

## บทที่ 5

### ศึกษาลักษณะข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ให้เป็นไปตามมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย มีวัตถุประสงค์การวิจัย ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาลักษณะข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด โดยผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยประกอบไปด้วย ผู้นำจำนวน 2 คน ได้แก่ ประธานสหกรณ์ จำนวน 1 คน ผู้จัดการสหกรณ์ การเกษตร จำนวน 1 คน ผู้ปฏิบัติงาน หรือ เจ้าหน้าที่สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด จำนวน 12 คน และคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด จำนวน 14 คน รวมทั้งสิ้น 28 คน

การวิจัยครั้งนี้ได้ดำเนินการเก็บข้อมูล 2 ขั้นตอน โดย ขั้นตอนแรก เก็บข้อมูลเบื้องต้น โดยการใช้แบบสอบถามจากบุคลากรคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม เนื้อหาการวิจัยประกอบด้วยข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด อันได้แก่ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล ความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงาน ลักษณะที่แสดงออกทางพฤติกรรมของผู้นำ ภาวะการณ์เป็นผู้นำของผู้บริหาร ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ ความรู้เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ ตลอดจนข้อมูลลักษณะการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด อันได้แก่ รูปแบบการจัดโครงสร้างการบริหารงาน การกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร ในขั้นตอนที่ 2 เมื่อนำรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ใหม่มาปฏิบัติแล้ว ทำการสัมภาษณ์ จัดกระบวนการกลุ่ม และทำประชาพิจารณ์จากบุคลากรคณะดำเนินการของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม เพื่อประเมินผลสำเร็จของการใช้รูปแบบการบริหารจัดการที่พัฒนาขึ้นใหม่ นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสังเกตกระบวนการบริหารงานสหกรณ์ แล้วเก็บรวบรวมข้อมูลจากตัวแปรต่าง ๆ โดยใช้กระบวนการทางสถิติแล้วสรุปผลเป็นการพรรณนาถึงผลการวิจัยและวิจารณ์มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์

การนำเสนอผลการวิจัยและข้อวิจารณ์ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 คือ เพื่อศึกษาลักษณะข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรก นำเสนอผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานและลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกส่วนบุคคล ส่วนที่สอง นำเสนอลักษณะการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ดังต่อไปนี้

## ความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานและ ลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำ

การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานและ ลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกทาง  
ของผู้นำ ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามและแบบทดสอบ กับผู้นำสหกรณ์การเกษตร  
แม่ริม จำกัด จำนวน 2 คน ได้แก่ ประธานสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด จำนวน 1 คน ผู้จัดการ  
สหกรณ์ การเกษตรแม่ริม จำกัด จำนวน 1 คน ผู้ปฏิบัติงาน หรือ เจ้าหน้าที่สหกรณ์การเกษตรแม่ริม  
จำกัด จำนวน 12 คน และคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด จำนวน 14 คน  
รวมทั้งสิ้น 28 คน ซึ่งผลการศึกษามีรายละเอียดดังนี้

### ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูล

การวิเคราะห์ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการในห้าตัวแปร คือ  
เพศ อายุ รายได้ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงานในสหกรณ์ ผลการวิเคราะห์มีดังนี้

#### เพศ

จากการวิจัย พบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ (ร้อยละ 75.00) เป็นเพศชาย และที่เหลืออีก  
(ร้อยละ 25.00) เป็นเพศหญิง

จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง  
ทั้งนี้เนื่องมาจากเพศชายจะมีบทบาทหน้าที่สำคัญทั้งเป็นหัวหน้าครอบครัว และการตัดสินใจใน  
เรื่องต่าง ๆ ตามลักษณะของสังคมไทยทั่วไปที่ผู้ชายมักจะเป็นผู้นำของครอบครัว และในการทำ  
เกษตรจำเป็นต้องใช้แรงงานในการเกษตรก่อนหน้า ซึ่งสอดคล้องกับ กานดา พรณเกียรติ (2521:  
40) ที่กล่าวว่าการแบ่งงานระหว่างเพศนั้นแรงงานหญิงทำงานเทียบเท่ากับชายในงานเกษตร การหา  
อาหารตามธรรมชาติ รวมถึงการเลี้ยงลูกและการทำอาหาร สำนัก นักคิดชายเป็นใหญ่ (the patriarchy  
school) ยังได้กล่าวไว้ว่าการแบ่งงานระหว่างเพศเกิดจากระบบชายเป็นใหญ่ (the patriarchy)  
ร่วมกับทฤษฎีของ Hartmann (1981) ทำให้หญิงกลายเป็นเพียงแม่บ้าน ซึ่งวิถีปฏิบัติดำรงมาจนถึงปัจจุบัน  
แม้ภายหลังผู้หญิงผู้หญิงมีโอกาสเข้าสู่ระบบแรงงานอีกก็เพียงอยู่ในสภาพทำงาน “เฉพาะผู้หญิง”  
สถานภาพต่ำกว่าชาย ได้ค่าจ้างต่ำและสภาพสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ไม่ดี

## อายุ

จากการวิจัยพบว่า ผู้ให้ข้อมูล (ร้อยละ 32.14) มีอายุอยู่ในช่วง 51-60 ปี รองลงมา (ร้อยละ 28.57) มีอายุอยู่ในช่วง 41-50 ปี ตามลำดับ โดยผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดมีอายุเฉลี่ย 47.25 ปี และผู้ให้ข้อมูลมีอายุต่ำสุดคือ 26 ปี และมากที่สุดคือ 70 ปี

จากผลการศึกษาผู้ให้ข้อมูลมีอายุเฉลี่ยประมาณ 47 ปี แต่เป็นที่น่าสังเกตว่ามีผู้ให้ข้อมูลที่มีอายุมากกว่า 40 ปี ถึง (ร้อยละ 71.42) ซึ่งอยู่ในช่วงวัยผู้ใหญ่ มีการประกอบอาชีพเป็นหลักแหล่ง ตั้งใจในการทำงาน มีประสบการณ์ รู้จักใช้เหตุผล มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา ซึ่งสอดคล้องกับ เท็ดคักดี สุขคง (2550: 68-71) ที่กล่าวว่า วัยที่เหมาะสมกับการทำงานหรือประกอบอาชีพ คือ วัยผู้ใหญ่ เพราะเป็นวัยที่มีความพร้อมทั้งทางร่างกาย จิตใจ และอารมณ์ รวมทั้งสติปัญญา แบ่งออกเป็น 2 ช่วง คือ วัยผู้ใหญ่ตอนต้น (อายุ 20-40 ปี) วัยนี้นับว่าเป็นวัยที่เหมาะสมในการเริ่มต้นชีวิตการทำงานหลังจากได้สะสมความรู้และประสบการณ์มาพอสมควรในวัยเด็กและเรียนจบการศึกษาแล้วเป็นระยะที่มีความพร้อมทั้งร่างกายและจิตใจ และสติปัญญา รวมทั้งการปรับตัวในสังคม และมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี และวัยผู้ใหญ่ตอนกลาง เป็นวัยที่มีการเปลี่ยนแปลงไปในทางเสื่อมถอยทั้ง ทางร่างกาย และสองรวมทั้งด้านจิตใจ ทำให้บุคคลในวัยนี้ต้องมีการปรับตัวให้ถูกต้องเหมาะสม

## รายได้

จากการวิจัยพบว่า ผู้ให้ข้อมูลครึ่งหนึ่ง (ร้อยละ 50.00) ของผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด มีรายได้ตั้งแต่ 100,000 บาทลงไป โดยผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดมีรายได้เฉลี่ย 139,053.57 บาทต่อปี ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 76,367.81 ซึ่งพบว่าผู้ให้ข้อมูลมีรายได้ต่ำสุดที่ 50,000 บาทต่อปี และมากที่สุดที่ 357,000 บาทต่อปี

เหตุที่ผู้ให้ข้อมูลครึ่งหนึ่งมีรายได้ ตั้งแต่ 100,000 บาทลงไปต่อปีนั้น เนื่องจากผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ เป็นผู้ปฏิบัติงาน หรือ เจ้าหน้าที่สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด และคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ซึ่งผู้ปฏิบัติงาน หรือ เจ้าหน้าที่สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ได้รับเงินเดือนตามวุฒิการศึกษา และคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เป็นตำแหน่งที่ไม่มีค่าตอบแทนเป็นรายเดือนแต่ได้รับค่าตอบแทนจากเบี้ยประชุม จึงทำให้ค่าเฉลี่ยของรายได้ผู้ให้ข้อมูลอยู่ในระดับต่ำ

## ระดับการศึกษา

จากการวิจัยพบว่า ผู้ให้ข้อมูล (ร้อยละ 39.29) มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี เป็นส่วนใหญ่

เหตุที่ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี เนื่องจากปัจจุบัน สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ได้กำหนดคุณสมบัติของผู้เข้าทำงาน โดยจะต้องจบการศึกษาในระดับปริญญาตรีขึ้นไป ส่วนคณะกรรมการดำเนินงานทางสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ไม่ได้กำหนดวุฒิการศึกษา เนื่องจากคัดเลือกมาจากสมาชิกสหกรณ์ ซึ่งมาจากบุคคลหลากหลาย

## ระยะเวลาในการทำงานในสหกรณ์

จากการวิจัยพบว่า ผู้ให้ข้อมูล (ร้อยละ 35.71) มีระยะเวลาในการทำงานในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด อยู่ระหว่าง 6-10 ปี ซึ่งผู้ที่ทำงานในสหกรณ์น้อยที่สุดคือ 1 ปี และมากที่สุดคือ 23 ปี โดยเฉลี่ยผู้ให้ข้อมูลมีระยะเวลาการทำงาน 11 ปี มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 6.05 (ตาราง 14)

เหตุที่ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการทำงานในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด อยู่ระหว่าง 11-15 ปี มี (ร้อยละ 28.57) เนื่องจากผู้ให้ข้อมูลกลุ่มใหญ่ เป็นคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ซึ่งเป็นบุคคลในท้องถิ่น และมีหุ้นส่วนในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ซึ่งถือว่าเป็นผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholders) ต่อสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ซึ่งสอดคล้องกับ ประเสริฐ จรรยาสุภาพ (2545: 28) ได้ศึกษาสภาวะเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิกสหกรณ์นิคมสันทราย จำกัด พบว่า สมาชิกส่วนใหญ่ที่เข้ามาอยู่ในเขตนิคมสหกรณ์สันทราย เกิน 10 ปี มีความคุ้นเคยกับการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อีกทั้งประกอบกับการยอมรับในกฎระเบียบสหกรณ์ ทำให้โครงการของทางสหกรณ์สามารถดำเนินการได้โดยสะดวกขึ้น เช่นเดียวกับงานวิจัยของ ประจักษ์ สีหราช (2534: 89) พบว่าระยะเวลาการเป็นสมาชิกกิจกรรมสหกรณ์ร้านค้า มีความสัมพันธ์ทางนัยสำคัญทางสถิติ หมายความว่าถ้าหากว่าระยะเวลาการเป็นสมาชิกยาวนานเท่าใดย่อมมีแสดงออกถึงการมีส่วนร่วมมากขึ้นตาม

ตาราง 15 จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูลในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูล

ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูล	จำนวน (N = 28)	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	21	75.00
หญิง	7	25.00
<b>อายุ</b>		
≤ 30 ปี	4	14.29
31-40 ปี	4	14.29
41-50 ปี	8	28.57
51-60 ปี	9	32.14
> 60 ปี	3	10.71
$\mu = 47.25$ $\sigma = 11.86$ $R = 26-70$		
<b>รายได้</b>		
≤ 100,000 บาทต่อปี	14	50.00
100,001-200,000 บาทต่อปี	9	32.14
200,001-300,000 บาทต่อปี	3	10.71
> 300,000 บาทต่อปี	2	7.14
$\mu = 139,053.57$ $\sigma = 76,367.81$ $R = 50,000-357,000$		
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ประถมศึกษา	8	28.57
มัธยมศึกษาตอนต้น	3	10.71
มัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า	1	3.57
อนุปริญญา	5	17.86
ปริญญาตรี	11	39.29

ตาราง 15 (ต่อ)

ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูล	จำนวน (N=28)	ร้อยละ
<b>ระยะเวลาในการทำงานในสหกรณ์</b>		
≤ 5 ปี	5	17.86
6-10 ปี	10	35.71
11-15 ปี	6	21.43
16-20 ปี	6	21.43
> 20 ปี	1	3.57
$\mu = 10.68$ $\sigma = 6.05$ $R = 1-23$		

#### ความรู้เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์

การวิเคราะห์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ครั้งนี้ 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 46.43) มีระดับความรู้เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ในระดับปานกลาง รองลงมาคือร้อยละ 28.57 มีความรู้ในระดับน้อย และ (ร้อยละ 25.00) มีความรู้ในระดับมาก ตามลำดับ จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าผู้ให้ข้อมูลมีระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักและวิธีการสหกรณ์ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับประทีน ปณธิกุล (2547: 58-60) ที่ทำการศึกษา การพัฒนาสหกรณ์การเกษตร: กรณีศึกษา สหกรณ์การเกษตรลำลูกกา จำกัด อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี ที่พบว่า ด้านความรู้ความเข้าใจในอุดมการณ์ หลักและวิธีการสหกรณ์ พบว่า สมาชิกสหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจโดยรวมในระดับดี แต่ขัดแย้ง กับผลการศึกษาของ ชวลิต บุญปิ่น (2547: 88-89) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสหกรณ์การเกษตร: กรณีศึกษา สหกรณ์การเกษตรรมโนรมย์ จำกัด จังหวัดชัยนาท ผลการศึกษาพบว่า สมาชิกสหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจในอุดมการณ์ หลักและวิธีการสหกรณ์ โดยรวมในระดับมาก

ตาราง 16 จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูลในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด จำแนกตามระดับความรู้เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์

ระดับความรู้เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์	จำนวน	ร้อยละ
น้อย (1-10 คะแนน)	8	28.57
ปานกลาง (11-20 คะแนน)	13	46.43
มาก (21-30 คะแนน)	7	25.00
รวม	28	100.00

#### เจตคติกับการทำงาน

##### 1. เจตคติต่องาน

การวัดระดับเจตคติต่องาน เพื่อศึกษาระดับเจตคติที่มีต่องานของผู้ให้ข้อมูลสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งระดับเจตคติออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ มีเจตคติต่องานมากที่สุด มีเจตคติต่องานมาก มีเจตคติต่องานปานกลาง มีเจตคติต่องานน้อย และมีเจตคติต่องานน้อยที่สุด โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนเฉลี่ยออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ 1) คะแนนเฉลี่ย 3.68-5.00 หมายถึง ระดับเจตคติต่องานมาก 2) คะแนนเฉลี่ย 2.34-3.67 หมายถึง ระดับเจตคติต่องานปานกลาง 3) คะแนนเฉลี่ย 1.00-2.33 หมายถึง ระดับเจตคติต่องานน้อย

จากผลการวิจัยดังกล่าวพบว่า มีค่าคะแนนเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับ 2.92 หมายถึง ระดับเจตคติต่องานปานกลาง แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีเจตคติต่อหน้าที่การงาน มีเจตคติที่มีต่อผู้นำองค์กร และเจตคติที่มีต่อองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง

ผลการวิจัย พบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีระดับเจตคติต่องานอยู่ในระดับปานกลาง แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลกลุ่มใหญ่มีเจตคติที่ดีต่องานในเชิงบวก เหตุที่ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มใหญ่ของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีเจตคติที่ดีต่องานในเชิงบวกนั้นเนื่องจากผู้ให้ข้อมูลกลุ่มใหญ่ของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีความเข้าใจนโยบายระเบียบและแนวทางปฏิบัติงานของสหกรณ์การเกษตร การทำงานในสหกรณ์ทำให้ฐานะทางเศรษฐกิจสังคม และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานของสหกรณ์การเกษตร และคณะกรรมการดำเนินงานมีความสมัครสมานสามัคคีในการทำงาน จึงกล่าวได้ว่าเมื่อบุคคลมีเจตคติที่ดีต่องานในเชิงบวกแล้วบุคคลก็จะ

แสดงพฤติกรรมเชิงบวกในการทำงาน สอดคล้องกับ อรุณ รักธรรม (2527: 94-95) ที่กล่าวว่า การที่คนจะรักและพอใจในงานตลอดจนที่ทำงานหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับความมั่นคง ความสบายใจและสถานที่ทำงาน บุคคลย่อมอยากได้เงินเดือนสูง ในสภาพการทำงานที่ดีต้องการการยอมรับของหมู่คณะ ต้องการความยุติธรรม ความรู้สึกมีส่วนร่วมในองค์กรและความต้องการความรู้สึกว่ากำลังปฏิบัติงานด้วยความก้าวหน้า มีความมั่นใจในการทำงานให้สำเร็จ ในขณะที่ Scashore and Thomas ใน เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2539: 103) กล่าวว่าตัวแปรที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานได้ 3 กลุ่ม คือ 1) ตัวแปรด้านสิ่งแวดล้อม (environmental variables) ได้แก่ การเมืองและเศรษฐกิจ ลักษณะอาชีพ สิ่งแวดล้อมของหน่วยงาน เทคโนโลยี งานและสิ่งแวดล้อมของงาน 2) ตัวแปรด้านบุคคล (personal variables) ได้แก่ อายุ เพศ ความสามารถ บุคลิกภาพ และ 3) ผลสืบเนื่องที่สัมพันธ์กับความพอใจงาน ซึ่งวัดได้จากบุคคล องค์กรและระดับสังคม ทำให้เกิดพฤติกรรมที่เกิดจากการปรับปรุงตนเองและสิ่งแวดล้อม หากประสบการณ์ที่ได้ไม่เป็นที่พึงพอใจจะนำมาซึ่งปัญหา เช่น การหลีกเลี่ยง แต่หากพึงพอใจก็จะเกิดพฤติกรรมนั้นซ้ำอีก

ตาราง 17 ร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับเจตคติที่มีต่องานของผู้ให้ข้อมูลในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด

เจตคติต่องาน	ร้อยละของผู้ให้ข้อมูล					ค่าคะแนนเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับเจตคติ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. มีโอกาสในการได้รับการสนับสนุนด้านการฝึกอบรมในเรื่องต่างๆ	0.00	42.86	53.57	3.57	0.00	3.39	0.57	ปานกลาง
2. มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานของสหกรณ์การเกษตร	0.00	32.14	64.29	3.57	0.00	3.29	0.54	ปานกลาง
3. ในการทำงานกับสหกรณ์ท่านยังไม่แน่ใจในความก้าวหน้าในงานมากนัก	0.00	21.43	75.00	3.57	0.00	3.18	0.48	ปานกลาง
4. มีความเข้าใจนโยบายระเบียบและแนวทางปฏิบัติงานของสหกรณ์การเกษตร	0.00	28.57	57.14	14.29	0.00	3.14	0.65	ปานกลาง

ตาราง 17 (ต่อ)

เจตคติต่องาน	ร้อยละของผู้ให้ข้อมูล					ค่า คะแนน เฉลี่ย	ค่า เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ เจตคติ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
5. การทำงานในสหกรณ์ทำให้ฐานะทางเศรษฐกิจสังคมและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น	0.00	17.86	75.00	7.14	0.00	3.11	0.50	ปาน กลาง
6. คณะกรรมการดำเนินงานมีความสมัครสมานสามัคคีในการทำงาน	0.00	17.86	75.00	7.14	0.00	3.04	0.69	ปาน กลาง
7. ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่มีความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ	0.00	3.57	92.86	3.57	0.00	3.00	0.27	ปาน กลาง
8. การทำงานของท่านมักมีปัญหายุ่งยาก เนื่องจากสหกรณ์มีเครื่องมืออุปกรณ์ในการทำงานไม่เพียงพอ	0.00	17.86	64.29	17.86	0.00	3.00	0.61	ปาน กลาง
9. มีความตระหนักถึงความสำคัญของสหกรณ์ในฐานะเป็นองค์กรที่เป็นที่พึ่งสำคัญเพียงต้องการให้สหกรณ์มีกำไรมากที่สุด	0.00	25.00	53.57	17.86	3.57	3.00	0.77	ปาน กลาง
10. งานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรไม่สอดคล้องและเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ	0.00	10.71	78.57	3.57	7.14	2.93	0.66	ปาน กลาง
11. การทำงานของท่านเป็นส่วนสำคัญกับองค์กร แต่ช่วยแก้ไขปัญหาคายกจนของสมาชิกสหกรณ์ไม่ได้ปานกลางเท่าที่ควร	0.00	21.43	60.71	7.14	10.71	2.93	0.86	ปาน กลาง
12. การนำวิธีการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ทำให้สภาพการทำงานของท่านยุ่งยากมากยิ่งขึ้น	0.00	14.29	67.86	7.14	10.71	2.86	0.80	ปาน กลาง

ตาราง 17 (ต่อ)

เจตคติต่องาน	ร้อยละของผู้ให้ข้อมูล					ค่า คะแนน เฉลี่ย	ค่า เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ เจตคติ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
13. ค่าตอบแทนที่ได้รับ นั้น มีความเป็นธรรม สมกับ กำลังและความ สามารถที่ ท่านทำลงไปในงาน	7.14	3.57	57.14	32.14	0.00	2.86	0.80	ปาน กลาง
14. ผู้บังคับบัญชาตามสาย งานให้คำแนะนำในการ ปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ เหมาะสม	0.00	21.43	39.29	39.29	0.00	2.82	0.77	ปาน กลาง
15. ความคิดเห็นของท่าน เป็นเพียงส่วนหนึ่งของการ ได้เสนอในที่ประชุม แต่ ผู้บริหารไม่เคยนำไป พิจารณาปรับปรุงการ ทำงานเลย	0.00	85.71	7.14	7.14	0.00	2.79	0.57	ปาน กลาง
16. รู้สึกว่างานที่ท่านทำ บรรลุเป้าหมายได้เพียง เล็กน้อยเท่านั้น	0.00	0.00	75.00	17.86	7.14	2.68	0.61	ปาน กลาง
17. รู้สึกว่าไม่ทราบว่าจะ ทำงานอย่างไร เนื่องจาก ขาดผู้ชี้แนะแนวทางในการ ปฏิบัติงาน	0.00	17.86	50.00	14.29	17.86	2.68	0.98	ปาน กลาง
18. หัวหน้าของท่านมักจะ ตั้งงานในลักษณะใช้อำนาจ มากกว่าการขอความร่วมมือ	0.00	17.86	53.57	14.29	14.29	2.75	0.93	ปาน กลาง
19. การทำงานของท่านยังไม่ เป็นยอมรับของหัวหน้า ฝ่าย	0.00	7.14	64.29	14.29	14.29	2.64	0.83	ปาน กลาง
20. มีความมั่นใจในการ ดำเนินงานของสหกรณ์ว่ามี ความโปร่งใส ตรวจสอบได้	0.00	7.14	28.57	53.57	10.71	2.32	0.77	ปาน กลาง
รวม						2.92	0.36	ปาน กลาง

## 2. เจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม

การวัดระดับเจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม เพื่อศึกษาระดับเจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของผู้ให้ข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งระดับเจตคติออกเป็น 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 ระดับเจตคติเห็นด้วยมาก 2) คะแนนเฉลี่ย 2.34-3.67 หมายถึง ระดับเจตคติเห็นด้วยปานกลาง 3) คะแนนเฉลี่ย 1.00-2.33 หมายถึง ระดับเจตคติเห็นด้วยน้อย

จากผลการวิจัยดังกล่าวพบว่า มีค่าคะแนนเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับ 3.34 หมายถึง ระดับเจตคติเห็นด้วยปานกลาง แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีเจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ แบบมีส่วนร่วม อยู่ในระดับปานกลาง

ผลการวิจัย พบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีระดับเจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลาง แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เห็นด้วยปานกลางต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม กล่าวคือผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีเจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมในเชิงบวก เหตุที่ผู้ให้ข้อมูลมีเจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ แบบมีส่วนร่วมในเชิงบวก เนื่องจากผู้ให้ข้อมูลเห็นว่าการดำเนินธุรกิจสหกรณ์มีความทันสมัย สามารถแข่งขันกับตลาดได้ เพื่อสนองความต้องการของสมาชิกในทุกด้าน โดยการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารโดยทุกฝ่ายต้องเข้ามามีส่วนร่วม และเป็นเครื่องมือระดับสูงที่ใช้ในการบริหารงานในองค์กร มีการวางแผนกลยุทธ์จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่ชัดเจน และมีการควบคุมติดตามอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับ ประมวล คัมภีร์ (2538: 32) ได้ข้อสรุปว่า การมีส่วนร่วมของประชาชน เป็นแนวทางหนึ่งในการพัฒนาให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชน ก่อให้เกิดทางเลือกอันหลากหลายของกิจกรรม เพราะในแต่ละท้องถิ่นมีสภาพปัญหาและความต้องการตลอดจนศักยภาพแตกต่างกัน ซึ่งหากประชาชนหรือชุมชนได้มีส่วนร่วมในกิจการศึกษาศึกษาและพัฒนาแล้ว ย่อมตอบสนองความต้องการของชุมชน ช่วยพัฒนาคุณภาพของคนในชุมชน ให้มีความพร้อมที่จะพัฒนาท้องถิ่น และชีวิตความเป็นอยู่ให้ดียิ่งขึ้นด้วย การทำงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง พัฒนาระบบคิด วิธีการทำงานอยู่ตลอดเวลา ทำให้ท้ายที่สุดประชาชนและชุมชนจะสามารถยืนหยัดอยู่บนพื้นฐานของตนเองได้ ในขณะที่ ปารีชาติ วลัยเสถียร และคณะ (2543: 60) กล่าวว่า ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่ส่งเสริมให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา คือ กลไกของรัฐทั้งในระดับนโยบาย และระดับปฏิบัติ โดยโครงสร้างของระบบราชการจะต้องเอื้ออำนวย และเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนา และผล

การศึกษาส่วนใหญ่ในประเด็นของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วม มีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน คือ การติดต่อสื่อสารกับเจ้าหน้าที่ การเป็นสมาชิกกลุ่มในชุมชน การได้รับการอบรม การศึกษาดูงาน และการได้รับข้อมูลข่าวสาร และการมีความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ในการทำงาน

ตาราง 18 ร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับเจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของผู้ให้ข้อมูลในสหกรณ์การเกษตรแมริม จำกัด

เจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ แบบมีส่วนร่วม	ร้อยละของผู้ให้ข้อมูล					ค่าคะแนนเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับเจตคติ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. การบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์สามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จได้เป็นเรื่องของผู้บริหารเท่านั้น โดยไม่ต้องอาศัยความร่วมมือจากสมาชิกแต่อย่างใด	14.29	50.00	28.57	7.14	0.00	3.71	0.81	มาก
2. การดำเนินธุรกิจสหกรณ์มีความทันสมัยสามารถแข่งขันกับตลาดได้ เพื่อสนองความต้องการของสมาชิกในทุกด้าน	10.71	46.43	42.86	0.00	0.00	3.68	0.67	มาก
3. การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารโดยทุกฝ่ายต้องเข้ามามีส่วนร่วม	7.14	35.71	57.14	0.00	0.00	3.50	0.64	ปานกลาง
4. การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือระดับสูงที่ใช้ในการบริหารงานในองค์กร	10.71	35.71	46.43	7.14	0.00	3.50	0.79	ปานกลาง
5. วางแผนกลยุทธ์จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่ชัดเจน	17.86	42.86	39.29	10.71	0.00	3.46	0.79	ปานกลาง

ตาราง 18 (ต่อ)

เจตคติต่อการบริหารธุรกิจ เชิงกลยุทธ์ แบบมีส่วนร่วม	ร้อยละของผู้ให้ข้อมูล					ค่า คะแนน เฉลี่ย	ค่า เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ เจตคติ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
6. สหกรณ์เป็นองค์กร ของรัฐ รัฐต้องเข้ามา ช่วยเหลือทุกด้าน คณะกรรมการเป็นเพียง ผู้ดำเนินการตามแผนเท่านั้น	3.57	50.00	25.00	21.43	0.00	3.36	0.87	ปาน กลาง
7. การนำกลยุทธ์ไปสู่การ ปฏิบัติจะต้องมีการควบคุม ติดตามอย่างต่อเนื่อง	10.71	17.86	64.29	7.14	0.00	3.32	0.77	ปาน กลาง
8. การแข่งขันธุรกิจมี ความรุนแรง ดังนั้นสหกรณ์ จำเป็นต้องมีการปรับตัวใน การบริหารจัดการอยู่เสมอ	3.57	39.29	28.57	28.57	0.00	3.18	0.91	ปาน กลาง
9. สหกรณ์ต้องมีการ ประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการ ดำเนินงานสหกรณ์ให้กับ สมาชิกทราบในเรื่องที่ เกี่ยวข้องกับสมาชิกเท่านั้น	46.43	28.57	21.43	3.57	0.00	3.18	0.91	ปาน กลาง
10. สหกรณ์มีการพัฒนา ระบบการติดตามเร่งรัดผล เพื่อให้มีประสิทธิภาพ	0.00	14.29	71.43	10.71	3.57	2.96	0.64	ปาน กลาง
11. การบริหารเชิงกลยุทธ์ ไม่ว่าจะเป็นใครก็สามารถ ดำเนินการได้	3.57	14.29	57.14	17.86	7.14	2.89	0.88	ปาน กลาง
12. สหกรณ์มีการจัด ประชุม ระดมความคิดเห็น จากฝ่ายต่างๆ เพื่อวิเคราะห์ โอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน ของสหกรณ์	0.00	0.00	85.71	10.71	3.57	2.82	0.48	ปาน กลาง

ตาราง 18 (ต่อ)

เจตคติต่อการบริหารธุรกิจ	ร้อยละของผู้ให้ข้อมูล					ค่า	ค่า	ระดับ เจตคติ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	คะแนน เฉลี่ย	เบี่ยงเบน มาตรฐาน	
13. การบริหารงานเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารใช้ในการบริหารตามแผน โดยไม่มีความจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไข	3.57	14.29	28.57	32.14	21.43	2.46	1.11	ปาน กลาง
14. กลยุทธ์ในการบริหารไม่ได้เป็นเกณฑ์ที่บ่งบอกได้ว่าผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารจัดการมากน้อยเพียงใด	0.00	10.71	28.57	46.43	14.29	2.36	0.87	ปาน กลาง
15. การบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ สหกรณ์จะออกแบบรูปแบบโครงสร้างเป็นแบบใดก็ได้ ตามความต้องการของผู้บริหาร	0.00	3.57	42.86	32.14	21.43	2.29	0.85	น้อย
รวม						3.83	0.58	ปานกลาง

### ด้านลักษณะของผู้นำ

การวิเคราะห์ปัจจัยด้านผู้นำ ผู้วิจัยได้ดำเนินการในสามตัวแปร คือ 1) พฤติกรรมผู้นำ 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 3) ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ

#### 1. พฤติกรรมผู้นำ

การวัดระดับพฤติกรรมผู้นำ เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งระดับพฤติกรรมผู้นำ ออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ผู้นำตัดสินใจคนเดียว ผู้นำและกลุ่มร่วมกันตัดสินใจ เป็นการตัดสินใจของกลุ่มหรือแต่ละบุคคล

จากผลการวิจัยดังกล่าวพบว่า ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้นำและกลุ่มร่วมกันตัดสินใจมากในการการวางแผนงานของสหกรณ์ การแบ่งหน้าที่การปฏิบัติงานของสหกรณ์ และการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสหกรณ์ (คิดเป็นร้อยละ 85.71 82.14 และ 78.57) ตามลำดับ จึงอาจกล่าวได้ว่าเหตุที่ผู้ให้ข้อมูลของสหกรณ์การเกษตรแมริม จำกัด มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้นำและกลุ่มร่วมกันตัดสินใจในการการวางแผนงานของสหกรณ์ การแบ่งหน้าที่การปฏิบัติงานของสหกรณ์ และการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสหกรณ์ ทั้งนี้เนื่องจากในขั้นตอนการบริหารองค์กรทุกฝ่ายต้องร่วมกันวางแผนการทำงานทั้งแผนปฏิบัติการประจำปี แผนระยะปานกลาง และแผนระยะยาว มีการแบ่งงานตามหน้าที่ตามความถนัดของเจ้าหน้าที่ และมีการกำหนดนโยบายการบริหารงานของสหกรณ์และการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสหกรณ์ ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดที่จะต้องอาศัยความร่วมมือและความคิดเห็นจากทุกฝ่ายในองค์กรร่วมกันคิดร่วมกันกำหนดและตัดสินใจ ซึ่งการร่วมกันการกำหนดนโยบายการบริหารงานของสหกรณ์และการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสหกรณ์นั้นจะก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม (team work) ที่มีความมุ่งมั่นไปสู่จุดหมายเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับ วันชัย โกลละสุต (2549: 59) ที่กล่าวว่า การปฏิบัติงานขององค์กร โดยทั่วไปจะเป็นไปโดยการแบ่งแยกหน้าที่มีงานแต่ละแผนก ฝ่าย กอง หรือหน่วยงานตามคำสั่งมอบหมายหน้าที่การทำงาน หรือแผนภูมิรูปแบบการจัดองค์กรของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งมีแตกต่างกันทั้งราชการหรือเอกชน การปฏิบัติงานเชิงคำสั่งหรือแผนภูมิลำดับนั้นเป็นลักษณะของการสั่งการ จะเป็นทั้งรูปแบบประธานจากเบื้องบนลงล่าง หรือจากเบื้องล่างสู่บน หรือในระดับเดียวกันได้เสมอ พฤติกรรมการปฏิบัติลักษณะแนวสั่งการนี้เป็นเรื่องปกติ โดยมีพื้นฐานจากหลักองค์กรที่ได้วางไว้ การพัฒนาหรือการประสบความสำเร็จหรือการประสบความสำเร็จของงานในองค์กรเป็นสิ่งที่สามารถมองออกและมองได้ โดยการทำงานเชิงบุคคลเป็นสำคัญ แนวเปลี่ยนผ่านซึ่งความสำเร็จใด ๆ ที่เกิดขึ้นโดยการเสนอความคิด และร่วมกระทำ กระทำได้แต่ไม่สอดคล้องเท่าที่ควร การจัดการเพื่อองค์กรให้มีการพัฒนาและเร่งรัดจะต้องก่อให้เกิดกระบวนการมีส่วนร่วม ซึ่งผู้นำมีผลต่อการมีส่วนร่วมขององค์กรหรือบุคคลในองค์กร ในทิศทางของกระบวนการตัดสินใจ เพราะการมีแรงจูงใจให้ปฏิบัติหรือการมีส่วนร่วมให้ปฏิบัติใด ๆ หากกระบวนการตัดสินใจไม่เป็นผลแล้ว ยังส่งผลต่อการที่ไม่บรรลุความสำเร็จได้ การตัดสินใจในระดับผู้นำขึ้นอยู่กับ ความเชี่ยวชาญ คือการยอมรับและให้ความร่วมมือ และความตั้งใจ คือเหตุผลทางอารมณ์และอิทธิพลซึ่งเป็นพรสวรรค์เฉพาะตัวด้วย

ตาราง 19 จำนวนและร้อยละจำแนกตามลักษณะที่แสดงออกทางพฤติกรรมของผู้นำ ที่ผู้ให้ข้อมูล มีต่อพฤติกรรมผู้นำของสหกรณ์การเกษตรแม่ริมจำกัด

ลักษณะที่แสดงออกทางพฤติกรรม ของผู้นำ	พฤติกรรมผู้นำ ที่ผู้ให้ข้อมูลมีต่อผู้นำ					
	ผู้บริหารตัดสินใจ คนเดียว		ผู้บริหาร และกลุ่ม ร่วมกันตัดสินใจ		เป็นการตัดสินใจของ กลุ่มหรือแต่ละบุคคล	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. การกำหนดนโยบายการ บริหารงานของสหกรณ์	9	32.14	18	64.29	1	3.57
2. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ แล เป้าหมายของสหกรณ์	6	21.43	22	78.57		
3. การวางแผนงานของสหกรณ์	3	10.71	24	85.71	1	3.57
4. การดำเนินงานของสหกรณ์	10	35.71	15	53.57	3	10.71
5. การแบ่งหน้าที่การปฏิบัติงานของ สหกรณ์	4	14.29	23	82.14	1	3.57
6. การตั้งการของสหกรณ์	10	35.71	17	60.71	1	3.57
7. การให้คำติชมในการปฏิบัติงานจาก ผู้บริหารสหกรณ์	14	50.00	14	50.00		
8. การให้ข้อเสนอแนะในการ ปฏิบัติงานจากผู้บริหารสหกรณ์	5	17.86	21	75.00	2	7.14

## 2. ภาวะผู้นำ

การวัดระดับภาวะผู้นำ เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำ ในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม 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 3.36 หมายถึง ระดับเห็นด้วยปานกลาง แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นต่อระดับภาวะผู้นำสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด อยู่ในระดับปานกลาง และเหตุที่ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความเห็นว่าผู้บริหารของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีภาวะผู้นำของผู้บริหาร นั้น เนื่องมาจาก ผู้บริหารสหกรณ์การเกษตรแม่ริม

จำกัด มีความจริงใจต่อผู้ได้บังคับบัญชา มีความสามารถในการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ง่าย เปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็น และทำให้สมาชิกเข้าร่วมทำงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับรัตติกร์ณังจิวิศาล (2550) ที่กล่าวว่า ซึ่งปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่ได้รับการยอมรับว่ามีอิทธิพลมากคือ ภาวะผู้นำ ทั้งภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาในทุก ๆ ระดับ และทั้งภาวะผู้นำของพนักงานทุก ๆ คนในองค์กรด้วย ซึ่งจะส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพ หรือประสิทธิผลต่อองค์กร ตัวแปรหรือปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานหรือของกลุ่มทำงาน รวมถึงการพัฒนาสมรรถนะและศักยภาพของพนักงาน

ตาราง 20 ร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำ ที่ผู้ให้ข้อมูลมีต่อผู้นำของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด

ภาวะผู้นำ	ร้อยละของผู้ให้ข้อมูล					ค่าคะแนนเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับภาวะผู้นำ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ผู้บริหารสหกรณ์เปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับ	3.57	42.86	53.57	0.00	3.50	0.58	ปานกลาง	
2. ผู้บริหารสหกรณ์เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลในการบริหารจัดการ	3.57	50.00	39.29	7.14	3.50	0.69	ปานกลาง	
3. ผู้บริหารสหกรณ์สามารถช่วยลดข้อขัดแย้งระหว่างเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานเดียวกันและนอกหน่วยงานได้	7.14	42.86	39.29	10.71	3.46	0.79	ปานกลาง	
4. ผู้บริหารสามารถแสดงถึงความเป็นผู้นำไม่ว่าจะมีปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงานมากน้อยเพียงใด	0.00	42.86	57.14	0.00	3.43	0.50	ปานกลาง	

ตาราง 20 (ต่อ)

ภาวะผู้นำ	ร้อยละของผู้ให้ข้อมูล				ค่า คะแนน เฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ภาวะผู้นำ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย น้อย ที่สุด			
5. ผู้บริหารสหกรณ์ สามารถจูงใจให้เจ้าหน้าที่ สหกรณ์เกิดความร่วมมือ ในการปฏิบัติงานอย่างมี ขวัญงานมีคุณภาพ มีความ ริเริ่มสร้างสรรค์ และ ร่วมกันรับผิดชอบ	3.57	46.43	35.71	14.29	3.39	0.79	ปานกลาง
6. ผู้บริหารสหกรณ์ แสดงออกถึงความจริงใจต่อ ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี		42.86	53.57	3.57	3.39	0.57	ปานกลาง
7. ผู้บริหารสหกรณ์เป็นผู้ที่ มีความเอาใจใส่การทำงาน ของผู้ปฏิบัติงานอย่าง สม่ำเสมอ	10.71	25.00	53.57	10.71	3.36	0.83	ปานกลาง
8. ผู้บริหารสหกรณ์มีการ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง พัฒนาตนเองอยู่เสมอ และ เป็นผู้รับฟังที่ดี	10.71	14.29	75.00	0.00	3.36	0.68	ปานกลาง
9. ผู้บริหารสหกรณ์ยกย่อง ชมเชยท่าน เมื่องานของ ท่านประสบความสำเร็จ		35.71	64.29	0.00	3.36	0.49	ปานกลาง
10. ผู้บริหารสหกรณ์เปิด โอกาสให้สมาชิกเข้ามา มีส่วนร่วมเปิดโอกาสในการ แสดงความคิดเห็น		35.71	60.71	3.57	3.32	0.55	ปานกลาง
11. ผู้บริหารสหกรณ์ทำให้ สมาชิกเกิดความมั่นใจ เชื่อถือ และภาคภูมิใจ ใน การเป็นสมาชิกสหกรณ์		35.71	60.71	3.57	3.32	0.55	ปานกลาง

ตาราง 20 (ต่อ)

ภาวะผู้นำ	ร้อยละของผู้ให้ข้อมูล				ค่า คะแนน เฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ภาวะผู้นำ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย น้อย ที่สุด			
12. ผู้บริหารสหกรณ์ทำให้สมาชิกเข้าร่วมทำงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน	32.14	64.29	3.57	3.29	0.54	ปานกลาง	
13. ผู้บริหารสหกรณ์มีความสามารถในการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ง่าย	3.57	25.00	64.29	7.14	3.25	ปานกลาง	
14. ผู้บริหารสหกรณ์คอยให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์	28.57	57.14	14.29	3.14	0.65	ปานกลาง	
15. ผู้บริหารสหกรณ์เป็นผู้ที่มีความกล้าตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เพื่อผลประโยชน์ของสหกรณ์โดยรวม	7.14	14.29	78.57	0.00	3.29	ปานกลาง	
รวม				3.36	0.39	ปานกลาง	

### 3. ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ

การวัดระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ เพื่อศึกษาระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ ในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งระดับความคิดเห็น ออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ 5 หมายถึง มากที่สุด 4 หมายถึง มาก 3 หมายถึง ปานกลาง 2 หมายถึง น้อย และ 1 หมายถึง น้อยที่สุด โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนเฉลี่ย ออกเป็น 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 3.83 หมายถึงระดับเห็นด้วยมาก แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นต่อระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำอยู่ในระดับมาก โดยผู้ให้ข้อมูลระบุว่าผู้บริหารมีความตื่นตัว และมีความคิดว่องไวเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นสามารถเข้ากับคนอื่นได้ง่าย และให้ความสนใจในกิจกรรมที่สหกรณ์ดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บริหารเป็นบุคคลที่จะต้องรับผิดชอบต่อประสิทธิผลขององค์กร ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับคุณภาพของผู้บริหาร ที่ผู้บริหารบางคนประสบความล้มเหลวในการทำงาน เป็นเพราะผู้บริหารเหล่านั้นขาดทักษะที่สำคัญ เกี่ยวกับมนุษย์ ทักษะนั้นได้แก่ความเข้าใจตนเองและผู้อื่น ซึ่งเป็นทักษะของความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งสอดคล้องกับ Goleman, D. (1995) โดย โกลแมน ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ และให้ความเห็นในผลงานการวิจัยว่าความฉลาดทางอารมณ์เป็นคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร และถึงแม้ว่าผู้บริหารจะได้รับการฝึกอบรมมาอย่างดีที่สุดแล้วเพียงใด มีปัญญาเฉียบคม และมีความคิดดี ๆ อยู่มากมาย แต่ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาขาดคุณลักษณะของความฉลาดทางอารมณ์แล้ว ผู้บริหารเหล่านั้นก็ไม่สามารถจะเป็นผู้บริหารชั้นเยี่ยมได้เลย

ตาราง 21 ร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ ที่ผู้ให้ข้อมูลมีต่อผู้นำของสหกรณ์การเกษตรแมริม จำกัด

ความฉลาดทางอารมณ์ ของผู้นำ	ร้อยละของผู้ให้ข้อมูล					ค่า คะแนน เฉลี่ย	ค่า เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความฉลาด ทางอารมณ์ ของผู้นำ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
1. ผู้บริหารรู้สึกให้ความ สนใจในกิจกรรมที่ สหกรณ์ดำเนินการอย่าง สม่ำเสมอ	50.00	17.86	21.43	10.71		4.07	1.09	มาก
2. ผู้บริหารมักมีความ พอใจกับงานที่ทำลุล่วงไป ด้วยดี	14.29	75.00	10.71	0.00		4.04	0.51	มาก
3. ผู้บริหารสามารถ ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้ดี	42.86	25.00	21.43	10.71		4.00	1.05	มาก

ตาราง 21 (ต่อ)

ความฉลาดทางอารมณ์ ของผู้นำ	ร้อยละของผู้ให้ข้อมูล					ค่า คะแนน เฉลี่ย	ค่า เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความฉลาด ทางอารมณ์ ของผู้นำ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
4. ผู้บริหารจะมีการจัดข้อ กับงานที่กำลังทำอยู่เสมอ	7.14	78.57	14.29	0.00		3.93	0.47	มาก
5. ผู้บริหารเป็นคน ค่อนข้างละเอียดและ ทำงานอย่างพิถีพิถัน จนเกินไป	14.29	60.71	25.00	0.00		3.89	0.63	มาก
6. ผู้บริหารรู้สึกตื่นตัว และมีความคิดว่องไวเมื่อมี ปัญหาเกิดขึ้น	17.86	50.00	32.14	0.00		3.86	0.71	มาก
7. ผู้บริหารสามารถ เผชิญหน้าแก้ไขปัญหาดัง กล่าวได้	21.43	46.43	21.43	10.71		3.79	0.92	มาก
8. ผู้บริหารสามารถเข้า กับคนอื่นได้ง่ายไม่ว่าจะ เป็นคนระดับใด	17.86	50.00	21.43	10.71		3.75	0.89	มาก
9. ผู้บริหารรู้สึกมีความ สนุกสนานกับงานที่ทำอยู่ ตลอดเวลา	7.14	60.71	32.14	0.00		3.75	0.59	มาก
10. ผู้บริหารมีการสั่งงาน และมีการชี้แจงเกี่ยวกับ การทำงานให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ อย่างชัดเจน	17.86	7.14	57.14	17.86		3.25	0.97	ปานกลาง
รวม						3.83	0.58	มาก

## การบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด

### บริบท

สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด พัฒนามาจากสหกรณ์ธนกิจ ไม่จำกัดสินใช้ ได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ปี 2511 เมื่อวันที่ 15 เมษายน 2514 ในประเภทสหกรณ์การเกษตร ทะเบียนเลขที่ 349/11677 ได้เริ่มเปิดดำเนินการจริง ๆ ตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2514 สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด พื้นที่ดำเนินงานครอบคลุม ท้องที่ทุกตำบลของอำเภอแม่ริม เมื่อเริ่มจดทะเบียนเป็นสหกรณ์การเกษตรมีสมาชิกจำนวน 214 คน

ในปี พ.ศ. 2539 สหกรณ์ได้เข้าร่วมโครงการปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพผลิตเมล็ดพันธุ์ของสถาบันเกษตรกรเพื่อผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวและถั่วเหลือง สหกรณ์ได้ซื้อที่ดินบริเวณใกล้กับตลาดกลางสินค้าการเกษตร อยู่ที่บ้านหนองปลาหมื่น ตำบลห้วยทรายเหนือที่ 2 ไร่ เป็นเงิน 1,500,000 บาท พร้อมค่าถมอีก 500,000 บาท เพื่อก่อสร้างโรงเก็บเมล็ดพันธุ์ และโรงคัดเมล็ดพันธุ์พร้อมเครื่องจักรอุปกรณ์ โดยได้รับงบประมาณสนับสนุนจาก กรมส่งเสริมสหกรณ์เป็นเงิน 13,171,000 บาท และสหกรณ์ได้ใช้เงินทุน สหกรณ์สมทบสร้างลานตาก บ้านพัก และรั้วอีกเป็นเงิน 631,000 บาท โครงการดังกล่าวนี้ ริเริ่มโดยแนวความคิดของผู้จัดการด้วยเห็นว่าการซื้อเมล็ดพันธุ์ถั่วเหลืองที่สหกรณ์ดำเนินการอยู่ยังไม่มีคุณภาพดีพอจึงเสนอแนวคิดดังกล่าวให้คณะกรรมการสหกรณ์ตลอดจน นักวิชาการสหกรณ์ จากสำนักงานสหกรณ์อำเภอได้พิจารณาและช่วยกันเขียนโครงการเสนอของบประมาณจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2536-2537 ต่อมาเมื่อกรมส่งเสริมสหกรณ์มีนโยบายที่จะประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในกระทรวงเกษตรและสหกรณ์เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนเมล็ดพันธุ์ที่มีคุณภาพ ภายใต้โครงการชื่อ “โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพผลิตเมล็ดพันธุ์ของสถาบันเกษตรกร” สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด จึงได้รับการคัดเลือกให้เข้าร่วมโครงการ

ในปี พ.ศ. 2545 สหกรณ์ได้ก่อสร้างฉางเก็บพืชผลที่บริเวณตลาดกลางเพิ่มเติมขึ้นอีกหนึ่งหลังขนาด 12x17 ม. ความจุ 300 ตัน โดยใช้ทุนสหกรณ์เองเป็นเงิน 800,000 บาท ในปี พ.ศ. 2546 สหกรณ์ได้ก่อสร้างอาคารร้านค้าใหม่ โดยใช้ทุนของสหกรณ์เองขนาด 7x16 ม. ค่าก่อสร้างพร้อมอุปกรณ์เป็นเงิน 1,206,475 บาท และได้ย้ายร้านค้าเดิมมาที่ใหม่ซึ่งอยู่ติดกันและย้ายที่ทำงานจากชั้น 2 มาอยู่บริเวณด้านล่าง คือร้านค้าเดิมส่วนชั้นบนใช้เป็นห้องประชุมอบรมสมาชิก, คณะกรรมการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ปัจจุบันปี 2550 สหกรณ์การเกษตรแม่ริม มีจำนวนสมาชิกทั้งหมด 2,493 คน เป็นหญิง 1,227 คน เป็นชาย 1,266 คน

จากผลการดำเนินการที่ผ่านมาแม้ว่าสหกรณ์มีผลการดำเนินงานที่ขาดทุน แต่เมื่อดูจากงบดุลแล้วถือว่าสหกรณ์มีโครงสร้างที่เข้มแข็งกว่าหลาย ๆ สหกรณ์ เนื่องจากสหกรณ์มีทุนของสหกรณ์จำนวนมาก และส่วนใหญ่มาจากการรับฝากเงินจากสมาชิก ซึ่งตรงกับอุดมการณ์ของสหกรณ์ในการช่วยเหลือตนเองและซึ่งกันและกัน และสหกรณ์แทบจะไม่ได้กู้เงินมาจากแหล่งอื่น ๆ ซึ่งตรงกับหลักเศรษฐกิจพอเพียง ถึงแม้จะมีภาวะเศรษฐกิจอื่น ๆ มากระทบก็ไม่เดือดร้อนมากนัก

ในขณะเดียวกันธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรแม่ริมจำกัด ถือว่ามีความเหมาะสมหลาย ๆ อย่าง โดยเฉพาะธุรกิจรวบรวมผลผลิตถั่วเหลืองในพื้นที่ เนื่องจากถั่วเหลืองที่ผลิตในอำเภอแม่ริมเป็นถั่วเหลืองที่มีคุณภาพ และมีการส่ง ไปยัง โรงงานต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก และถั่วเหลืองในประเทศไทยยังไม่เพียงพอต่อความต้องการของผู้บริโภค ซึ่งนับเป็น โอกาสที่ดีของสหกรณ์ที่ได้ดำเนินการในธุรกิจดังกล่าว

#### แผนกลยุทธ์การบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด

วิสัยทัศน์ (vision) สร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง ทำหน้าที่เป็นผู้ให้บริการ ส่งเสริมให้สมาชิกมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น และมีความสุขอย่างยั่งยืน

#### พันธกิจ (mission)

1. พัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพในการดำเนินงานสูง
2. ดำเนินการพัฒนาสหกรณ์และจัดการกิจการของสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ
3. พัฒนาสหกรณ์ให้เป็นศูนย์กลางของสมาชิกสหกรณ์ และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในขบวนการสหกรณ์ทุกรูปแบบ
4. พัฒนาสหกรณ์ให้เป็นศูนย์กลางข่าวสารทางสหกรณ์ ทางด้านการเกษตร เพื่อให้สมาชิกทราบความเปลี่ยนแปลงของสภาวะต่าง ๆ อย่างทันท่วงที
5. พัฒนาสหกรณ์ให้เป็นศูนย์กลางประสานงานของสมาชิกทั้งหมด และพัฒนาเครือข่ายสหกรณ์ที่เข้มแข็ง

#### การกำหนดกลยุทธ์

โดยได้กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรแม่ริมจำกัด เป็น 3 ระดับ คือ

กลยุทธ์ระดับองค์กรทำธุรกิจปัจจุบันให้ครบวงจร ซึ่งในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรของสหกรณ์การเกษตรแม่ริมจำกัด คือ การทำธุรกิจปัจจุบันให้ครบวงจร (integration) และทำธุรกิจให้หลากหลายต่างจากธุรกิจปัจจุบัน (diversification)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือการเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (cost leadership) และแตกต่างจากคนอื่น (differentiation)

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ คือต้องรู้กระบวนการ Research & Development รู้กระบวนการ marketing รู้กระบวนการของ production, Human Resources รู้จักระบบและการใช้ทรัพยากรบุคคล และระบบการเงิน

ซึ่งสหกรณ์การเกษตรแมริม จำกัด จัดรูปแบบในการบริหารสายงานได้ดังนี้

#### 1. บริการทางด้านเงินกู้แก่สมาชิก

เงินกู้ของสหกรณ์มี 3 ประเภท ได้แก่

1. เงินกู้ระยะสั้น เป็นเงินกู้เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายดำเนินงานในการเกษตรตามแผนงานผลิตสำหรับฤดูกาลผลิตหนึ่ง ๆ

2. เงินกู้ระยะปานกลางและเงินกู้ระยะยาวเป็นเงินกู้ เพื่อการลงทุนตามแผนการใช้เงินทุนทรัพย์สิน ทางการเกษตร ซึ่งโดยปกติใช้ประโยชน์ได้เกินกว่าฤดูกาลผลิตหนึ่ง ๆ

3. จำนวนเงินกู้ขั้นสูงสุดของเงินกู้ระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาวรวมกัน ทุกสัญญาของสมาชิกหนึ่งรายในระยะเวลาใดเวลาหนึ่งสามารถกู้ได้ไม่เกิน 800,000.-บาท (แปดแสนบาทถ้วน) ขึ้นอยู่กับหลักทรัพย์ที่มีอยู่กับสหกรณ์แต่ไม่เกินครึ่งหนึ่งของราคาประเมิน

#### 2. หลักประกันการกู้ยืมเงิน

1. อสังหาริมทรัพย์ (โฉนดที่ดิน) ที่ไม่ได้จำนองต่อเจ้าหนี้อื่น จำนองเป็นประกัน

2. สมาชิกอย่างน้อยสองคนค้ำประกันเงินกู้

3. ทุนเรือนหุ้น และสมุดเงินฝากที่สมาชิกฝากไว้กับสหกรณ์

#### 3. บริการด้านรับฝากเงินของสมาชิก

สหกรณ์ดำเนินธุรกิจรับฝากเงินเช่นเดียวกับสถาบันการเงินทั่วไป ซึ่งรับฝากเงิน

3 ประเภทได้แก่

1. ประเภทเงินฝากออมทรัพย์

2. ประเภทเงินฝากออมทรัพย์พิเศษ

3. ประเภทเงินฝากสัจจะออมทรัพย์

การจ่ายดอกเบี้ยให้สมาชิกจะจ่ายตามที่คณะกรรมการดำเนินการกำหนดไว้ ซึ่งสหกรณ์จะรับฝากเงินเฉพาะสมาชิกเท่านั้น

#### 4. การบริการด้านการรวบรวมผลผลิต

เมื่อถึงฤดูกาลเก็บเกี่ยวผลผลิต สหกรณ์จะจัดบริการด้านรวบรวมผลผลิตของสมาชิก และจัดการให้ได้ราคาที่เป็นธรรม ซึ่งผลผลิตที่สหกรณ์จัดบริการรวบรวมอยู่ในขณะนี้คือ ถั่วเหลืองของสมาชิก โดยสหกรณ์จะเป็นผู้ดำเนินการจัดหาตลาดจำหน่ายเอง เมื่อสิ้นปีการเงินหาก

สหกรณ์ดำเนินงานมีผลกำไรสหกรณ์จะจ่ายกลับคืนไปยังสมาชิก ตามวิธีการจัดสรรของสหกรณ์ และตามส่วนธุรกิจที่สมาชิกกระทำต่อสหกรณ์

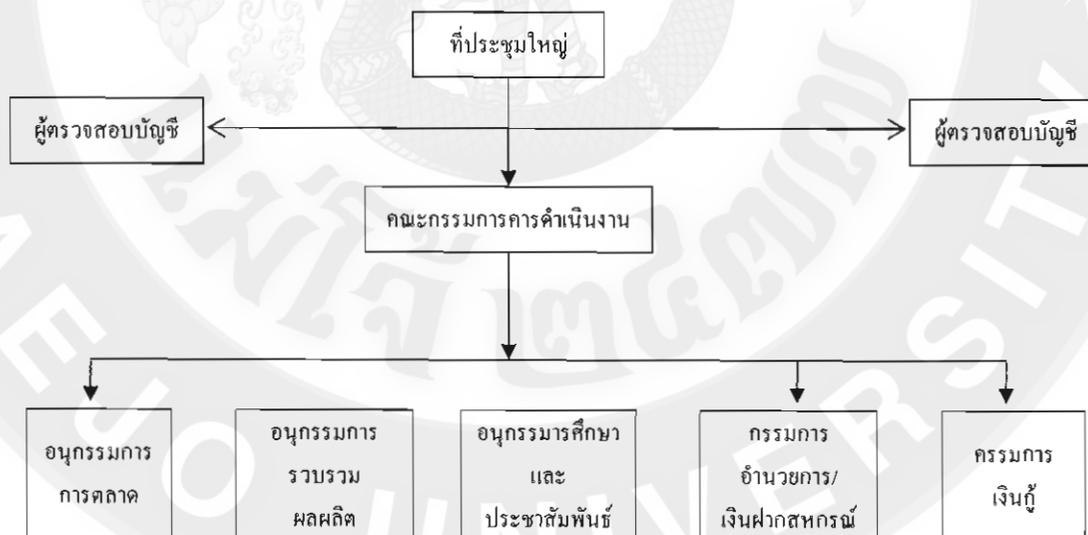
บริการด้านการจัดหาสิ่งของจำเป็นมาจำหน่าย

สหกรณ์จะจัดหาสิ่งของมาจำหน่าย และสมาชิกมีความต้องการมาจำหน่าย เช่น วัสดุการเกษตร วัสดุอุปกรณ์ เครื่องอุปโภคบริโภค โดยสหกรณ์จะจำหน่ายให้ในราคายุติธรรม มีปริมาณและคุณภาพที่ถูกต้อง และสิ้นปีการเงินของสหกรณ์ดำเนินงานแล้วมีกำไร สหกรณ์จะแบ่งปันเงินประเภทนี้ให้แก่สมาชิกที่มาอุดหนุนสินค้าเช่นเดียวกับธุรกิจรวบรวมผลผลิต

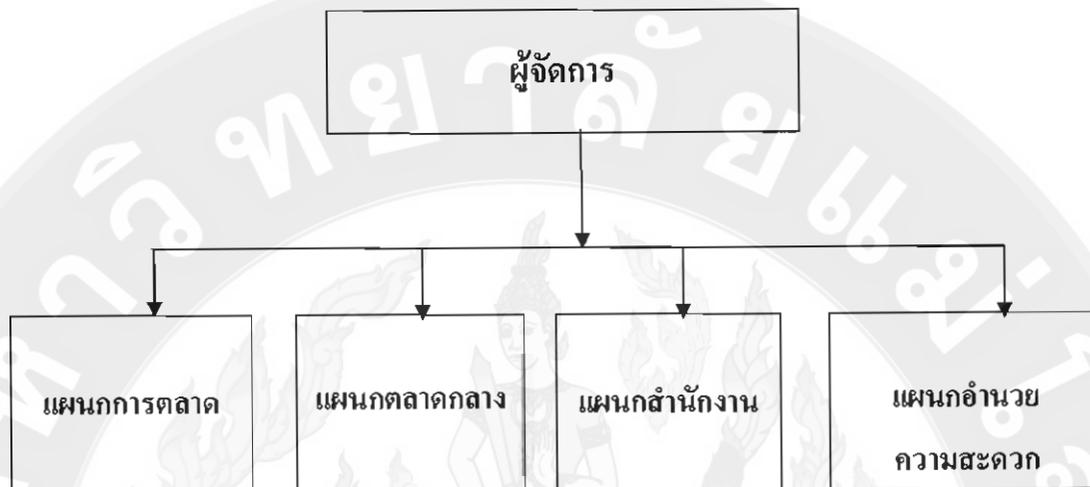
#### 5. บริการด้านการส่งเสริมการเกษตร

สหกรณ์มีการส่งเสริมให้สมาชิกมีการเพาะปลูกถั่วเหลืองในชื่อ “โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพเมล็ดพันธุ์ถั่วเหลือง” ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมให้สมาชิกมีรายได้เพิ่มสูงขึ้น สหกรณ์ได้มีเจ้าหน้าที่การเกษตรมาช่วยเหลือในการส่งเสริม แนะนำการเพาะปลูกถั่วเหลืองให้มีประสิทธิภาพ

#### ฝ่ายคณะกรรมการสหกรณ์



## ฝ่ายจัดการ



ภาพ 20 โครงสร้างองค์กรของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด

## ผลการดำเนินงานทางธุรกิจที่ผ่านมาสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด

1. จำนวนสมาชิกสหกรณ์ พบว่า สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีจำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้น โดยในปี 2549 มีจำนวนสมาชิก 2,289 คน และเพิ่มเป็น 2,463 คน ในปี 2550
2. ด้านความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2550 สหกรณ์มีทุนดำเนินงานทั้งสิ้น จำนวน 155,201,750.53 บาท ลดลงจากปีก่อน จำนวน 7,222,311.55 บาท หรือคิดเป็น (ร้อยละ 4.65) ทุนดำเนินงานดังกล่าวส่วนใหญ่มาจากแหล่งเงินทุนภายใน ร้อยละ 81.77 เงินกู้ยืมจากแหล่งภายนอก (ร้อยละ 28.23) เมื่อพิจารณาถึงความเสี่ยงของเงินทุนค่อหนี้สินแล้ว ยังมีความเสี่ยงอยู่มาก โดยมีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุน 4.48 เท่า หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งสหกรณ์มีทุนของสหกรณ์เอง 1.00 บาท ที่จะชำระหนี้สิน 4.48 บาท แต่เมื่อพิจารณาจากหนี้สินของสหกรณ์แล้วมาจาก 2 แหล่งใหญ่คือ เงินรับฝากจากสมาชิกและเงินกู้ยืมธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งเงินกู้ยืมธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์มีระเบียบวิธีการปฏิบัติในการชำระคืน สหกรณ์สามารถวางแผนบริหารควบคุมได้ ดังนั้นความเสี่ยงของเงินทุนสหกรณ์ส่วนใหญ่จึงขึ้นอยู่กับ การบริหารเงินรับฝากจากสมาชิกให้มีประสิทธิภาพโดยหากจะมีการนำเงินออกมาลงทุนเพื่อขยายธุรกิจควรมีการศึกษาความเป็นไปได้ มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงและมีการระดมความคิดเห็นของคณะกรรมการฯ คณะบริหารเพื่อป้องกันเหตุการณ์ที่จะกระทบต่อความเชื่อมั่นของสมาชิกผู้ฝากเงิน

3. ด้านความสามารถในการบริหารจัดการ สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2550 สหกรณ์ดำเนินธุรกิจทั้งหมด 5 ด้านด้วยกันมีมูลค่าธุรกิจรวม 84,093,161.09 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน จำนวน 58,392,452.94 บาท คิดเป็น (ร้อยละ 69.44) โดยเป็นธุรกิจแปรรูปผลผลิตและการผลิตสินค้ามากที่สุด (ร้อยละ 43.22) รองลงมาได้แก่ธุรกิจรวบรวมผลผลิตมาจำหน่าย (ร้อยละ 33.60) ของปริมาณธุรกิจทั้งสิ้น โดยมีรายละเอียดแต่ละธุรกิจ ดังนี้

- ธุรกิจสินเชื่อ สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2550 ในระหว่างปีสหกรณ์มีผลกำไรเฉพาะธุรกิจ จำนวน 9,777,668.30 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน จำนวน 8,678,089.86 บาท หรือเพิ่มขึ้น(ร้อยละ 88.75) ซึ่งถือว่าเพิ่มขึ้นในปริมาณที่สูง ทั้งนี้เนื่องมาจากในปี 2549 สมาชิกไม่มีการชำระหนี้สินเนื่องจากประสบอุทกภัย

- ธุรกิจเงินรับฝาก สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2550 ในระหว่างปีสหกรณ์ระดมเงินรับฝากจากสมาชิกได้ จำนวน 121,410,445.25 บาทเพิ่มขึ้น จากปีก่อนจำนวน 8,948,902.75 บาท หรือเพิ่มขึ้น (ร้อยละ 7.95) โดยธุรกิจนี้สหกรณ์สามารถบริหารในปีที่ผ่านมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ทั้งนี้สหกรณ์ก็ควรระมัดระวังและจัดระบบการควบคุมภายในให้ดี เพื่อมิให้เกิดเหตุการณ์ผิดปกติที่จะกระทบต่อความเชื่อมั่นของสมาชิก โดยหากจะนำเงินฝากไปลงทุนเพื่อขยายธุรกิจควรมีการศึกษาความเป็นไปได้และวิเคราะห์ความเสี่ยงทางธุรกิจ

- ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2550 ในระหว่างปีสหกรณ์จัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้สมาชิก จำนวน 9,783,146.44 บาทลดลง จากปีก่อนจำนวน 141,241.31 บาท หรือลดลง (ร้อยละ 1.42) มีผลการดำเนินงานเฉพาะธุรกิจมีกำไร 585,360.91 บาท

- ธุรกิจรวบรวมผลผลิต สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2550 ในรอบปีบัญชี สหกรณ์รวบรวมถั่วเหลืองทั้งจากสมาชิกและบุคคลภายนอก เป็นเงิน 28,256,198.58 บาท มีผลดำเนินงานขาดทุนเฉพาะธุรกิจ จำนวน 2,377,334.02 บาท ทั้งนี้เนื่องมาจากในปัจจุบันต้นทุนในการขนส่งค่อนข้างสูงเนื่องจากวิกฤติราคาน้ำมัน ประกอบกับเกษตรกรนำผลผลิตจำหน่ายให้กับเอกชนภายนอก สหกรณ์ควรปรับวิธีดำเนินงานให้สามารถแข่งขันกับเอกชนได้ แต่ขณะเดียวกันก็ต้องดำเนินอยู่ในกรอบระเบียบของสหกรณ์ และอยู่บนพื้นฐานการบริหารจัดการที่เหมาะสมและรัดกุม โดยนำหลักการจัดการแบบธรรมาภิบาลนำมาประยุกต์ใช้ซึ่งประกอบด้วยหลักนิติธรรม คุณธรรม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม และหลักคุณค่า

- ธุรกิจแปรรูปผลิตผลการเกษตรและผลิตสินค้า มีผลการดำเนินงานเฉพาะ ธุรกิจมีกำไร จำนวน 1,730,685.70 บาท ธุรกิจนี้สหกรณ์ดำเนินงานมีผลกำไรติดต่อกันหลายปี เนื่องจากปริมาณการผลิต (เมล็ดพันธุ์) มีปริมาณที่ไม่พอเพียงกับความต้องการ โดยเฉพาะเมล็ดพันธุ์ถั่วเหลืองซึ่งเป็นที่ต้องการของตลาดเป็นจำนวนมาก

4. ด้านการทำกำไร สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2550 สหกรณ์มีรายได้รวมทั้งสิ้น จำนวน 84,093,161.09 บาท มีค่าใช้จ่ายรวม จำนวน 74,781,075.75 มีกำไรสุทธิ จำนวน 9,312,085.34 บาท คิดเป็น(ร้อยละ 11.07) ของยอดขาย/บริการ เมื่อพิจารณาจากข้อมูลเบื้องต้นจะเห็นว่าสหกรณ์มีความสามารถในการทำกำไรลดลงจากปีก่อน

5. ด้านสภาพคล่อง สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2550 สหกรณ์มีอัตราส่วนทุนหมุนเวียน 2.70 เท่า ปีก่อน 3.43 เท่า จะเห็นว่าสหกรณ์ มีสภาพคล่องทางการเงินลดลงจากปีก่อน เนื่องจากปัญหานี้ค้างชำระ

ตาราง 22 ข้อมูลผลประกอบการสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด จังหวัดเชียงใหม่

หน่วย : บาท

รายการ	2550	2549	2548
จำนวนสมาชิก(คน)	2,463	2,289	2,107
ขาย/บริการ	84,093,161.09	25,700,708.15	61,410,832.98
<b>รายได้ธุรกิจหลัก</b>			
ธุรกิจสินเชื่อ	9,709,854.00	8,382,440.00	6,863,305.45
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	9,783,146.44	9,924,387.75	10,061,336.55
ธุรกิจรวบรวมผลผลิต	28,256,198.58	346,759.20	19,794,995.00
ธุรกิจแปรรูปผลผลิตและการผลิตสินค้า	36,343,962.07	7,047,121.20	18,937,282.40
<b>รวมรายได้ธุรกิจหลัก</b>	<b>84,093,161.09</b>	<b>25,700,708.15</b>	<b>55,656,919.40</b>
<b>ต้นทุนบริการ</b>			
ธุรกิจสินเชื่อ	336,481.25	376,415.25	107,787.25
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	9,197,785.53	9,210,363.63	9,408,881.29
ธุรกิจรวบรวมผลผลิต	30,633,532.60	501,611.15	19,986,946.35
ธุรกิจแปรรูปผลผลิตและการผลิตสินค้า	34,613,276.37	6,732,317.58	18,465,064.38
<b>รวมต้นทุนบริการ</b>	<b>74,781,075.75</b>	<b>16,820,707.61</b>	<b>47,968,679.27</b>
<b>กำไร (ขาดทุน) ขั้นต้นเฉพาะธุรกิจ</b>			
ธุรกิจสินเชื่อ	9,373,372.75	8,006,024.75	6,755,518.20
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	585,360.91	714,024.12	652,455.26
ธุรกิจรวบรวมผลผลิต	-2,377,334.02	-154,851.95	-191,951.35
ธุรกิจแปรรูปผลผลิตและการผลิตสินค้า	1,730,685.70	314,803.62	472,218.02
<b>รวมกำไร (ขาดทุน) ขั้นต้นเฉพาะธุรกิจ</b>	<b>9,312,085.34</b>	<b>8,880,000.54</b>	<b>7,688,240.13</b>
<b>รายได้เฉพาะธุรกิจ</b>			
ธุรกิจสินเชื่อ	507,952.00	455,797.00	454,928.00
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	18,078.00	20,452.00	27,857.00
ธุรกิจรวบรวมผลผลิต	3,556,840.00	77,380.00	68,490.00
ธุรกิจแปรรูปผลผลิตและการผลิตสินค้า	62,811.90	43,147.50	43,860.00
<b>รวมรายได้เฉพาะธุรกิจ</b>	<b>4,145,681.90</b>	<b>596,776.50</b>	<b>595,135.00</b>

## ตาราง 22 (ต่อ)

รายการ	หน่วย : บาท		
	2550	2549	2548
<b>ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ</b>			
ธุรกิจสินเชื่อ	548,818.00	1,817,729.65	453,266.70
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	1,238,416.34	1,116,611.07	969,823.98
ธุรกิจรวบรวมผลผลิต	769,709.04	4,137,371.61	225,310.82
ธุรกิจแปรรูปผลผลิตและการผลิต สินค้า	1,123,155.56	1,305,486.27	155,766.60
<b>รวมค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ</b>	<b>3,680,098.94</b>	<b>8,377,198.60</b>	<b>1,804,168.10</b>
<b>กำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจ</b>			
ธุรกิจสินเชื่อ	9,332,506.75	6,644,092.10	6,757,179.50
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	- 634,977.43	- 382,134.95	- 289,511.72
ธุรกิจรวบรวมผลผลิต	409,796.94	- 4,214,843.56	- 348,772.17
ธุรกิจแปรรูปผลผลิตและการผลิต สินค้า	670,342.04	- 947,535.15	360,311.42
<b>รวมกำไร (ขาดทุน) เฉพาะธุรกิจ</b>	<b>9,777,668.30</b>	<b>1,099,578.44</b>	<b>6,479,207.03</b>
รายได้อื่น	900,551.33	1,517,388.17	2,025,731.70
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	9,385,708.65	8,069,795.58	7,060,250.85
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	1,292,510.98	- 5,452,828.97	1,444,687.88
<b>สินทรัพย์</b>			
สินทรัพย์หมุนเวียน	76,666,737.73	89,398,778.64	86,274,339.86
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	78,535,012.78	73,025,283.44	67,649,251.25
<b>รวมสินทรัพย์</b>	<b>155,201,750.51</b>	<b>162,424,062.08</b>	<b>153,923,591.11</b>
<b>หนี้สิน</b>			
หนี้สินหมุนเวียน	122,465,623.88	132,313,978.01	118,493,645.81
หนี้สินไม่หมุนเวียน	4,439,993.00	4,118,418.40	4,868,608.66
<b>รวมหนี้สิน</b>	<b>126,905,616.88</b>	<b>136,432,396.41</b>	<b>123,362,254.47</b>
<b>ทุน</b>	<b>28,296,133.65</b>	<b>25,991,665.67</b>	<b>30,561,336.64</b>
<b>ทุนดำเนินงาน</b>	<b>155,201,750.53</b>	<b>162,424,062.08</b>	<b>153,923,591.11</b>

ที่มา: กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2551)

การวิเคราะห์ลักษณะข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ทั้งในส่วนของความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานและลักษณะที่แสดงออกทางพฤติกรรมของผู้นำ การบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ตลอดจนผลการดำเนินงานทางธุรกิจที่ผ่านมาสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้ทฤษฎีระบบของเดวิดอีสตัน (David Easton of the system theory) มาประเมินผลเพื่อช่วยในการสนับสนุนข้อมูลการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ก่อนนำข้อมูลทั้งหมดที่ทำการศึกษา มาช่วยสร้างแบบจำลอง (model) ที่นำไปสู่การพัฒนาสหกรณ์การเกษตร ซึ่ง Stufflebeam อ้างใน สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2537: 123) ได้ให้นิยามการประเมินผลโครงการว่าเป็นกระบวนการจำแนกแยกแยะหรือวิเคราะห์การได้มาซึ่งข้อมูลและการเสนอข้อมูลเพื่อเสนอคำวินิจฉัยสำหรับทางเลือกหรือการตัดสินใจว่ามีคุณภาพมากน้อยเพียงใดอีกทั้ง Alkin อ้างใน สุวิมล ตรีภานันท์ (2543: 86) ยังได้ให้ความหมายของการประเมินผลไว้ว่าเป็นกระบวนการกำหนดขอบเขตการตัดสินใจ การเลือกข้อมูลที่เหมาะสม การเก็บรวบรวมข้อมูล ตลอดจนการเขียนรายงานสรุป เพื่อให้ผู้วิจัยได้ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ และตัดสินใจโดยใช้ทฤษฎีระบบของเดวิดอีสตัน (David Easton of the system theory) มาวิเคราะห์ประเมิน เพื่อช่วยในการสนับสนุนข้อมูลการบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด นี้แบ่งประเด็นการประเมินผลออกเป็น 5 ประเภท คือ

1. Context Evaluation : C เป็นการประเมินด้านบริบทหรือสภาวะแวดล้อม
2. Input Evaluation : I เป็นการปัจจัยเบื้องต้น หรือปัจจัยป้อน
3. Process Evaluation : P เป็นกระบวนการประเมินระหว่างการทำงานโครงการ
4. output Evaluation : O เป็นผลผลิตของการดำเนินโครงการ
5. feedback Evaluation : F เป็นข้อมูลย้อนกลับ

เหตุนี้ ผู้วิจัยจึงใช้ทฤษฎีระบบของเดวิดอีสตัน (David Easton of the system theory) เข้ามาช่วยสนับสนุนข้อมูล ก่อนการตัดสินใจนำไปพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากการประเมินผลสหกรณ์นี้ สามารถช่วยแยกแยะ วินิจฉัยข้อมูล และข้อเท็จจริง เพื่อหาความเหมาะสมในเรื่องคุณภาพของข้อมูลได้

1. บริบทหรือสภาวะแวดล้อม ของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด (C: Context Evaluation)

สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด พัฒนามาจากสหกรณ์ชนกิจ ไม่จำกัดสินใช้ได้ จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ปี 2511 เมื่อวันที่ 15 เมษายน 2514 ในประเภทสหกรณ์การเกษตร พื้นที่ดำเนินงานครอบคลุม ท้องที่ทุกตำบลของอำเภอแม่ริม เมื่อเริ่มจดทะเบียนเป็นสหกรณ์การเกษตรมีสมาชิกจำนวน 214 คน ในปี 2539 สหกรณ์ได้เข้าร่วมโครงการปรับปรุง

ประสิทธิภาพและคุณภาพผลิตเมล็ดพันธุ์ของสถาบันเกษตรกรเพื่อผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวและถั่วเหลือง ต่อมาเมื่อกรมส่งเสริมสหกรณ์มีนโยบายที่จะประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ใน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนเมล็ดพันธุ์ที่มีคุณภาพ ภายใต้โครงการ ชื่อ “โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพผลิตเมล็ดพันธุ์ของสถาบันเกษตรกร” สหกรณ์ การเกษตรแม่ริม จำกัด จึงได้รับการคัดเลือกให้เข้าร่วมโครงการ สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด จึงเป็นสหกรณ์การเกษตรที่มุ่งเน้นด้านการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพเมล็ดพันธุ์ข้าวและ ถั่วเหลืองเพื่อส่งเสริมการเกษตรให้กับสมาชิก โดยปัจจุบันปี 2550 สหกรณ์การเกษตรแม่ริม มี จำนวนสมาชิกทั้งหมด 2,493 คน เป็นหญิง 1,227 คน เป็นชาย 1,266 คน

สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีเป้าหมายมุ่งให้บริการแก่สมาชิก โดยส่งเสริม ให้สมาชิกมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น และมีพันธกิจมุ่งพัฒนาสหกรณ์ให้เป็นศูนย์กลางของสมาชิก สหกรณ์ และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในขบวนการสหกรณ์ทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสหกรณ์ให้เป็น ศูนย์กลางข่าวสารทางสหกรณ์ ด้านการเกษตรเพื่อให้สมาชิกทราบความเปลี่ยนแปลงของสภาวะ ต่างๆ อย่างทันทั่วถึง และมุ่งพัฒนาสหกรณ์ให้เป็นศูนย์กลางประสานงานของสมาชิกทั้งหมด และ พัฒนาเครือข่ายสหกรณ์ที่เข้มแข็ง

## 2. ปัจจัยเบื้องต้น หรือปัจจัยนำเข้า (I: Input Evaluation)

สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีบุคลากรที่ทำงานภายในสหกรณ์ จำนวนทั้งสิ้น 28 คน มีผู้นำ จำนวน 2 คน ได้แก่ ประธานสหกรณ์ จำนวน 1 คน ผู้จัดการสหกรณ์ จำนวน 1 คน ผู้ปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่ หรือฝ่ายจัดการ จำนวน 12 คน และคณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 14 คน ซึ่งบุคคลเหล่านี้เป็นบุคคลที่มีส่วนในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของสหกรณ์

ผู้นำสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เป็นผู้มีความฉลาดทางอารมณ์ สามารถ เคารพผู้อื่นกับปัญหาและสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี สามารถเข้ากับผู้อื่นๆ ได้ง่ายไม่ว่าจะเป็นบุคคลในระดับใด สนุกสนานกับการทำงานอยู่ตลอดเวลา แต่ในด้านระดับภาวะผู้นำกับ พบว่าผู้นำของสหกรณ์การเกษตรแม่ริมมีการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดเห็นและ ร่วมตัดสินใจในการดำเนินงานของสหกรณ์ในระดับปานกลางเท่านั้น ทั้งยังมีความสามารถไม่มากนักในการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน ปฏิบัติด้วยความเต็มใจเต็มความสามารถ เป็นผลให้ผู้ปฏิบัติงาน มีความภาคภูมิใจในงานสหกรณ์ที่ตนปฏิบัติในระดับปานกลางเท่านั้น จึงส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงาน คลอดจนคณะกรรมการของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีเจตคติที่ดีต่องานเพียงระดับหนึ่ง เท่านั้น กล่าวคือมีเจตคติที่ดีต่องานอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น จึงส่งผลให้ประสิทธิภาพในการ บริหารงานของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ซึ่งแสดงให้เห็นว่า

ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงาน ซึ่งผู้นำที่ดีนั้นต้องประกอบไปด้วย คุณลักษณะที่แสดงออกทางพฤติกรรมของผู้นำ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความฉลาดทางอารมณ์ จะมีคุณลักษณะเพียงด้านใดด้านหนึ่งไม่ได้ ดังนั้นแม้ว่าสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด จะมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย อาทิ เครื่องคอมพิวเตอร์ ระบบอินเทอร์เน็ต และเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ เข้ามาช่วยในการบริหารงาน ก็ไม่สามารถทำให้การดำเนินงานของสหกรณ์ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ทั้งนี้สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีเงินทุนดำเนินงานในการบริหารงานองค์กร ประมาณ 155,201,750.51 บาทต่อปี

### 3. กระบวนการ (P: Process Evaluation )

สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีการดำเนินกิจกรรมสหกรณ์ 7 ด้าน คือ 1) การให้สินเชื่อเพื่อการเกษตร โดยแบ่งสินเชื่อออกเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทที่ 1 เงินกู้ระยะสั้น เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายดำเนินงานในการเกษตรสำหรับฤดูกาลผลิตหนึ่งๆ ประเภทที่ 2 เงินกู้ระยะปานกลาง เพื่อใช้ในการลงทุนในสินทรัพย์การเกษตร ซึ่งปกติจะใช้ประโยชน์นานกว่าฤดูกาลผลิตหนึ่งๆ 2) การส่งเสริมการออมทรัพย์ เป็นการรับฝากเงินจากสมาชิก เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการออมทรัพย์ โดยสหกรณ์จะรับฝากเงินจากสมาชิก 2 ประเภท คือ ประเภทที่ 1 เงินฝากออมทรัพย์ ประเภทที่ 2 เงินฝากประจำ 3) การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ในการเกษตร เป็นการจัดหาวัสดุการเกษตร และสิ่งของที่จำเป็นมาจำหน่ายแก่สมาชิกในราคาขุดิธรรม 4) การดำเนินการด้านการตลาด เป็นการจัดหาตลาดจำหน่ายผลิตผล และผลิตภัณฑ์ของสมาชิก 5) การให้บริการทางวิชาการ เป็นการให้บริการความรู้ด้านการเกษตร 6) การจัดบริการและบำรุงดิน 7) การให้การศึกษอบรมทางสหกรณ์ เป็นการเผยแพร่ข่าวสารทั้งทางด้านวิชาการ และด้านปฏิบัติ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์แก่สมาชิก

ทั้งนี้การดำเนินกิจกรรมสหกรณ์ที่กล่าวตามข้างต้น ทั้ง 7 ด้าน นั้น สหกรณ์ขนาดใหญ่แต่ละแห่งจำเป็นต้องมีการดำเนินการเหมือนกัน เนื่องจากเป็นกิจกรรมการดำเนินงานที่กรมส่งเสริมสหกรณ์เป็นผู้กำหนดให้สหกรณ์ขนาดใหญ่ทุกแห่ง ต้องมีการดำเนินกิจกรรมสหกรณ์ทั้ง 7 ด้านนี้เช่นเดียวกัน

### 4. ผลรับ (O: Output Evaluation)

สหกรณ์การเกษตร แม่ริม จำกัด ไม่บรรลุผลสำเร็จตามเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์การเกษตร ของประเทศไทย เมื่อวัดความสำเร็จจากตัวชี้วัดเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์การเกษตร 7 ตัวชี้วัด โดยผลการประเมินพบว่าสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย เนื่องจากในรอบสามปีพบว่าบัญชีย้อนหลังของสหกรณ์ประสบกับ

ภาวะขาดทุนจากการดำเนินงาน แม้ว่าจะไม่มีการกระทำอันทุจริตต่อสหกรณ์ สหกรณ์ก็ไม่สามารถนำผลกำไรสุทธิมาจัดสรรเป็นทุนสวัสดิการของสมาชิกได้อย่างพอเพียง

#### 5. ข้อมูลย้อนกลับ (F: Feedback Evaluation)

จากข้อมูลของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ยังมีจุดอ่อน ด้านการทำงาน การบริหารงาน ระบบสารสนเทศ และกระบวนการมีส่วนร่วม ต้องทำไปพัฒนารูปแบบต่อไป

จากการศึกษาสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด โดยใช้ทฤษฎีระบบของเดวิดอีสตัน (David Easton of the system theory) มาการประเมินผล ผู้วิจัยพบว่าสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ไม่ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีเจตคติที่ดีต่อการทำงานเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้น กล่าวคือมีเจตคติต่อการทำงานในระดับปานกลาง และผู้นำของสหกรณ์มีระดับภาวะผู้นำ หรือความเป็นผู้นำไม่มากเท่าที่ควร มีการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานและคณะกรรมการสหกรณ์ได้แสดงความคิดเห็นในการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง แม้ว่าจากการศึกษาข้อมูลจากแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูล ผู้นำของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เป็นผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์อยู่ในระดับสูง สามารถเผชิญหน้าและแก้ไขปัญหาค้นในด้านต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ยิ้มแย้มแจ่มใส ให้การต้อนรับกับผู้มาติดต่องานด้วยความเต็มใจ สามารถเข้ากับผู้อื่นได้ ไม่ว่าจะบุคคลคนนั้นจะอยู่ในระดับใดก็ตาม และมีความสนุกสนานในการทำงานอยู่เสมอ และแม้ว่าสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เป็นสหกรณ์การเกษตรที่มีเครื่องมือและเทคโนโลยีที่สามารถช่วยอำนวยความสะดวกเพื่อให้ระบบการทำงานมีความคล่องตัว ลดขั้นตอนการทำงาน มีเงินงบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงานต่าง ๆ อย่างเพียงพอ แต่ในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จนั้น คน (men) หรือในที่นี้หมายถึง ผู้นำ ผู้ปฏิบัติงาน และคณะกรรมการสหกรณ์ ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารงาน ซึ่งหลักในการบริหารงาน นั้นต้องประกอบไปด้วย 4M คือ คน (man) เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ (material) การจัดการ (management) โดย (พันธุ ดิษยมณฑล, 2530) ได้กล่าวว่าสหกรณ์ที่ดำเนินการประสบความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบทั่วไปได้แก่ คน เงิน วัสดุ การจัดการ และเทคโนโลยี ซึ่งเป็นหลักการทั่วไปอยู่แล้วที่ความสำเร็จทุกอย่างขึ้นอยู่กับ มีคนดี มีกำลังเงินที่ดีและมีวัสดุพร้อม มีการจัดการที่ดี และมีประสิทธิภาพ มีการนำวิชาการใหม่ ๆ มาใช้ จะขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใดไม่ได้

## สรุป

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ให้เป็นไปตามมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 คือ ศึกษาลักษณะข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์แม่ริม จำกัด ผลการวิจัยโดยสรุปพบว่า ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง มีอายุเฉลี่ย 47 ปี กลุ่มใหญ่มีรายได้เฉลี่ย 139,053 บาทต่อปี กลุ่มใหญ่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี ในส่วนของระยะเวลาในการทำงาน พบว่า ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มใหญ่ทำงานในสหกรณ์มาเป็นระยะเวลาเฉลี่ย 10 ปี ผลการศึกษาเจตคติต่องานของผู้ให้ข้อมูลกลุ่มใหญ่ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มใหญ่มีเจตคติต่องานอยู่ในระดับปานกลาง ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มใหญ่มีเจตคติต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมในระดับปานกลาง ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มใหญ่เห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มใหญ่มีความคิดเห็นว่าความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าผู้ให้ข้อมูลกลุ่มใหญ่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับปานกลาง

สหกรณ์การเกษตร แม่ริม 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 สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีเงินทุนดำเนินงานในการบริหารจัดการองค์กร ประมาณ 155,201,750.51 บาทต่อปี

สหกรณ์การเกษตร แม่ริม 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

สหกรณ์การเกษตร แม่ริม จำกัด ไม่บรรลุผลสำเร็จตามเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์การเกษตร ของประเทศไทย โดยวัดความสำเร็จจากตัวชี้วัดเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์การเกษตร 7 ตัวชี้วัด โดยผลการประเมินพบว่าสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย เนื่องจากในรอบสามปีพบว่าบัญชีย้อนหลังของสหกรณ์ประสบกับภาวะขาดทุนจากการดำเนินงาน แม้ว่าจะไม่มีการกระทำอันทุจริตต่อสหกรณ์ สหกรณ์ก็ไม่สามารถนำผลกำไรสุทธิมาจัดสรรเป็นทุนสวัสดิการของสมาชิกได้อย่างพอเพียง

จากการศึกษาสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด โดยใช้ทฤษฎีระบบของเดวิดอีสตัน (David Easton of the system theory) มาประเมิน ผู้วิจัยพบว่าสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ไม่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานเท่าที่ควร เพราะมีปัจจัยมาจากผู้นำมีระดับภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง กล่าวคือไม่มากเท่าที่ควร และบุคคลกร ในที่นี้หมายถึงผู้ปฏิบัติงานและคณะกรรมการสหกรณ์มีความภาคภูมิใจในงานสหกรณ์ที่ตนเองรับผิดชอบ อยู่ในระดับปานกลาง จึงส่งผลให้มีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน มีความรักในงานสหกรณ์ไม่มากนัก เนื่องจากขาดแรงจูงใจในการทำงาน แม้ว่าผู้นำจะให้ความเป็นกันเอง สามารถพูดคุยและเข้ากับทุกคนได้ แต่กับรับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติและคณะกรรมการสหกรณ์เพียงระดับหนึ่งเท่านั้น จึงส่งผลกระทบต่อภาพรวมของการบริหารงานสหกรณ์ และประสบกับภาวะขาดทุน ไม่สามารถผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทยตามเป้าหมายได้

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ผู้วิจัยพบว่าสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีการบริหารงานที่ไม่สอดคล้องกับ หลักการบริหาร 4M ซึ่งอธิบายว่าหลัก ในการบริหารงานทั่วไป ต้องประกอบไปด้วย คน (man) เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ (material) การจัดการ (management) ทั้งยังพบว่าไม่สอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการที่ดี (good governance) อีกด้วย