่งแยกอำนาจหน้าที่ชัดเจน ไม่ก้าวก่ายกัน
2. กลุ่มสมาชิกมีการเลือกตั้งกรรมการบริหารกลุ่ม มีบทบาทหน้าที่ในการควบคุมดูแลสมาชิก และช่วยเหลือการดำเนินงานเกี่ยวกับการทำธุรกิจเครดิต ได้แก่ สอบสวนคำขอกู้ ตรวจสอบการใช้เงินกู้ และติดตามเร่งรัดการชำระหนี้เงินกู้ของสมาชิกภายในกลุ่ม
3. คณะกรรมการดำเนินการมีการแต่งตั้งคณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ ไว้ อย่างเพียงพอเหมาะสม เป็นการกระจายอำนาจหน้าที่ไว้ชัดเจน
4. ฝ่ายจัดการ มีผู้จัดการ แบ่งเป็นฝ่ายต่าง ๆ เหมาะสมชัดเจน มีหัวหน้าฝ่ายและบุคลากรเพียงพอเหมาะสมกับปริมาณงาน และความรู้ความสามารถ
ข้อบังคับและระเบียบ

ผลการวิเคราะห์ข้อบังคับสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด และระเบียบที่ได้ผ่านการเห็นชอบของคณะกรรมการดำเนินการ ปี พ.ศ. 2545 พบประเด็นสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. ข้อบังคับสหกรณ์มีความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และสอดคล้องกับหลักวิธีการสหกรณ์
2. สหกรณ์กำหนดระเบียบต่างๆ รองรับการทำงานไว้อย่างเพียงพอเหมาะสมครอบคลุมทุกธุรกิจเอื้อต่อทิศทางการดำเนินงานของสหกรณ์ เสริมสร้างขวัญและกำลังใจฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการ

วิธีการปฏิบัติ ระบบงานและการควบคุมภายใน

ผลการวิเคราะห์วิธีปฏิบัติ ระบบงานและการควบคุมภายในของสหกรณ์การเกษตร สันทราย จำกัด โดยการวิเคราะห์จากเอกสารต่าง ๆ สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่สหกรณ์ และสังเกตการณ์ มีประเด็นรายละเอียดดังนี้

1. มีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงานของฝ่ายต่าง ๆ จัดทำระเบียบว่าด้วยอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ และจัดทำคำสั่งมอบหมายงาน ทำให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์แต่ละตำแหน่งแต่ละฝ่ายทราบถึงขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน ปฏิบัติได้ถูกต้องมีประสิทธิภาพ ไม่ก้าวท้าวและสามารถตรวจสอบกันและกันได้
2. ระบบงานช่วยให้การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่มีความคล่องตัว ทำให้สามารถให้บริการแก่สมาชิกได้โดยสะดวกรวดเร็ว
3. ระบบงานของแต่ละฝ่ายสามารถประสานการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และตรวจสอบหาความผิดพลาดได้โดยรวดเร็ว
4. มีการกระจายงานอย่างเหมาะสม ทำให้ไม่มีการกระจุกตัวของภาระงาน
5. ใช้ระบบคอมพิวเตอร์จัดทำบัญชีมีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ประจำป้องกันการแก้ไข

ข้อมูลได้

6. จัดทำเอกสารหลักฐานครบถ้วน ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน ผู้รับผิดชอบลงลายมือชื่อในเอกสาร
7. การพิจารณาความดีความชอบ มีระเบียบปฏิบัติชัดเจน เจ้าหน้าที่ที่มีความพึงพอใจในการพิจารณาความดีความชอบในปีที่ผ่านมา เห็นว่ายุติธรรมแล้ว
8. มีระบบควบคุม ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โดยการประชุมเจ้าหน้าที่หัวหน้าฝ่ายนำเสนอผลการปฏิบัติงาน และผลการประเมินทุกเดือน และคณะกรรมการทำการตรวจสอบ
9. มีรายงานของผู้ตรวจสอบกิจการสม่ำเสมอ

การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด

การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้ 1) วิเคราะห์จากความเห็นของประธานสหกรณ์และคณะกรรมการดำเนินการ และ 2) วิเคราะห์จากความเห็นของฝ่ายจัดการ

1. วิเคราะห์ความคิดเห็นของประธานสหกรณ์ และคณะกรรมการดำเนินการ

จากการสัมภาษณ์ประธานสหกรณ์ และคณะกรรมการดำเนินการในประเด็นต่าง ๆ นั้น แล้วนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ ซึ่งมีผลการศึกษาพบว่า สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีจุดแข็ง และจุดอ่อน ดังนี้

จุดแข็ง

1. คณะกรรมการมีความเชื่อมั่นว่า การดำเนินงานของสหกรณ์ โปร่งใส ตรวจสอบได้
2. คณะกรรมการมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน โดยมุ่งอำนวยความสะดวกให้สมาชิกให้มากที่สุด
3. คณะกรรมการมีความรู้ความเข้าใจกฎหมาย ข้อบังคับและระเบียบสหกรณ์
4. คณะกรรมการมีความต้องการเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง
5. คณะกรรมการมีส่วนร่วมในการบริหารงานอย่างเหมาะสม โดยได้รับมอบหมายให้เป็นคณะกรรมการต่าง ๆ
6. คณะกรรมการมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง
7. คณะกรรมการยอมรับในความรู้ความสามารถของผู้จัดการ
8. คณะกรรมการส่วนใหญ่มีความเห็นว่า สหกรณ์มีบริการการให้เงินกู้ยืมที่ดี

จุดอ่อน

1. คณะกรรมการส่วนใหญ่ยังขาดความคิดเห็นของตนเองและไม่ค่อยแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมเท่าที่ควร
2. คณะกรรมการยังขาดความรู้ความเข้าใจสถานการณ์และข้อมูลด้านการเงินของ สหกรณ์
3. คณะกรรมการส่วนใหญ่มีความเห็นว่า การจ่ายเงินปันผลแก่สมาชิกมีความสำคัญมากกว่าการให้สวัสดิการ
4. คณะกรรมการส่วนใหญ่มีความเห็นว่า การกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการไม่เกิน 2 วาระ ติดต่อกันเป็นผลเสียมากกว่าผลดี

2. วิเคราะห์ความคิดเห็นของฝ่ายจัดการ

จากการสัมภาษณ์ฝ่ายจัดการของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ในประเด็นต่าง ๆ นั้น นำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ ซึ่งมีผลการศึกษาพบว่า สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีจุดแข็ง และจุดอ่อน ดังนี้

จุดแข็ง

1. เจ้าหน้าที่ที่มีความพึงพอใจและภูมิใจในการเป็นเจ้าหน้าที่สหกรณ์
2. เจ้าหน้าที่ที่มีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ในฐานะเจ้าหน้าที่สหกรณ์และพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติและรับผิดชอบ
3. เจ้าหน้าที่รู้และเข้าใจขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนเองจากคำบรรยายลักษณะงานที่ชัดเจนและเหมาะสม เนื่องจากส่วนใหญ่ปฏิบัติงานมาเป็นระยะเวลาานาน
4. เจ้าหน้าที่มีความเชื่อมั่นว่าการดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปอย่างโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้
5. เจ้าหน้าที่ยอมรับในความรู้ความสามารถของผู้จัดการ
6. เจ้าหน้าที่พอใจกับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับจากสหกรณ์
7. เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
8. เจ้าหน้าที่มีความต้องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง และเห็นความสำคัญของการพัฒนาระบบงานให้ดียิ่งขึ้น

จุดอ่อน

เจ้าหน้าที่ยังขาดความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร ที่จะทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมในการพัฒนา

จากการวิเคราะห์ลักษณะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ผู้วิจัยพบว่า สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีการบริหารจัดการ (management) โดยกำหนดโครงสร้างองค์กร ซึ่งโครงสร้างองค์กรของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด จะแบ่งแยกอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ ออกเป็นส่วน ๆ อย่างชัดเจน มีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงานของฝ่ายต่าง ๆ ทำให้ทุกฝ่ายทราบถึงขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของตน ไม่ก้าวล้ำกัน และระบบงานของแต่ละฝ่ายยังสามารถประสานการทำงานกันได้อย่างรวดเร็ว มีระบบ ควบคุม ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ โดยหัวหน้าฝ่าย ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทุกเดือน และนำเสนอการปฏิบัติต่อคณะกรรมการตรวจสอบ ทั้งนี้ผู้วิจัยพบว่า สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศ

(technology) เข้ามาช่วยในการทำงาน อาทิ การจัดทำบัญชีโดยระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์แทน การจัดทำด้วยมือ เพื่อลดความผิดพลาดในการคำนวณ การจัดเก็บข้อมูลสมาชิกสหกรณ์ไว้ในระบบคอมพิวเตอร์เพื่อความสะดวก และง่ายในการสืบค้นข้อมูล เป็นต้น

ผลสำเร็จของการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด

ผลการดำเนินงานทางธุรกิจที่ผ่านมาสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด

1. จำนวนสมาชิกสหกรณ์ พบว่า สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีจำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้นทุกปี โดยในปี 2548 มีจำนวนสมาชิก 3,363 คน และเพิ่มเป็น 3,514 คน ในปี 2550
2. ด้านความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2550 สหกรณ์มีทุนดำเนินงานทั้งสิ้น จำนวน 166,193,107.32 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน จำนวน 19,955,911.35 บาท หรือคิดเป็น (ร้อยละ 13.65) ทุนดำเนินงานดังกล่าวส่วนใหญ่มาจากแหล่งเงินทุนภายใน (ร้อยละ 71.87) เงินกู้ยืมจากแหล่งภายนอก (ร้อยละ 26.17) ส่วนที่เหลือเป็นหนี้สินอื่น ๆ ที่มิได้เกิดจากวัตถุประสงค์หาเงินทุน โดยแหล่งเงินทุนภายในประกอบด้วย เงินรับฝากจากสมาชิก (ร้อยละ 34.48) และทุนของสหกรณ์เอง (ร้อยละ 37.39) เมื่อพิจารณาถึงความเสี่ยงของเงินทุนต่อหนี้สินแล้ว ยังมีความเสี่ยงอยู่พอสมควร โดยมีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุน 1.67 เท่า หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งสหกรณ์มีทุนของสหกรณ์เอง 1.00 บาท ที่จะชำระหนี้สิน 1.67 บาท แต่เมื่อพิจารณาจากหนี้สินของสหกรณ์แล้วมาจาก 2 แหล่งใหญ่คือ เงินรับฝากจากสมาชิกและเงินกู้ยืมธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งเงินกู้ยืมธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์มีระเบียบวิธีการปฏิบัติในการชำระคืน สหกรณ์สามารถวางแผนบริหารควบคุมได้ ดังนั้นความเสี่ยงของเงินทุนสหกรณ์ส่วนใหญ่จึงขึ้นอยู่กับ การบริหารเงินรับฝากจากสมาชิกให้มีประสิทธิภาพโดยหากจะมีการนำเงินออกมาลงทุนเพื่อขยายธุรกิจควรมีการศึกษาความเป็นไปได้ มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง และมีการระดมความคิดเห็นของคณะกรรมการฯ คณะผู้บริหารเพื่อป้องกันเหตุการณ์ที่จะกระทบต่อความเชื่อมั่นของสมาชิกผู้ฝากเงิน
3. ด้านความสามารถในการบริหารจัดการ สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2550 สหกรณ์ดำเนินธุรกิจทั้งหมด 5 ด้านด้วยกันมีมูลค่าธุรกิจรวม 145,783,155.38 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน จำนวน 18,448,245.53 บาท คิดเป็น (ร้อยละ 14.48) โดยเป็นธุรกิจเงินให้กู้ยืมมากที่สุด (ร้อยละ 56.60) รองลงมาได้แก่ธุรกิจเงินรับฝาก (ร้อยละ 35.70) ของปริมาณธุรกิจทั้งสิ้น โดยมีรายละเอียดแต่ละธุรกิจ ดังนี้

3.1 ธุรกิจสินเชื่อ สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2550 ในระหว่างปีสหกรณ์จ่ายเงินกู้ยืมให้สมาชิกทั้งสิ้น จำนวน 82,802,760.00 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 14,679,760.00 บาท หรือเพิ่มขึ้น (ร้อยละ 21.55) โดยสมาชิกชำระหนี้ได้ตามกำหนด (ร้อยละ 73.80) ของหนี้ถึงกำหนดชำระ มีผลกำไรเฉพาะธุรกิจ จำนวน 8,854,810.56 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน จำนวน 57,929.06 บาท หรือเพิ่มขึ้น (ร้อยละ 0.66) แต่ผลกำไรดังกล่าวรวมรายได้ดอกเบี้ยที่ไม่สามารถเรียกชำระจากสมาชิกในรอบปีบัญชีได้หรือดอกเบี้ยค้างรับประจำปีนี้อยู่ด้วย จำนวน 4,602,883.00 บาท

จากข้อมูลดังกล่าวจะเห็นว่าธุรกิจนี้สามารถให้ผลตอบแทนและทำกำไรให้สหกรณ์ได้ดีพอสมควร แต่ขณะเดียวกันจะเห็นว่าผลกำไรดังกล่าวเป็นเพียงรายได้ทางตัวเลขที่ไม่ได้รับเงินประมาณ (ร้อยละ 50) และมีแนวโน้มที่สมาชิกจะไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนดเพิ่มขึ้นเมื่อพิจารณาจากข้อมูลปีที่ผ่านมา ๆ มาค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญเพิ่มขึ้นทุกปี สหกรณ์ควรพิจารณาบริหารธุรกิจนี้ ให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยมีการกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาเพื่อประกอบการปล่อยกู้ เมื่อให้กู้แล้วควรมีระบบเพื่อส่งเสริมกระตุ้นการชำระหนี้ตามเวลา เช่น การให้สิ่งจูงใจและให้ความสำคัญในการกำกับติดตามหนี้อย่างจริงจัง

3.2 ธุรกิจเงินรับฝาก สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2550 ในระหว่างปีสหกรณ์ระดมเงินรับฝากจากสมาชิกได้ จำนวน 52,224,877.93 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน จำนวน 4,303,237.08 บาท หรือเพิ่มขึ้น (ร้อยละ 8.98) โดยวันสิ้นปีมีเงินรับฝากทุกประเภทรวมกันคงเหลือ 57,303,598.30 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 7,643,737.92 บาทคิดเป็น (ร้อยละ 15.39) ธุรกิจนี้สหกรณ์สามารถบริหารในปีที่ผ่านมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ทั้งนี้สหกรณ์ก็ควรระมัดระวังและจัดระบบการควบคุมภายในให้ดี เพื่อมิให้เกิดเหตุการณ์ผิดปกติที่จะกระทบต่อความเชื่อมั่นของสมาชิก โดยหากจะนำเงินฝากไปลงทุนเพื่อขยายธุรกิจควรมีการศึกษาความเป็นไปได้และวิเคราะห์ความเสี่ยงทางธุรกิจ

3.3 ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2550 ในระหว่างปีสหกรณ์จัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้สมาชิก จำนวน 4,394,399.00 บาท ลดลงจากปีก่อน จำนวน 536,571.00 บาท หรือลดลง (ร้อยละ 10.88) มีผลการดำเนินงานเฉพาะธุรกิจขาดทุน 472,047.74 บาท ธุรกิจนี้สหกรณ์ประสบปัญหาขาดทุนมาตลอดต่อเนื่องหลายปี เนื่องจากรายได้ส่วนต่างจากการจำหน่ายสินค้าไม่เพียงพอที่จะรับภาระค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ ประกอบกับปีนี้สหกรณ์มียอดจำหน่ายสินค้าลดลง โดยเฉพาะปุ๋ยเคมี ขณะที่สินค้าอุปโภคบริโภคมีต้นทุนเพิ่มขึ้น สหกรณ์ควรพิจารณาหาช่องทางจำหน่ายสินค้าเพิ่มและประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกทราบถึงประโยชน์ของการทำธุรกิจกับสหกรณ์เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะสินค้าประเภทการเกษตรและเน้นสมาชิก

สหกรณ์เป็นหลัก เนื่องจากสินค้าอุปโภคบริโภค ของสหกรณ์ไม่ว่าด้านสถานที่ประเภทและปริมาณของสินค้าไม่สามารถแข่งขันกับร้านค้าเอกชนได้

3.4 ธุรกิจรวบรวมผลผลิต สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2550 ในรอบปีบัญชีสหกรณ์รวบรวมข้าวเปลือกทั้งจากสมาชิกและบุคคลภายนอก จำนวนรวม 611,620.00 กิโลกรัม เป็นเงิน 5,319,172.00 บาท ลดลงจากปีก่อน จำนวน 233,131.00 กิโลกรัม มีผลดำเนินงานกำไรเฉพาะธุรกิจ จำนวน 126,229.49 บาท ธุรกิจนี้สหกรณ์ดำเนินงานได้ต่ำกว่าปีที่แล้วเป็นจำนวนมาก สมาชิกส่วนใหญ่ของสหกรณ์เป็นเกษตรกรทำนาและกู้เงินทุนประกอบอาชีพกับสหกรณ์ นำผลผลิตจำหน่ายให้กับเอกชนภายนอก สหกรณ์ควรปรับวิธีดำเนินงานให้สามารถแข่งขันกับเอกชนได้ แต่ขณะเดียวกันก็ต้องดำเนินอยู่ในกรอบระเบียบของสหกรณ์ และอยู่บนพื้นฐานการบริหารจัดการที่เหมาะสมและรัดกุม โดยนำหลักการจัดการแบบธรรมาภิบาลนำมาประยุกต์ใช้ซึ่งประกอบด้วยหลักนิติธรรม คุณธรรม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม และหลักคุ้มค่า

3.5 ธุรกิจแปรรูปผลผลิตการเกษตรและผลิตสินค้า มีผลการดำเนินงานขาดทุนเฉพาะธุรกิจ จำนวน 90,671.06 บาท ธุรกิจนี้สหกรณ์ดำเนินงานมีผลขาดทุนติดต่อกันหลายปี เนื่องจากปริมาณการผลิต(เมล็ดพันธุ์) มีปริมาณที่ไม่พอเพียงกับการรับภาระค่าใช้จ่ายในการผลิต เป็นผลให้ต้นทุนผลิตในปีที่ผ่านมาสูงกว่าราคาท้องตลาดที่จำหน่าย สหกรณ์ควรพิจารณาแหล่งตลาดและประชาสัมพันธ์สินค้าของสหกรณ์ให้เป็นที่รู้จักเพิ่มขึ้น หากสหกรณ์ไม่สามารถผลิตสินค้าเพิ่มขึ้นเพื่อเฉลี่ยในการรับภาระค่าใช้จ่ายในการผลิตเพื่อให้ความสำคัญแก่เรื่องดังกล่าวจะต้องมีการวางแผนดำเนินการล่วงหน้าไม่ใช่ว่าจัดการในลักษณะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าต้นทุนผลิตต่ำลงก็ยากที่สหกรณ์จะดำเนินธุรกิจให้มีผลกำไรได้

4. ด้านการทำกำไร สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2550 สหกรณ์มีรายได้รวมทั้งสิ้น จำนวน 25,456,332.82 บาท มีค่าใช้จ่ายรวม จำนวน 21,228,209.69 บาท มีกำไรสุทธิ จำนวน 4,228,123.13 บาท คิดเป็น (ร้อยละ 17.72) ของยอดขาย/บริการ ปีก่อน (ร้อยละ 21.94) ของยอดขาย/บริการ โดยมีเงินออมเฉลี่ยต่อสมาชิก 28,802.28 บาทต่อคน และมีหนี้สินเฉลี่ย 37,783.24 บาทต่อคน เมื่อพิจารณาจากข้อมูลเบื้องต้นจะเห็นว่าสหกรณ์มีความสามารถในการทำกำไรลดลงจากปีก่อนสาเหตุหลักส่วนหนึ่งเนื่องจากทุนดำเนินงานของสหกรณ์ส่วนหนึ่งที่จัดหาได้ในระหว่างปี ถูกนำมาลงทุนก่อสร้างอาคารสำนักงาน

5. ด้านสภาพคล่อง สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2550 สหกรณ์มีอัตราส่วนทุนหมุนเวียน 1.23 เท่า ปีก่อน 1.33 เท่า จะเห็นว่าสหกรณ์ มีสภาพคล่องทางการเงินลดลงจากปีก่อน เนื่องจากปัญหาหนี้ค้างชำระและได้มีการนำเงินมาใช้ในการลงทุนก่อสร้างอาคารสำนักงาน

ตาราง 14 ข้อมูลสรุปผลประกอบการสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ พ.ศ.
2548-2550

รายการ	หน่วย : บาท		
	2550	2549	2548
จำนวนสมาชิก(คน)	3,514	3,412	3,363
ขาย/บริการ	23,855,224.00	23,466,176.00	20,180,766.78
รายได้ธุรกิจหลัก			
ธุรกิจสินเชื่อ	12,050,788.00	11,450,212.00	11,001,758.78
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	4,394,399.00	4,930,970.00	3,820,423.00
ธุรกิจรวบรวมผลิตผล	5,850,740.00	6,084,548.00	5,358,585.00
ธุรกิจแปรรูปผลิตผลและการผลิต สินค้า	1,559,297.00	1,000,446.00	0.00
รวมรายได้ธุรกิจหลัก	23,855,224.00	23,466,176.00	20,180,766.78
ต้นทุนบริการ			
ธุรกิจสินเชื่อ	2,307,750.00	2,364,528.75	2,848,124.25
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	4,244,508.37	4,741,269.04	3,658,443.20
ธุรกิจรวบรวมผลิตผล	5,743,164.00	5,849,541.20	5,699,993.16
ธุรกิจแปรรูปผลิตผลและการผลิต สินค้า	1,606,768.06	1,017,016.17	0.00
รวมต้นทุนบริการ	13,902,190.43	13,972,355.16	12,206,560.61
กำไร (ขาดทุน) ขั้นต้นเฉพาะธุรกิจ			
ธุรกิจสินเชื่อ	9,743,038.00	9,085,683.25	8,153,634.53
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	149,890.63	189,700.96	161,979.80
ธุรกิจรวบรวมผลิตผล	107,576.00	235,006.80	(341,408.16)
ธุรกิจแปรรูปผลิตผลและการผลิต สินค้า	(47,471.06)	(16,570.17)	0.00
รวมกำไร (ขาดทุน) ขั้นต้นเฉพาะธุรกิจ	9,953,033.57	9,493,820.84	7,974,206.17
รายได้เฉพาะธุรกิจ			
ธุรกิจสินเชื่อ	1,243,676.00	1,263,608.52	1,205,488.00
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	13,491.00	17,702.00	2,511.00
ธุรกิจรวบรวมผลิตผล	136,030.00	135,162.00	71,766.44
ธุรกิจแปรรูปผลิตผลและการผลิต สินค้า	0.00	0.00	0.00
รวมรายได้เฉพาะธุรกิจ	1,393,197.00	1,416,472.52	1,279,765.44

ตาราง 14 (ต่อ)

รายการ	หน่วย : บาท		
	2550	2549	2548
ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ			
ธุรกิจสินเชื่อ	2,131,903.44	1,552,410.27	995,169.54
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	635,429.37	429,334.64	305,090.18
ธุรกิจรวบรวมผลผลิต	117,376.51	116,755.02	508,548.51
ธุรกิจแปรรูปผลผลิตและการผลิตสินค้า	43,200.00	4,120.00	0.00
รวมค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	2,927,909.32	2,102,619.93	1,808,808.23
กำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจ			
ธุรกิจสินเชื่อ	8,854,810.56	8,796,881.50	8,363,952.99
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	(472,047.74)	(221,931.68)	(140,599.38)
ธุรกิจรวบรวมผลผลิต	126,229.49	253,413.78	(778,190.23)
ธุรกิจแปรรูปผลผลิตและการผลิตสินค้า	(90,671.06)	(20,690.17)	0.00
กำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจ	8,418,321.25	8,807,673.43	7,445,126.38
รายได้อื่น	207,911.82	134,791.53	149,821.91
- รายได้ดอกเบี้ยเงินกู้กองทุนพนักงาน	111,140.00	87,207.00	77,924.00
- รายได้อื่นๆ	96,771.82	47,584.53	71,897.91
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	4,398,109.94	3,794,310.00	3,238,908.04
- เงินเดือนและค่าจ้าง	957,520.00	887,550.00	682,860.00
- ค่าสวัสดิการพนักงาน	11,704.50	23,709.00	63,316.00
- ดอกเบี้ยจ่ายเงินรับฝาก	2,323,918.89	1,773,729.53	1,579,537.94
- ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	1,105,966.55	1,109,321.47	913,194.10
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	4,228,123.13	5,148,134.96	4,356,077.25
สินทรัพย์			
สินทรัพย์หมุนเวียน	123,585,210.15	115,142,326.41	114,593,837.63
- เงินสดและเงินฝากธนาคาร	10,612,873.31	6,059,877.76	5,214,261.81
- ดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับ-สุทธิ	13,392,476.80	12,496,547.95	13,622,875.55
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	42,607,897.17	31,094,869.56	142,752,549.90
รวมสินทรัพย์	166,193,107.32	146,237,195.97	142,752,549.90

ตาราง 14 (ต่อ)

รายการ	หน่วย : บาท		
	2550	2549	2548
หนี้สิน			
หนี้สินหมุนเวียน	100,417,042.67	86,688,372.45	87,996,784.23
- เงินกู้ยืมระยะสั้น	42,494,340.00	36,463,091.75	45,911,696.25
- เงินรับฝาก	57,303,598.30	49,659,860.38	41,176,099.71
- หนี้สินหมุนเวียนอื่นๆ	619,104.37	0.00	0.00
หนี้สินไม่หมุนเวียน	3,630,405.00	3,600,905.00	3,446,005.00
รวมหนี้สิน	104,047,447.67	90,289,277.45	91,442,789.23
ทุน	62,145,659.65	55,947,918.52	51,309,760.67
ทุนดำเนินงาน	166,193,107.32	146,237,195.97	142,752,549.90

ที่มา: กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2551)

จากวิเคราะห์การบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้ทฤษฎีระบบของเควิดอิสตัน (David Easton of the System Theory) มาวิเคราะห์ประเมินเพื่อช่วยในการสนับสนุนข้อมูลการบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ก่อนตัดสินใจนำรูปแบบ วิธีการ ตลอดจนปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ประสบความสำเร็จมาช่วยสร้างแบบจำลอง (model) ที่จะไปสู่การพัฒนาสหกรณ์การเกษตร ซึ่ง Stufflebeam (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2537: 123) ได้ให้นิยามการประเมินผลโครงการว่าเป็นกระบวนการจำแนกแยกแยะหรือวิเคราะห์การได้มาซึ่งข้อมูลและการเสนอข้อมูลเพื่อเสนอคำวินิจฉัยสำหรับทางเลือกหรือการตัดสินใจว่ามีคุณภาพมากน้อยเพียงใด อีกทั้ง Alkin (สุวิมลศิริภานันท์, 2543: 86) ยังได้ให้ความหมายของการประเมินผลไว้ว่า เป็นกระบวนการกำหนดขอบเขตการตัดสินใจ การเลือกข้อมูลที่เหมาะสม การเก็บรวบรวมข้อมูล ตลอดจนการเขียนรายงานสรุป โดยแบ่งประเด็นการประเมินผลออกเป็น 5 ประเภท คือ 1) Context Evaluation : C เป็นการประเมินด้านบริบทหรือสภาวะแวดล้อม(environment) 2) Input Evaluation : I เป็นการปัจจัยเบื้องต้น หรือปัจจัยป้อน 3) Process Evaluation : P เป็นกระบวนการดำเนินและเป็นการประเมินระหว่างการทำงาน 4) Out put Evaluation : O เป็นผลผลิตของการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร 5) Feedback Evaluation : F เป็นกระบวนการข้อมูลย้อนกลับ

เหตุนี้ ผู้วิจัยจึงใช้ทฤษฎีระบบของเดวิดอีสตัน (David Easton of the system theory) เข้ามาช่วยสนับสนุนข้อมูล ก่อนการตัดสินใจนำไปเป็นต้นแบบ เนื่องจากการประเมินผลโครงการแบบนี้สามารถช่วยแยกแยะ วิจัยข้อมูล และข้อเท็จจริง เพื่อหาความเหมาะสมในเรื่องคุณภาพของข้อมูลได้

1. บริบทหรือสถานะแวดล้อม ของสหกรณ์การเกษตร สันทราย จำกัด (C: Context Evaluation)

การสหกรณ์ได้มีขึ้นในอำเภอสันทรายเมื่อปี พ.ศ. 2476 โดยการรวมตัวกันของเกษตรกรเป็นกลุ่มสหกรณ์หาทุนกลุ่มเล็ก ๆ มีสมาชิกประมาณกลุ่มละ 20 – 30 คน โดยจดทะเบียนรวบรวมสหกรณ์หาทุนเข้าด้วยกัน ต่อมาเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2519 ได้จดทะเบียนในประเภทสหกรณ์การเกษตร โดยการรวบรวมเข้ากับสหกรณ์การเกษตร ในท้องที่อำเภอสันทราย รวม 2 สหกรณ์ คือ 1) สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด 2) สหกรณ์การเกษตรเหมืองแม่แฝกพัฒนา จำกัด (สหกรณ์ที่ดินเคิม) และในปี พ.ศ. 2527 ได้รับรางวัลโล่พระราชทาน สหกรณ์ดีเด่น ประเภทสหกรณ์การเกษตร

สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีเป้าหมาย เป็นแม่ข่ายในการพัฒนาการตลาด เป็นหน่วยงานหลักของสมาชิกในการส่งเสริมอาชีพทั้งการปลูกพืชและการเลี้ยงสัตว์ โดยเน้นในเรื่องของการแก้ไขปัญหาความยากจนของสมาชิก มีการทำงานโปร่งใส ตรวจสอบได้ตลอดเวลา มีการควบคุมภายในที่ดี มีมาตรฐานเชื่อถือได้ และเป็นสถาบันนำทางด้านสังคมและเศรษฐกิจของสมาชิก ในอำเภอสันทราย โดยประชาชนมากกว่า (ร้อยละ 80) ของประชากรทั้งอำเภอได้เข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีวัตถุประสงค์ 1) สหกรณ์สามารถดำเนินงานจนสามารถสร้างกำไรให้กับสหกรณ์เพิ่มขึ้นในอัตราที่เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา 2) สหกรณ์จะเป็นแม่ข่ายธุรกิจการเงินในระดับอำเภออย่างน้อยมีคู่ธุรกิจกับสหกรณ์ปีละ 5 คู่ 3) สหกรณ์จะเป็นหน่วยงานหลัก ในการฝึกอาชีพให้แก่สมาชิกอย่างน้อยปีละ 100 ราย 4) สหกรณ์จะเป็นหน่วยงานที่จัดองค์การแบบธรรมาภิบาล การดำเนินงานที่โปร่งใส ให้สมาชิกเข้ามาตรวจสอบได้ 5) สหกรณ์จะรับสมาชิกเพิ่มขึ้นภายในอำเภอสันทรายมากกว่า (ร้อยละ 80) ของประชากรทั้งอำเภอได้เข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์

2. ปัจจัยเบื้องต้น หรือปัจจัยนำเข้า (I: Input Evaluation)

ภายในสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีบุคลากรที่ทำงานในสหกรณ์ จำนวนทั้งสิ้น 28 คน มีผู้นำ จำนวน 2 คน ได้แก่ ประธานสหกรณ์ จำนวน 1 คน ผู้จัดการสหกรณ์ จำนวน 1 คน ผู้ปฏิบัติงาน หรือ เจ้าหน้าที่ จำนวน 12 คน และคณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 14 คน

ซึ่งบุคคลเหล่านี้มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยการเสนอความคิดเห็นในที่ประชุม ขณะเดียวกันฝ่ายบริหารเองก็รับฟังข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่ฝ่ายจัดการและคณะกรรมการดำเนินงานได้เสนอ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของสหกรณ์ จึงส่งผลให้มีบุคลากรของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีเจตคติที่ดีต่องาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงาน ซึ่งผู้นำที่ดีนั้นต้องประกอบไปด้วย คุณลักษณะที่แสดงออกทางพฤติกรรมของผู้นำ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความฉลาดทางอารมณ์ นอกจากนี้สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ยังได้นำเทคโนโลยีที่ทันสมัย เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการองค์กร และสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ยังมีเงินทุนดำเนินงานในการบริหารจัดการองค์กร ประมาณ 150,000,000 บาทต่อปี

3. กระบวนการ (P: Process Evaluation)

สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีการดำเนินกิจกรรมสหกรณ์ 7 ด้าน คือ

- 1) การให้สินเชื่อเพื่อการเกษตร โดยแบ่งสินเชื่อออกเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทที่ 1 เงินกู้ระยะสั้น เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายดำเนินงานในการเกษตรสำหรับฤดูกาลผลิตหนึ่ง ๆ ประเภทที่ 2 เงินกู้ระยะปานกลาง เพื่อใช้ในการลงทุนในสินทรัพย์การเกษตร ซึ่งปกติจะใช้ประโยชน์นานกว่าฤดูกาลผลิตหนึ่ง ๆ
- 2) การส่งเสริมการออมทรัพย์ เป็นการรับฝากเงินจากสมาชิก เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการออมทรัพย์ โดยสหกรณ์จะรับฝากเงินจากสมาชิก 2 ประเภท คือ ประเภทที่ 1 เงินฝากออมทรัพย์ ประเภทที่ 2 เงินฝากประจำ
- 3) การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ในการเกษตร เป็นการจัดหาวัสดุการเกษตร และสิ่งของที่จำเป็นมาจำหน่ายแก่สมาชิกในราคายุติธรรม
- 4) การดำเนินการด้านการตลาด เป็นการจัดหาตลาดจำหน่ายผลิตผล และผลิตภัณฑ์ของสมาชิก
- 5) การให้บริการทางวิชาการ เป็นการให้บริการความรู้ด้านการเกษตร
- 6) การจัดบริการและบำรุงดิน
- 7) การให้การศึกษอบรมทางสหกรณ์ เป็นการเผยแพร่ข่าวสารทั้งทางด้านวิชาการ และด้านปฏิบัติ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์แก่สมาชิก

การควบคุมสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีการควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย (democratic member control) “สหกรณ์ เป็นองค์กรประชาธิปไตย ควบคุมโดยสมาชิกซึ่งมีส่วนร่วมอย่างเข้มแข็งในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจของสหกรณ์ ชายและหญิงซึ่งปฏิบัติงานในฐานะผู้แทน ซึ่งได้รับการเลือกตั้งจากสมาชิก ต้องรับผิดชอบต่อบรรดาสมาชิก ในสหกรณ์ขั้นปฐมสมาชิกมีสิทธิออกเสียงเท่ากัน (หนึ่งคนหนึ่งเสียง) ส่วนสหกรณ์ระดับอื่นก็ให้ดำเนินการตามแนวทางประชาธิปไตย ”

4. ผลรับ (O: Out put Evaluation)

สหกรณ์การเกษตร สันทราย จำกัด บรรลุผลสำเร็จตามเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์การเกษตร ของประเทศไทย ตลอดมาตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2546 จนถึงปัจจุบัน พ.ศ. 2552 โดยวัดความสำเร็จจากตัวชี้วัดเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์การเกษตร 7 ตัวชี้วัด โดยผลการประเมินพบว่า สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ในรอบสองปีพบว่าบัญชีย้อนหลังของสหกรณ์มีกำไรจากการดำเนินงานเพิ่มมากขึ้นและไม่ประสบกับภาวะขาดทุน ไม่มีการกระทำอันทุจริตต่อสหกรณ์ ที่ประชุมใหญ่สามารถอนุมัติงบประมาณภายในหนึ่งร้อยห้าสิบวันนับแต่วันสิ้นปีทางบัญชี สหกรณ์มีสมาชิกร่วมทำธุรกิจมากกว่า (ร้อยละ 60) ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์วัดมาตรฐานของสหกรณ์ สหกรณ์มีเจ้าหน้าที่ประจำสำหรับปฏิบัติงานในแต่ละด้าน สหกรณ์สามารถนำผลกำไรสุทธิมาจัดสรรเป็นทุนสวัสดิการของสมาชิกได้ สหกรณ์ได้ดำเนินงานภายใต้กฎหมาย ระเบียบ และคำสั่งของนายทะเบียนสหกรณ์ โดยไม่มีการฝ่าฝืน

5. ข้อมูลย้อนกลับ (F: Feedback Evaluation)

จากข้อมูลของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ยังมีจุดอ่อน คณะกรรมการส่วนใหญ่ยังขาดความคิดเห็นของตนเอง ไม่ค่อยแสดงออกในที่ประชุมเท่าที่ควร และยังขาดข้อมูลด้านการเงิน และกรรมการบางท่านดำรงตำแหน่งเกิน 2 วาระ ซึ่งขัดต่อหลักประชาธิปไตย

จากการศึกษาสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด โดยใช้ ทฤษฎีระบบของเดวิด อีสตัน (the system theory) มาวิเคราะห์ และประเมิน ผู้วิจัยพบว่าสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ประสบความสำเร็จ เนื่องจากบุคลากรมีคุณภาพ เพราะมีเจตคติเชิงบวกต่อการทำงาน และมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ กว้างไกล จึงส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพ ทั้งยังมีการบริหารจัดการที่ดีมีการกำหนดโครงสร้างหน้าที่อย่างชัดเจน มีเครื่องมือและเทคโนโลยี ช่วยอำนวยความสะดวกเพื่อให้ระบบการทำงานมีความคล่องตัว ลดขั้นตอนการทำงาน และสหกรณ์ยังมีเงินงบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงานต่าง ๆ อย่างเพียงพอ ซึ่งสอดคล้องกับ หลักการบริหาร คน (man) เงิน (money) วัสดุ อุปกรณ์ (material) การจัดการ (management) ซึ่งผู้วิจัยพบว่า M ที่สำคัญที่สุดคือ Man คน เพราะคนสามารถหาวัสดุอุปกรณ์ หาเงิน และบริหารจัดการได้ และซึ่งสอดคล้องกับ พันธู ดิษยมณฑล (2530) ที่กล่าวว่าสหกรณ์ที่ดำเนินการประสบความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบทั่วไป ได้แก่ คน เงิน วัสดุ การจัดการ และเทคโนโลยี ซึ่งเป็นหลักการทั่วไปอยู่แล้วที่ความสำเร็จทุกอย่างขึ้นอยู่กับ คนดี มีกำลังเงินที่ดีและมีวัสดุพร้อม มีการจัดการที่ดี และมีประสิทธิภาพ มีการนำวิชาการใหม่ ๆ มาใช้ ซึ่งจะขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใดไม่ได้

สรุป

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ให้เป็นไปตามมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 คือ เพื่อศึกษาลักษณะข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ผลการวิจัยโดยสรุปพบว่า บุคลากรที่ทำงานในสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีจำนวนทั้งสิ้น 28 คน ประกอบด้วย ผู้นำ จำนวน 2 คน ได้แก่ ประธานสหกรณ์ จำนวน 1 คน ผู้จัดการสหกรณ์ จำนวน 1 คน ผู้ปฏิบัติงาน หรือเจ้าหน้าที่ จำนวน 12 คน และคณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 14 คน โดยไม่มีการสู่มั่วอย่าง ผลการวิจัยพบว่าผู้ให้ข้อมูลกลุ่มใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง มีอายุเฉลี่ย 44 ปี มีรายได้เฉลี่ย 150,786 บาทต่อปี มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี ทำงานในสหกรณ์มาเป็นระยะเวลาเฉลี่ย 10 ปี มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก ที่ร้อยละ 42.86 ส่วนผลการศึกษาเจตคติต่องานของผู้ให้ข้อมูลกลุ่มใหญ่ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มใหญ่มีเจตคติต่องานอยู่ในระดับปานกลาง มีเจตคติต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมในระดับปานกลาง และมีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก และมีความคิดเห็นว่าความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง

ผลการศึกษาพบว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยการเสนอความคิดเห็นในที่ประชุม ขณะเดียวกันฝ่ายบริหารเองก็รับฟังข้อเสนอนั้นต่าง ๆ ที่ฝ่ายจัดการและคณะกรรมการดำเนินงานได้เสนอ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของสหกรณ์ จึงส่งผลให้มีบุคลากรของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีเจตคติที่ดีต่องาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงาน ซึ่งผู้นำที่ดีนั้นต้องประกอบไปด้วย คุณลักษณะที่แสดงออกทางพฤติกรรมของผู้นำภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความฉลาดทางอารมณ์ นอกจากนี้สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ยังได้นำเทคโนโลยีที่ทันสมัย เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการองค์กร และสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ยังมีเงินทุนดำเนินงานในการบริหารจัดการองค์กร ประมาณ 150,000,000 บาทต่อปี

สหกรณ์การเกษตร สันทราย จำกัด มีการดำเนินกิจกรรมสหกรณ์ 7 ด้าน คือ 1) การให้สินเชื่อเพื่อการเกษตร โดยแบ่งสินเชื่อออกเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทที่ 1 เงินกู้ระยะสั้น เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายดำเนินงานในการเกษตรสำหรับฤดูกาลผลิตหนึ่ง ๆ ประเภทที่ 2 เงินกู้ระยะปานกลาง เพื่อใช้ในการลงทุนในสินทรัพย์การเกษตร ซึ่งปกติจะใช้ประโยชน์นานกว่าฤดูกาลผลิตหนึ่ง ๆ 2) การส่งเสริมการออมทรัพย์ เป็นการรับฝากเงินจากสมาชิก เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการออมทรัพย์ โดยสหกรณ์จะรับฝากเงินจากสมาชิก 2 ประเภท คือ ประเภทที่ 1 เงินฝากออมทรัพย์

ประเภทที่ 2 เงินฝากประจำ 3) การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ในการเกษตร เป็นการจัดหาวัสดุการเกษตร และสิ่งของที่จำเป็นมาจำหน่ายแก่สมาชิกในราคายุติธรรม 4) การดำเนินการด้านการตลาด เป็นการจัดหาตลาดจำหน่ายผลิตผล และผลิตภัณฑ์ของสมาชิก 5) การให้บริการทางวิชาการ เป็นการให้บริการความรู้ด้านการเกษตร 6) การจัดบริการและบำรุงดิน 7) การให้การศึกษอบรมทางสหกรณ์ เป็นการเผยแพร่ข่าวสารทั้งทางด้านวิชาการ และด้านปฏิบัติ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์แก่สมาชิก

การควบคุมสหกรณ์การเกษตรสหราชอาณาจักร จำกัด มีการควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย (democratic member control) “สหกรณ์ เป็นองค์กรประชาธิปไตย ควบคุมโดยสมาชิกซึ่งมีส่วนร่วมอย่างเข้มแข็งในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจของสหกรณ์ ชายและหญิงซึ่งปฏิบัติงานในฐานะผู้แทน ซึ่งได้รับการเลือกตั้งจากสมาชิก ต้องรับผิดชอบต่อบรรดาสมาชิก ในสหกรณ์ชั้นปฐมสมาชิกมีสิทธิออกเสียงเท่ากัน (หนึ่งคนหนึ่งเสียง) ส่วนสหกรณ์ระดับอื่นก็ให้ดำเนินการตามแนวทางประชาธิปไตย ”

สหกรณ์การเกษตร สหราชอาณาจักร จำกัด เป็นสถาบันทางสังคมและเศรษฐกิจของสมาชิก ในอำเภอสหราชอาณาจักรมีประชาชนมากกว่า (ร้อยละ 80) ของประชากรทั้งอำเภอได้เข้ามาเป็นสมาชิก และ บรรลุผลสำเร็จตามเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์การเกษตร ของประเทศไทย ตลอดมาตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2546 จนถึงปัจจุบัน พ.ศ. 2552 โดยวัดความสำเร็จจากตัวชี้วัดเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์การเกษตร 7 ตัวชี้วัด โดยผลการประเมินพบว่าสหกรณ์การเกษตรสหราชอาณาจักร จำกัด ในรอบสองปีพบว่าบัญชีย้อนหลังของสหกรณ์มีกำไรจากการดำเนินงานเพิ่มมากขึ้นและไม่ประสบกับภาวะขาดทุน ไม่มี การกระทำอันทุจริตต่อสหกรณ์ที่ประชุมใหญ่สามารถอนุมัติงบประมาณภายในหนึ่งร้อยห้าสิบวัน นับแต่วันสิ้นปีทางบัญชี สหกรณ์มีสมาชิกร่วมทำธุรกิจมากกว่า (ร้อยละ 60) ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์วัดมาตรฐานของสหกรณ์ สหกรณ์มีเจ้าหน้าที่ประจำสำหรับปฏิบัติงานในแต่ละด้าน สหกรณ์สามารถนำผลกำไรสุทธิมาจัดสรรเป็นทุนสวัสดิการของสมาชิกได้ สหกรณ์ได้ดำเนินงานภายใต้กฎหมาย ระเบียบ และคำสั่งของนายทะเบียนสหกรณ์ โดยไม่มีการฝ่าฝืน