

## บทที่ 7

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สหกรณ์การเกษตรเป็นกลไกที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อช่วยแก้ไขปัญหาค่าความเหลื่อมล้ำของรายได้ระหว่างเกษตรกรกับอาชีพอื่น ๆ ในชนบทกับสังคมเมือง แต่ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา พบว่าความเหลื่อมล้ำของรายได้นี้ยังคงมีอยู่และเพิ่มปริมาณมากขึ้น ทำให้เกิดปัญหาสภาพความเป็นอยู่และภาวะเศรษฐกิจจนเกิดการอพยพย้ายถิ่นของแรงงานจากชนบทสู่เมืองหลวง ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความล้มเหลวของระบบเศรษฐกิจและสังคมในภาวะปัจจุบัน สหกรณ์การเกษตรมีภาระในการช่วยเหลือเกษตรกรให้มีคุณภาพชีวิตที่เหมาะสม ระบบการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรจึงต้องมีความมั่นคงสมบูรณ์ เพื่อให้สามารถช่วยเหลือสมาชิกในชุมชนส่วนใหญ่ซึ่งเป็นเกษตรกรมีจำนวนถึง 5,950,809 คน จากข้อมูล ณ ปี 2549 (กรมส่งเสริมการเกษตร, ม.ป.ป.: ระบบออนไลน์)

สหกรณ์การเกษตรของประเทศไทยมีจำนวน 3,949 แห่ง แต่สามารถผ่านเกณฑ์มาตรฐานเพียง 1,054 แห่ง โดยเฉพาะในจังหวัดเชียงใหม่มีสหกรณ์การเกษตร 139 แห่ง แต่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานเพียง 35 แห่ง และสหกรณ์การเกษตรบางแห่งมีบริบทคล้ายคลึงกันแต่ไม่สามารถผ่านเกณฑ์มาตรฐาน เนื่องจากสาเหตุขาดการวางแผนขององค์กร ปัญหาด้านการบริหารจัดการที่สมาชิกไม่มีส่วนร่วมและไม่มีความเข้าใจในหลักการของสหกรณ์ สรุปได้ว่าการดำเนินงานทางด้านองค์กร ซึ่งปัญหาเหล่านี้แก้ไขได้ ถ้าสหกรณ์มีการวางแผนที่ดี การกำหนดเป้าหมายภารกิจ และกลยุทธ์ ในการดำเนินงานแบบมีขั้นตอนและนำไปปฏิบัติ พร้อมทั้งประเมินผล ตรวจสอบ ปรับปรุง การบริหารงานของสหกรณ์ย่อมมีประสิทธิภาพ การวางแผนในการบริหารจัดการอย่างมีระบบที่กล่าวมาสามารถกล่าวได้อีกอย่างหนึ่งว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย มีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาลักษณะข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด 2) เพื่อศึกษาลักษณะข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรแมริม จำกัด และ 3) เพื่อเปรียบเทียบถึงผลความสำเร็จสู่เกณฑ์มาตรฐานของสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

## สรุปผลการวิจัย

**ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาลักษณะข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด**

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาลักษณะข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด สถานที่ดำเนินการวิจัยคือ สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด เนื่องจากเป็นสหกรณ์ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย ได้แก่ ผู้นำสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด หมายถึง ประธานสหกรณ์ ฯ 1 คน และผู้จัดการสหกรณ์ ฯ 1 คน รวมทั้งสิ้น 2 คน ผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง เจ้าหน้าที่สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด จำนวน 12 คน และ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด จำนวน 14 คน เครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสอบถาม วัดความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน แบบทดสอบความรู้ของผู้นำและผู้ปฏิบัติงาน ผลการวิจัยโดยสรุปพบว่าผู้ให้ข้อมูลเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง มีอายุระหว่าง 31-40 ปี มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีรายได้ไม่เกิน 100,000 บาทต่อปี ทำงานในสหกรณ์มาเป็นระยะเวลา 11-15 ปี ผู้ให้ข้อมูลมีเจตคติที่มีต่อการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในด้านเจตคติต่องาน และเจตคติต่อการบริหารงานเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมในระดับเห็นด้วยปานกลาง มีลักษณะที่แสดงออกพฤติกรรมของผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในระดับสูง ผู้บริหารมีความฉลาดทางอารมณ์โดยรวมในระดับปานกลาง และผู้ให้ข้อมูลมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ในระดับปานกลาง

สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด เป็นองค์กรทางธุรกิจที่มีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างจากองค์กรธุรกิจที่เป็นบริษัท หรือนิติบุคคลอื่น คือมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการแก่สมาชิกในธุรกิจต่าง ๆ เช่น 1) การให้สินเชื่อเพื่อการเกษตร 2) การส่งเสริมการออมทรัพย์ 3) การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ในการเกษตร 4) การดำเนินการด้านการตลาด 5) การให้บริการทางวิชาการแก่สมาชิกนอก 6) การจัดบริการและบำรุงที่ดิน 7) การให้การศึกษาอบรมทางสหกรณ์ และเพื่อให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจของสหกรณ์ สหกรณ์จึงกำหนดแผนกลยุทธ์จากการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอกและปัจจัยแวดล้อมภายในที่มีความเหมาะสมของสหกรณ์ โดยกำหนดควิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ซึ่งเมื่อสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ แล้ว สหกรณ์ได้นำกลยุทธ์ที่กำหนด เป็นระบบการจัดการบริหารสหกรณ์โดยจัดทำเป็นโครงการต่าง ๆ อาทิ โครงการกิจกรรม 5 ส โครงการจัดรูปแบบการประเมินความพึงพอใจของสมาชิกและผู้ให้บริการ โครงการจัด

ทุนรักษาพยาบาลแก่สมาชิก โครงการทุนการศึกษาบุตรและธิดาแก่สมาชิก และโครงการทุนรักษา  
ระดับราคาผลผลิต เป็นต้น โดยกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี และได้กำหนดทิศทางในการ  
พัฒนาองค์กรไว้เป็น 4 ด้านคือ

1. การพัฒนาบุคลากร โดยสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีการพัฒนาให้  
สมาชิกมีจิตสำนึก มีความเข้าใจในบทบาทต่อการเป็นเจ้าของสหกรณ์ การอบรมประธานกลุ่ม  
เลขานุการกลุ่มให้มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทบริหารกลุ่ม เพื่อให้กลุ่มมีบทบาทดีเด่น การพัฒนา  
คุณภาพชีวิต การยกระดับความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น รวมทั้งสร้างความรู้ความเข้าใจบทบาท  
หน้าที่ ระบบ ระเบียบ และเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ

2. การพัฒนาธุรกิจ ได้แก่ การเพิ่มและขยายปริมาณธุรกิจให้เพิ่มมากขึ้น การพัฒนา  
ประสิทธิภาพในการใช้เงินทุน อุปกรณ์ สถานที่ และวัสดุของสหกรณ์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด  
และบริหารธุรกิจแก่สมาชิกให้ครบวงจรเต็มพื้นที่

3. การพัฒนาเครือข่ายพันธมิตร ได้แก่ การสร้างพันธมิตรคู่ค้าระหว่างสหกรณ์  
ด้วยกัน และระหว่างสหกรณ์กับสมาชิก เพื่อธุรกิจด้วยกันทั้งด้านการเงิน การตลาด และการพัฒนา  
องค์กร เพื่อให้สหกรณ์มีตลาดรับซื้อผลผลิตที่มั่นคง แน่นอน และมีทางเลือกมากยิ่งขึ้น

4. การพัฒนาเทคโนโลยี ได้แก่ การพัฒนาระบบเครือข่ายสารสนเทศของสหกรณ์  
การจัดทำฐานข้อมูลสมาชิก สมาชิกคู่ค้าธุรกิจ เทคโนโลยีเพื่อให้บริการแก่สมาชิก การพัฒนา  
ภูมิปัญญาท้องถิ่น เช่น การฝึกหัดถดถอมแก่ชาวบ้าน การฟื้นฟูยาสมุนไพร เป็นต้น

ตลอดจนสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีการนำแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ปฏิบัติใน  
แต่ละช่วงเวลา แล้วทำรายงานการปฏิบัติงาน มีการกำกับดูแลและติดตามความก้าวหน้าของแผนงาน  
ต่าง ๆ และหากโครงการหรือกิจกรรมใดมีปัญหาและอุปสรรคก็ดำเนินการแก้ไขในทันที สำหรับใน  
ส่วนของการประเมินผลแผนกลยุทธ์นั้นสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ใช้วิธีการประเมิน 4 แบบ  
คือ การประเมินบริบทและสภาพแวดล้อม การประเมินปัจจัยเบื้องต้น การประเมินกระบวนการ และ  
การประเมินผลผลิต ว่าการดำเนินงานของสหกรณ์มีการดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ โดยมี  
การแต่งตั้งอนุกรรมการติดตามในแต่และโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสหกรณ์  
การเกษตรสันทราย จำกัด บรรลุผลสำเร็จตามมาตรฐานสหกรณ์แห่งประเทศไทย

**การวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาลักษณะข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด**

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่เพื่อให้เป็นไป  
ตามมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาลักษณะข้อมูล  
ทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด สถานที่ดำเนินการวิจัยคือ สหกรณ์การเกษตรแม่ริม

จำกัด เนื่องจากเป็นสหกรณ์ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย ได้แก่ ผู้นำสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด หมายถึง ประธานสหกรณ์ ฯ 1 คน และผู้จัดการสหกรณ์ ฯ 1 คน รวมทั้งสิ้น 2 คน ผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง เจ้าหน้าที่สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด จำนวน 12 คน และ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด จำนวน 14 คน เครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสอบถาม วัดความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน แบบทดสอบความรู้ของผู้นำและผู้ปฏิบัติงาน ผลการวิจัยโดยสรุปพบว่า สหกรณ์การเกษตร แม่ริม จำกัด ไม่บรรลุผลสำเร็จตามเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์การเกษตร ของประเทศไทย โดยวัดความสำเร็จจากตัวชี้วัดเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์การเกษตร 7 ตัวชี้วัด 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 ซึ่งนับว่าเป็นจุดอ่อนของระบบการจัดบริหารสหกรณ์ที่ต้องทำการแก้ไข ไม่สามารถผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทยตามเป้าหมายได้

**ผลการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อเปรียบเทียบถึงผลความสำเร็จสู่เกณฑ์มาตรฐานของสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย**

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทยมีวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 คือเปรียบเทียบผลความสำเร็จสู่เกณฑ์มาตรฐานของสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย สถานที่ดำเนินการวิจัย คือ สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เนื่องจากเป็นสหกรณ์การเกษตรที่ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย โดยผู้วิจัยได้วิเคราะห์ศักยภาพของสหกรณ์

การเกษตรแม่ริม จำกัด ก่อนการใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ผลการศึกษาพบว่าจุดอ่อนของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด คือ คณะกรรมการไม่มีความรู้ความเข้าใจกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบสหกรณ์ มีวิสัยในการบริหารงานน้อย ไม่ค่อยแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม ขาดความรู้ความเข้าใจต่อสถานการณ์และข้อมูลด้านการเงินของสหกรณ์ และไม่มีส่วนร่วมในการบริหารงานอย่างเหมาะสม จึงทำให้ในรอบ 3 ปี สหกรณ์มีผลกำไรขาดทุนจากการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัยจึงได้ร่วมกับบุคคลกรภายในสหกรณ์ จัดการประชุมกลุ่ม (focus group) เพื่อร่วมกันพัฒนาสหกรณ์ จึงได้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ PASTEP model เพื่อพัฒนาสหกรณ์ให้ได้ตามมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทยและทำการทดลองใช้รูปแบบเป็นเวลา 2 ปี โดยมีขั้นตอนการพัฒนากระบวนการจัดการในด้านต่าง ๆ ดังนี้

#### ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน

P : Planning บุคลากรในองค์กรร่วมกันวางแผนดำเนินงาน โดยแบ่งระดับกลยุทธ์ออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับองค์กร ระดับธุรกิจ ระดับหน้าที่ และร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย จุดประสงค์ และกลยุทธ์ ของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ให้ครอบคลุมการบริหารเพื่อรองรับการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงจากส่วนกลางและความต้องการของสมาชิกสหกรณ์การเกษตร เพื่อนำไปสู่องค์กรที่ได้มาตรฐาน

#### ขั้นตอนที่ 2 การปฏิบัติงาน

A : Action บุคลากรในองค์กรร่วมกันกำหนดแผนแล้วนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติงานกับสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ที่ได้วางไว้ เพื่อนำไปสู่มาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย

#### ขั้นตอนที่ 3 การสนับสนุน

S : Support องค์กรสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ได้เข้ารับการอบรม เพิ่มพูนความรู้ทั้งด้านการบริหารการเงิน และทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงและร่วมมือกันภายในองค์กรและเครือข่ายสหกรณ์การเกษตร อันประกอบไปด้วยปัจจัยด้านผู้นำ (leader) ความรู้ (knowledge) และทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน (attitude) ซึ่งจะช่วยให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างคล่องตัว และการสนับสนุน (support) นี้เป็นประโยชน์มากทำให้เกิดเป็นจุดแข็งที่ยั่งยืนต่อไป

#### ขั้นตอนที่ 4 การใช้เทคโนโลยี

T : technology นำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในหลายๆ ด้านเพื่อทำให้สหกรณ์การเกษตรแม่ริมจำกัด มีความสะดวก รวดเร็ว และแม่นยำในการทำงานขององค์กรให้ยั่งยืนต่อไป ซึ่งจะเป็จุดแข็งของสหกรณ์การเกษตรแม่ริมจำกัด และสอดคล้องกับกลยุทธ์ใหม่ (strategies)

### ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลงาน

E : Evaluation ประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เพื่อการบริหารจัดการองค์กรให้ดีขึ้นมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย ซึ่งเป็นการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรดังกล่าวยังเป็นควบคุมภายในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องมีตามหลักของกลยุทธ์ (strategies)

### ขั้นตอนที่ 6 การมีส่วนร่วม

P : Participation ใ้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการ ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ ร่วมตรวจสอบ และประเมินผล ซึ่งเป็นจุดแข็งตามบริบทของสังคมภาคเหนือ และเพื่อให้เป็นจุดแข็งของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด และตรงกับรูปแบบ 7's Model ตามบริบทของสังคมสหกรณ์การเกษตรอีกด้วย

หลังจากนำรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ PASTEP Model ไปทดลองใช้ในสหกรณ์การเกษตรแม่ริมแล้ว ผลการศึกษาพบว่า สหกรณ์การเกษตรแม่ริมได้พัฒนาการบริหารจัดการภายในองค์กร โดยเริ่มพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร ด้วยวิธีการจัดการอบรมใ้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน ระบบ ระเบียบในการทำงาน ปรับเปลี่ยนระบบโครงสร้างองค์กร ใ้บุคลากรให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ จัดกิจกรรมเพื่อใ้บุคลากรและคณะกรรมการดำเนินการได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานมากขึ้น ด้านการพัฒนาธุรกิจ สหกรณ์ได้พัฒนาวิธีการผลิตให้ได้ตามมาตรฐาน GMP พร้อมกับประสานงานกับ บริษัท กรีน สปอด (ประเทศไทย) จำกัด เข้าร่วมดำเนินธุรกิจกับสหกรณ์ในการรับซื้อผลผลิตทางการเกษตร ทำให้สหกรณ์สามารถกำหนดเป้าหมายในการผลิตที่ชัดเจนยิ่งขึ้นได้นอกจากนี้ใ้สหกรณ์ยังได้ทำธุรกิจใ้หลากหลายมากขึ้น อาทิ ธุรกิจด้านสินเชื่อ ธุรกิจด้านการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจการรวบรวมผลผลิต และธุรกิจการผลิตและพัฒนาเมล็ดพันธุ์พืช จึงทำให้สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย ในวันที่ 1 กันยายน 2552 เนื่องจากมีผลกำไรที่เพิ่มมากขึ้น มีจำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้น และมีการจัดสรรกำไรสุทธิใ้กับสมาชิกได้อย่างทั่วถึง

นอกจากนี้จากการเปรียบเทียบก่อนและหลัง การนำกลยุทธ์การพัฒนาไปใช้ โดยการใ้แบบสอบถามและแบบทดสอบ เกี่ยวกับปัจจัยด้านเจตคติของผู้ใ้ข้อมูล ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้นำ ผลการศึกษาพบว่า เจตคติที่มีต่อการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรเกี่ยวกับงานและต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมก่อนและหลังการนำกลยุทธ์การพัฒนาไปใช้ของผู้ใ้ข้อมูล สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ( $t = 9.043^*$ ,  $p = 0.000$  และ  $t = 4.748^*$ ,  $p = 0.000$ ) ส่วนด้านลักษณะการแสดงออกทางพฤติกรรม

ของผู้นำ ก่อนและหลังการนำกลยุทธ์การพัฒนาไปใช้ในประเด็นการกำหนดนโยบายการบริหารงาน พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ( $t = 5.145^*$ ,  $p = 0.000$ ) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ( $t = 4.257^*$ ,  $p = 0.000$ ) การวางแผนงานของสหกรณ์ พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ( $t = 6.533^*$ ,  $p = 0.000$ ) การดำเนินงานของสหกรณ์ พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ( $t = 3.771^*$ ,  $p = 0.000$ ) การแบ่งหน้าที่การปฏิบัติงานของสหกรณ์พบว่ามี ความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ( $t = 4.079^*$ ,  $p = 0.000$ ) การสั่งการของสหกรณ์พบว่ามี ความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ( $t = 5.108^*$ ,  $p = 0.000$ ) การให้คำติชมในการปฏิบัติงาน พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ( $t = 6.638^*$ ,  $p = 0.000$ ) และการให้ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ( $t = 4.785^*$ ,  $p = 0.000$ ) สรุปว่าผู้ให้ข้อมูลที่ปฏิบัติหน้าที่ในสหกรณ์ การเกษตรแม่ริม จำกัด มีความคิดเห็นต่อลักษณะการแสดงออกทางพฤติกรรมของผู้นำก่อนและหลังการนำกลยุทธ์การพัฒนาไปใช้แตกต่างกัน ส่วนในด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารก่อนและหลังการนำกลยุทธ์การพัฒนาไปใช้ของผู้ให้ข้อมูลสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ( $t = 4.300^*$ ,  $p = 0.000$ ) ดังนั้นผลการบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ก่อนใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ กับหลังใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ จึงมีความแตกต่างกัน

### อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานสหกรณ์ของประเทศไทย เป็นการวิจัยเพื่อพัฒนา (research for development) ที่มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อวิเคราะห์พัฒนารูปแบบของการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอออกเป็นสามส่วนคือ ส่วนที่หนึ่งได้แก่การอภิปรายเปรียบเทียบผลการวิจัยกับกรอบแนวคิดการวิจัย และส่วนที่สองได้แก่การอภิปรายเปรียบเทียบผลการวิจัยกับกรอบทฤษฎีการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อประสิทธิภาพ โดยมีรายละเอียดดังนี้

## การอภิปรายเปรียบเทียบผลการวิจัยกับกรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานสหกรณ์ของประเทศไทย สามารถสรุปกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ว่า ในการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย นั้น ขึ้นอยู่กับตัวแปร 2 ประการ คือ หนึ่งตัวแปรด้านเจตคติ และสองตัวแปรด้านคุณลักษณะของผู้นำ ซึ่งทั้ง 2 ตัวแปรนี้ เป็นตัวแปรที่ขับเคลื่อนให้เกิดกลยุทธ์การพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ ที่ส่งผลให้สหกรณ์การเกษตรผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์ของประเทศไทยต่อไป

### ตัวแปรด้านเจตคติ

จากการเปรียบเทียบปัจจัยด้านเจตคติต่องานของผู้ให้ข้อมูลของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด พบว่า บุคลากรของสหกรณ์การเกษตรแม่ริมมีเจตคติที่ดีต่องานในเชิงบวก เนื่องจากผู้ให้ข้อมูลกลุ่มใหญ่ของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีความเข้าใจนโยบายระเบียบ และแนวทางปฏิบัติงานของสหกรณ์การเกษตร การทำงานในสหกรณ์ทำให้ฐานะทางเศรษฐกิจสังคม และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานของสหกรณ์การเกษตร และคณะกรรมการดำเนินงานมีความสมัครสมานสามัคคีในการทำงาน จึงกล่าวได้ว่าเมื่อบุคคลมีเจตคติที่ดีต่องานในเชิงบวกแล้วบุคคลก็จะแสดงพฤติกรรมเชิงบวกในการทำงาน สอดคล้องกับ อรุณ รักรธรรม (2527: 94-95) ที่กล่าวว่า การที่คนจะรักและพอใจในงานตลอดจนที่ทำงานหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับความมั่นคง ความสบายใจและสถานที่ทำงาน บุคคลย่อมอยากได้เงินเดือนสูง ในสภาพการทำงานที่ดีต้องการการยอมรับของหมู่คณะ ต้องการความยุติธรรม ความรู้สึกมีส่วนร่วมในองค์กรและความต้องการความรู้สึกรู้สึกว่ากำลังปฏิบัติงานด้วยความก้าวหน้า มีความมั่นใจในการทำงานให้สำเร็จ ในขณะที่ Scashore and Thomas ใน เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2539: 103) กล่าวว่าตัวแปรที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน ได้ 3 กลุ่ม คือ 1) ตัวแปรด้านสิ่งแวดล้อม (environmental variables) ได้แก่ การเมืองและเศรษฐกิจ ลักษณะอาชีพ สิ่งแวดล้อมของหน่วยงาน เทคโนโลยีงานและสิ่งแวดล้อมของงาน 2) ตัวแปรด้านบุคคล (personal variables) ได้แก่ อายุ เพศ ความสามารถ บุคลิกภาพ และ 3) ผลสืบเนื่องที่สัมพันธ์กับความพอใจงาน ซึ่งวัดได้จากบุคคล องค์กรและระดับสังคม ทำให้เกิดพฤติกรรมที่เกิดจากการปรับปรุงตนเองและสิ่งแวดล้อม หากประสบการณ์ที่ได้ไม่เป็นที่พึงพอใจจะนำมาซึ่งปัญหา เช่น การหลีกเลี่ยง แต่หากพึงพอใจก็จะเกิดพฤติกรรมนั้นซ้ำอีก

จากการเปรียบเทียบปัจจัยด้านเจตคติต่อการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ของผู้ให้ข้อมูลของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด พบว่า บุคลากรของสหกรณ์แม่ริมมีเจตคติต่อการ

บริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมในเชิงบวก เห็นว่าการดำเนินธุรกิจสหกรณ์มีความทันสมัย สามารถแข่งขันกับตลาดได้ เพื่อสนองความต้องการของสมาชิกในทุกด้าน โดยการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารโดยทุกฝ่ายต้องเข้ามามีส่วนร่วม และเป็นเครื่องมือระดับสูงที่ใช้ในการบริหารงานในองค์กร มีการวางแผนกลยุทธ์จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่ชัดเจน และมีการควบคุมติดตามอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับ ประมาณ ตันฑิกุล (2538: 29-31) ได้ข้อสรุปว่า การมีส่วนร่วมของประชาชน เป็นแนวทางหนึ่งในการพัฒนาให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชน ก่อให้เกิดทางเลือกอันหลากหลายของกิจกรรม เพราะในแต่ละท้องถิ่นมีสภาพปัญหาและความต้องการตลอดจนศักยภาพแตกต่างกัน ซึ่งหากประชาชนหรือชุมชนได้มีส่วนร่วมในกิจการศึกษาศึกษาและพัฒนาแล้ว ย่อมตอบสนองความต้องการของชุมชน ช่วยพัฒนาคุณภาพของคนในชุมชน ให้มีความพร้อมที่จะพัฒนาท้องถิ่น และชีวิตความเป็นอยู่ให้ดีขึ้นด้วย การทำงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง พัฒนาระบบคิด วิธีการทำงานอยู่ตลอดเวลา ทำให้ท้ายที่สุดประชาชนและชุมชนจะสามารถยืนหยัดอยู่บนพื้นฐานของตนเองได้ในขณะที่ ปริชาติ วลัยเสถียร และคณะ (2543: 42) กล่าวว่า ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่ส่งเสริมให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา คือ กลไกของรัฐทั้งในระดับนโยบาย และระดับปฏิบัติ โดยโครงสร้างของระบบราชการจะต้องเอื้ออำนวย และเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนา และผลการศึกษส่วนใหญ่ในประเด็นของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วม มีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน คือ การติดต่อสื่อสารกับเจ้าหน้าที่ การเป็นสมาชิกกลุ่มในชุมชน การได้รับการอบรม การศึกษาดูงาน และการได้รับข้อมูลข่าวสาร และการมีความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ในการทำงาน

#### ตัวแปรด้านคุณลักษณะของผู้นำ

จากการเปรียบเทียบปัจจัยด้านผู้นำ พบว่า ผู้นำของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เป็นผู้นำในแบบประชาธิปไตย ซึ่งมีลักษณะการบริหาร 4 ประการสำคัญ 1) นโยบายทุกอย่างได้มาจาก การอภิปรายและลงมติของกลุ่ม โดยผู้นำเป็นผู้ช่วยเหลือสนับสนุนทุกอย่าง 2) การวางแผนและขั้นตอนของการดำเนินงานได้มาจากการอภิปรายของกลุ่มผู้นำเพียงแต่คอยให้กำลังใจและคำปรึกษาแนะนำ 3) สมาชิกในกลุ่มต่างมีอิสระเสรีที่จะเลือกทำงานกับใครก็ได้การแบ่งงานขึ้นอยู่กับกลุ่มที่จะพิจารณาร่วมกัน 4) ผู้นำจะชมเชยหรือวิพากษ์วิจารณ์งานอย่างเที่ยงตรง จริงใจ และทำตัวเป็นสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่มเยี่ยงคนอื่น ๆ

ซึ่งลักษณะที่แสดงออกทางพฤติกรรมของผู้นำ ดังกล่าวข้างต้น เป็นส่วนสำคัญที่จะผลักดันให้สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด บรรลุผลสำเร็จผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย

## การอภิปรายเปรียบเทียบผลการวิจัยกับกรอบทฤษฎีการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อประสิทธิภาพ

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานสหกรณ์ของประเทศไทย ผู้วิจัยมีการนำหลักการของทฤษฎีโครงสร้างหน้าที่ ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ ทฤษฎีการเสริมแรงของแรงจูงใจ ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ และทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย มาเป็นกรอบในการศึกษา โดยมีความสอดคล้องกับผลงานของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550: 170-172) ที่กล่าวว่า ระบบ เป็นแนวคิดการจัดการ ซึ่งมององค์กรเป็นระบบตามหน้าที่ที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ซึ่งในการบริหารงานขององค์กรจำเป็นต้องมีการกำหนดโครงสร้างหน้าที่ให้เหมาะสมกับลักษณะงาน เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ เป็นไปตามทฤษฎีโครงสร้างหน้าที่โดยสัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2545: 16) กล่าวว่า ในสังคมหนึ่ง ๆ จะมีการแบ่งหน้าที่และโครงสร้างของบุคคลในสังคมไว้ โดยหน้าที่จะเป็นส่วนที่ใช้ในการกำหนดสิ่งที่จะต้องกระทำและมีผลจากการกระทำหน้าที่นั้น ๆ โดยคนที่อยู่ในสังคมนั้น ๆ ซึ่งอาจมีหน้าที่หลาย ๆ อย่างก็ได้ และหน้าที่จะขึ้นอยู่กับโครงสร้างของสังคมเป็นส่วนใหญ่ และจากทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ ซึ่งอธิบายว่า มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่มีความต้องการไม่สิ้นสุด และความต้องการของมนุษย์จะเป็นลักษณะลำดับขั้นจากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด กล่าวคือ มนุษย์จะต้องการ อาหาร น้ำ ความอบอุ่น ที่อยู่อาศัย การนอน และการพักผ่อน เป็นอันดับแรก เมื่อได้รับความต้องการดังกล่าวแล้ว มนุษย์จะต้องการความต้องการความมั่นคงหรือความปลอดภัย (security or safety needs) คือต้องการมีชีวิตรอดและความกลัวต่อการสูญเสียหน้าที่การทำงาน ทรัพย์สิน หรือที่อยู่อาศัย จากนั้นความต้องการการยอมรับ หรือความผูกพัน หรือความต้องการทางสังคม (affiliation or acceptance needs) เป็นลำดับ เมื่อมองถึงความต้องการต่าง ๆ ที่มนุษย์ต้องการแล้วนั้น ในการบริหารงานในองค์กรให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารหรือหัวหน้างานต้องสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการเสริมแรงของแรงจูงใจ โดย B.F. Skinner อังโน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550: 185) เชื่อว่าการใช้การเสริมแรงเป็นตัวจูงใจเพื่อให้เกิดพฤติกรรมของการกระทำซ้ำหรือเลิกการกระทำนั้น ไปจะเป็นวิธีการจูงใจให้บุคคลทำงานได้อย่างเหมาะสม การเสริมแรงทางบวก เช่น การยกย่องชมเชยบุคคลที่มีประสิทธิภาพในการทำงานดีเพื่อจะได้ทำดียิ่งขึ้นไปเรื่อย ๆ และการให้สิ่งเสริมแรงทางลบ เช่น การลงโทษบุคคลที่มีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ เพื่อที่จะให้เลิกทำและพัฒนาตัวเองให้ทำงานดีขึ้น ทั้งนี้ในการบริหารงานสหกรณ์ให้ประสบความสำเร็จผู้นำเป็นบุคคลหนึ่งที่มีส่วนสำคัญในการผลักดันและนำองค์กรสู่ความสำเร็จตามทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ ซึ่งกล่าวว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุดโดยทั่วไปจะมีลักษณะฉลาด กระตือรือร้น ตื่นตัวกับความต้องการของบุคคลอื่น เข้าใจงาน มีทักษะ

ในการติดต่อสื่อสารที่ดี มีความคิดริเริ่ม ชอบแก้ปัญหา มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรับผิดชอบ มีตำแหน่งสำคัญ และรู้เท่าทันทุกสถานการณ์ รอบรู้ในเหตุการณ์ต่าง ๆ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550: 201-202) สอดคล้องกับรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยได้นำไปทดลองใช้ ซึ่งผลการวิจัย พบว่า การที่สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย ปัจจัยส่วนสำคัญมาจากการมีผู้นำแบบประชาธิปไตย

อย่างไรก็ตาม ในการบริหารจัดการที่ดีนั้น จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน เพื่อให้การบริหารเป็นไปในทิศทางที่ได้กำหนดไว้ สอดคล้องกับทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal-setting theory) เป็นทฤษฎีที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างระดับของการทำงานกับลักษณะของเป้าหมายซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำงานนั้น หรือเป็นทฤษฎีที่กำหนดเป้าหมายเฉพาะอย่าง ซึ่งจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550: 180) โดยเป้าหมายของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด คือ การผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย ซึ่งเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทยนั้น จะต้องประกอบด้วย 1) มีผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีย้อนหลังสหกรณ์ มีผลการดำเนินงานไม่ขาดทุน เว้นแต่ปีใดมีอุบัติเหตุ หรือภัยธรรมชาติ จนเกิดความเสียหายต่อสมาชิก และสหกรณ์โดยรวม ให้ตัดปีนั้นออก 2) มีผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีย้อนหลัง ไม่มีการกระทำอันถือได้ว่าทุจริตต่อสหกรณ์ 3) มีผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์จัดทำงบการเงินแล้วเสร็จ และส่งให้ผู้สอบบัญชีตรวจสอบแล้วนำเสนอเพื่ออนุมัติในที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ภายในหนึ่งร้อยห้าสิบวันนับแต่วันสิ้นปีทางบัญชี 4) มีผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์ต้องมีสมาชิกอย่างน้อยไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60 ของสมาชิกทั้งหมดร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์ 5) ต้องจัดจ้างเจ้าหน้าที่ที่สหกรณ์ปฏิบัติงานประจำรับผิดชอบดำเนินการและธุรกิจของสหกรณ์ หากไม่มีการจัดจ้างต้องมีบุคคลอื่น เช่น กรรมการ สมาชิกที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ประจำ 6) มีผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีย้อนหลัง สหกรณ์ต้องมีการจัดสรรกำไรสุทธิและจ่ายเงินทุนสวัสดิการสมาชิก หรือทุนสาธารณประโยชน์อย่างน้อยหนึ่งครั้ง และ 7) มีผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์ต้องไม่กระทำการอันเป็นการฝ่าฝืนกฎหมาย ระเบียบ หรือคำสั่งของนายทะเบียนสหกรณ์

## สรุป

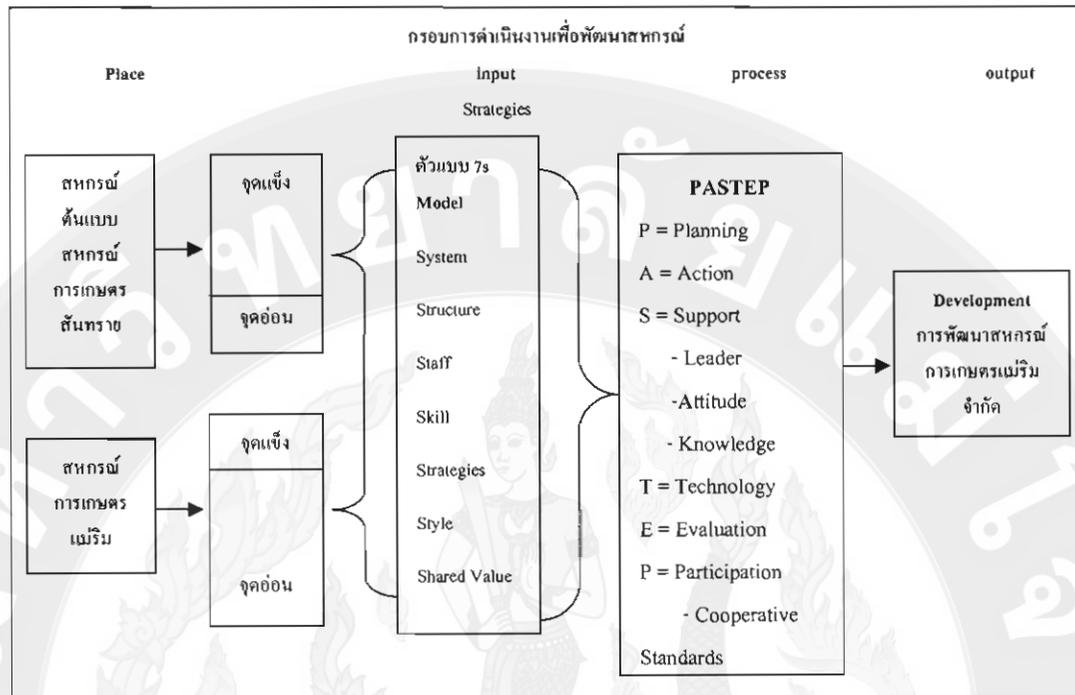
จากผลการใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ PASTEP Model จากสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด พบว่าประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการสหกรณ์จะประกอบด้วย 3 ประการ คือ

1. โครงสร้างของระบบการบริหาร ซึ่งจะพิจารณาถึงบริบทของท้องถิ่น คณะกรรมการบริหาร การประเมินและติดตามผลเชิงประจักษ์ คือ การมีส่วนร่วมของชุมชน โดยมีส่วนร่วมในการ ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ ร่วมตรวจสอบ และประเมินผล ทั้งบุคลากรขององค์กรและสมาชิก การมีส่วนร่วมในองค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร บุคลากรภายในองค์กรจะเป็นกำลังสำคัญในการจัดการบริหารองค์กรอย่างเข้มแข็ง ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน โดยสมาชิกขององค์กรจะเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และนำไปสู่วิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร ที่เรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเกิดจากความเชื่อถือยอมรับในผู้นำ รวมไปถึงวัฒนธรรมประเพณีจะมีส่วนสัมพันธ์กับการสร้างความร่วมมือร่วมใจ ให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร ทำให้เกิดองค์กรที่เข้มแข็ง ซึ่งสอดคล้องกับงานของ วิศาล ศรีมหาโร (2543: 159-161) ได้กล่าวไว้ว่า การมีส่วนร่วมแบ่งเป็น 4 แบบ คือ 1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 2) การมีส่วนร่วมปฏิบัติการ 3) การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ และ 4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล

2. การจัดระบบบริหารจัดการ ซึ่งจะต้องการวางแผนที่เหมาะสม มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายที่ชัดเจน มีการกำหนดแผนปฏิบัติการตามช่วงเวลา และมีการติดตามผลทุกระยะ

3. รู้จักนำเอาสารสนเทศ และวิทยาการใหม่มาสนับสนุนการบริหารองค์กร โดยให้บุคลากรได้รับองค์ความรู้ใหม่ ๆ ได้เพิ่มทักษะ และต้องมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550: 201-202) กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุดโดยทั่วไปจะมีลักษณะฉลาด กระตือรือร้น ตื่นตัวกับความต้องการของบุคคลอื่น เข้าใจงาน มีทักษะในการติดต่อสื่อสารที่ดี มีความคิดริเริ่ม ชอบแก้ปัญหา มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรับผิดชอบ

ดังนั้น รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (PASTEP Model) ที่สามารถพัฒนาคุณภาพของสหกรณ์การเกษตรอย่างเหมาะสมตามสภาพบริบทท้องถิ่น จึงจะสามารถนำผลสำเร็จมาสู่สหกรณ์การเกษตร ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานของการศึกษาวิจัย



**ภาพ 24** กรอบการดำเนินงานเพื่อพัฒนาสหกรณ์

โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ให้ประสบผลสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับ ตัวแปร 6 ประการ ประกอบด้วย การวางแผน (planning) การปฏิบัติการ (action) การสนับสนุน (support) ได้แก่ ผู้นำ (leader) เจตคติ (attitude) และความรู้ (knowledge) เทคโนโลยี (technology) การประเมินผล (evaluation) และการมีส่วนร่วม (participation) ได้แก่ การร่วมมือร่วมใจสู่มาตรฐาน (standards cooperative) เพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จตามมาตรฐานสหกรณ์ของประเทศไทย

สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เป็นองค์กรทางธุรกิจที่มีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างจากองค์กรธุรกิจที่เป็นบริษัท หรือนิติบุคคลอื่น คือมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการแก่สมาชิกในธุรกิจต่างๆ เช่น 1) การให้สินเชื่อเพื่อการเกษตร 2) การส่งเสริมการออมทรัพย์ 3) การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ในการเกษตร 4) การดำเนินการด้านการตลาด 5) การให้บริการทางวิชาการแก่สมาชิกนอก 6) การจัดบริการและบำรุงที่ดิน 7) การให้การศึกษาอบรมทางสหกรณ์ และเพื่อให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจของสหกรณ์ สหกรณ์จึงกำหนดแผนกลยุทธ์จากการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอกและปัจจัยแวดล้อมภายในของสหกรณ์ที่มีความเหมาะสม โดยสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ซึ่งเมื่อสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด

มีการกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ แล้ว มีการกำหนดโครงการต่าง ๆ ข้างต้น ก็มีการนำโครงการต่าง ๆ ไปกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี และได้กำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กรไว้เป็น 4 ด้านคือ

1. การพัฒนาบุคลากร โดยสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีการพัฒนาให้สมาชิกมีจิตสำนึก มีความเข้าใจในบทบาทต่อการเป็นเจ้าของสหกรณ์ การอบรมประธานกลุ่ม เลขานุการกลุ่ม ให้มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทบริหารกลุ่ม เพื่อให้กลุ่มมีบทบาทดีเด่น การพัฒนาคุณภาพชีวิต การยกระดับความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น รวมทั้งสร้างความรู้ความเข้าใจบทบาทหน้าที่ระบบ 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 การฝึกหัดถดถอมแก่ชาวบ้าน การฟื้นฟูยาสมุนไพร เป็นต้น และมีการนำแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ปฏิบัติในแต่ละช่วงเวลา แล้วทำรายงานการปฏิบัติงาน มีการกำกับดูแลและติดตามความก้าวหน้าของแผนงานต่าง ๆ และหากโครงการหรือกิจกรรมใดมีปัญหาและอุปสรรคก็ดำเนินการแก้ไขในทันที สำหรับในส่วนของการประเมินผลแผนกลยุทธ์นั้นสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ใช้วิธีการประเมิน 4 แบบ คือ การประเมินบริบทและสภาพแวดล้อม การประเมินปัจจัยเบื้องต้น การประเมินกระบวนการ และการประเมินผลผลิต ว่าการดำเนินงานของสหกรณ์มีการดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ โดยมีการแต่งตั้งอนุกรรมการติดตามในแต่ละโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องไป

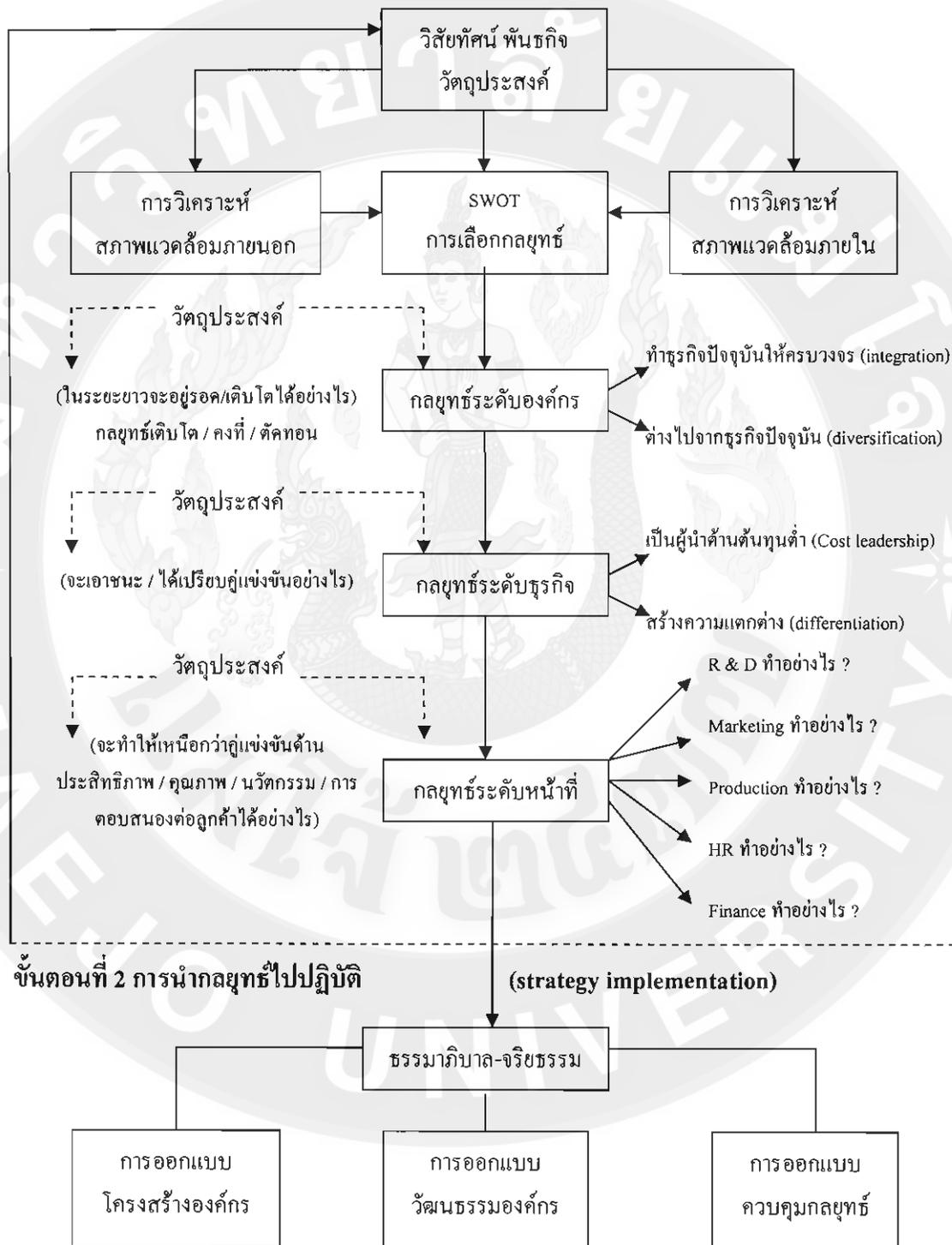
กลยุทธ์ระดับองค์กรทำธุรกิจปัจจุบันให้ครบวงจร ซึ่งในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด คือ 1) การทำธุรกิจปัจจุบันให้ครบวงจร (integration) โดยสหกรณ์ได้ดำเนินการโครงการส่งเสริมธุรกิจถั่วเหลืองแบบครบวงจร ปรับปรุงกระบวนการผลิตถั่วเหลืองให้คุณภาพตามมาตรฐาน GAP พร้อมประสาน บริษัท กรีนสปอต (ประเทศไทย) จำกัด ร่วมดำเนินธุรกิจซื้อขายถั่วเหลืองกับสหกรณ์ในลักษณะตลาดข้อตกลง Contract Farming หวังยกระดับคุณภาพและราคาผลผลิต และช่วยขยายตลาดรองรับผลผลิตถั่วเหลืองให้กับเกษตรกร ซึ่งการทำ Contract Farming ถือเป็นอีกหนึ่งตลาดทางเลือกให้กับสหกรณ์และเกษตรกรผู้ปลูกทำให้เกษตรกร

สามารถกำหนดเป้าหมายในการปลูกถ่ายเหลืองได้ชัดเจนยิ่งขึ้น มีตลาดรองรับผลผลิตที่แน่นอนและสามารถจำหน่ายผลผลิตได้ในราคาที่เป็นธรรม คู่แข่งกับต้นทุนการผลิต และทำให้สหกรณ์สามารถดำเนินธุรกิจถั่วเหลืองได้อย่างเป็นระบบและครบวงจรมากยิ่งขึ้น และ 2) การทำธุรกิจให้หลากหลายต่างจากธุรกิจปัจจุบัน (diversification) สหกรณ์มีการดำเนินธุรกิจที่หลากหลาย เช่น ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจัดสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลผลิต และธุรกิจผลิตเมล็ดพันธุ์

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือการใช้กลยุทธ์เป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (cost leadership) โดยใช้วิธีการคุมขอตลูกหนี้ ลดความสูญเสียของวัตถุดิบ ลดค่าขนส่ง และเลือกใช้วิธีสื่อสารที่เหมาะสม และกลยุทธ์แตกต่างจากคนอื่น (differentiation) โดยวิธีการสร้างเงื่อนไขใหม่ๆ ให้แก่สมาชิก เลือกทำเฉพาะส่วนที่มีกำไร มุ่งเฉพาะลูกค้าที่ให้กำไร เพิ่ม / มองหาช่องทางจำหน่ายใหม่ๆ

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ คือต้องรู้กระบวนการ Research & Development, รู้กระบวนการ marketing, รู้กระบวนการของ production, Human Resources รู้จักระบบและการใช้ทรัพยากรบุคคลและระบบการเงินและเมื่อมีการจัดทำแผนกลยุทธ์เรียบร้อยแล้ว การดำเนินกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องออกแบบโครงสร้างองค์กรอย่างเหมาะสม สร้างและผสมผสานวัฒนธรรมองค์กรเพื่อปลูกฝังพฤติกรรมที่จะส่ง ให้องค์กรก้าวสู่ความเป็นเลิศในธุรกิจที่ดำเนินอยู่นอกจากนั้นยังต้องออกแบบระบบการควบคุมกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ W.L. Hill, Charles and Jones R., Gareth (2007: 3)

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างกลยุทธ์ (strategy formulation)



ภาพ 25 การสร้างกลยุทธ์ (strategy formulation)

### ข้อเสนอแนะ

จากกระบวนการปฏิบัติการวิจัย ทำให้ได้ผลการวิจัย และองค์ความรู้ที่ค้นพบ ผู้วิจัย เห็นว่ามีประเด็นที่สำคัญเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. ด้านการพัฒนาคุณภาพสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ สำหรับสหกรณ์ จังหวัดเชียงใหม่ในการกำหนดนโยบายเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัด เชียงใหม่ประกอบด้วย

1.1 หน่วยงานที่มีพันธกิจเกี่ยวกับการพัฒนาสนับสนุนท้องถิ่น เช่น มหาวิทยาลัย สำนักงานพัฒนาชุมชน สำนักงานสหกรณ์จังหวัด และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ควรจัดประชุม เชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (workshop) เพื่อหาแนวทางสนับสนุนส่งเสริมท้องถิ่นดังกล่าวให้ สามารถหาวิธีแก้ปัญหาและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการงานของท้องถิ่นในด้านต่าง ๆ อย่าง เป็นระบบ

1.2 จัดให้มีการวางแผนโครงการปฏิบัติการที่สัมพันธ์กัน และสามารถ บริหารงานได้อย่างต่อเนื่อง โดยหน่วยงานภาครัฐควรจัดให้มีการสนับสนุนที่เหมาะสม โดยเฉพาะ การแปรรูปผลผลิตทางการเกษตรให้เป็นผลิตภัณฑ์ OTOP และระบบการจัดการด้านการตลาด

1.3 ส่งเสริมให้มีการใช้ระบบสหกรณ์การเกษตรในระดับองค์การบริหารส่วน ตำบล เพื่อบริหารจัดการกับผลผลิตตามบริบทของท้องถิ่น โดยมีสหกรณ์การเกษตรระดับอำเภอ เป็นหน่วยงานสนับสนุน

2. ด้านการวิจัยสำหรับนักวิจัยและนักวิชาการสหกรณ์การเกษตรจังหวัดเชียงใหม่ ในการพัฒนารูปแบบในการดำเนินการประกอบด้วย

2.1 วิจัยแบบมีส่วนร่วม เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ การพัฒนาองค์ความรู้ และการ นำองค์ความรู้ไปใช้ในการบริหารงานในส่วนท้องถิ่น เช่น การจัดการระบบตลาด การจัดการระบบ ออมทรัพย์

2.2 ทำการศึกษาวิจัยแนวทางการพัฒนาผลผลิตทางเกษตร ให้เป็นระบบวงจร โดยการจัดตั้งกลุ่มอาชีพเสริม

3. ด้านนโยบายสำหรับผู้บริหารสหกรณ์การเกษตรแม่ริมจำกัด อำเภอแม่ริม จังหวัด เชียงใหม่

3.1 รัฐควรส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการผลผลิตทางการเกษตรด้วยระบบการ บริหารเชิงกลยุทธ์ในระดับท้องถิ่น

3.2 รัฐควรจัดกองทุนสนับสนุน โครงการที่สามารถบริหารจัดการแบบครบวงจร โดยผลิต ผลิตภัณฑ์เกษตรแปรรูป เช่น นมถั่วเหลืองบรรจุกล่อง เต้าเจี้ยว และเต้าหู้ เป็นต้น

4. ด้านมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย ซึ่งมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทยเน้นธุรกิจมากเกินไป ไม่ได้มุ่งเน้นและครอบคลุมถึงเป้าหมายและหลักการของสหกรณ์การเกษตรที่แท้จริง ดังนั้นการกำหนดมาตรฐานจึงควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์ให้ครอบคลุมในทุก ๆ ด้าน

#### **ข้อเสนอแนะในการใช้กลยุทธ์สำหรับผู้บริหารและปฏิบัติการของสหกรณ์การเกษตรแม่ริมจำกัด อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่**

บุคลากรทั้งระดับบริหารและปฏิบัติการควรได้รับการฝึกอบรม จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สหกรณ์ควรวางแผนล่วงหน้าเพื่อทำโครงการธุรกิจต่าง ๆ เพื่อขออนุมัติเงินสนับสนุนจากแหล่งเงินต่าง ๆ ด้านสถานที่ของสหกรณ์ที่อยู่ห่างจากชุมชนหรือแหล่งผลิตของสมาชิก สหกรณ์ควรประสานกับตัวแทนของกลุ่มสมาชิกในพื้นที่เพื่อรวบรวมข้าวเปลือกให้ได้ปริมาณเพียงพอคุ้มค่างับค่าขนส่ง สหกรณ์ที่รวบรวมผลผลิตมากกว่าปริมาณจุดคุ้มทุนเพียงเล็กน้อยควรดำเนินการรวบรวมผลผลิตชนิดอื่นด้วย เช่น ปุ๋ย เป็นต้น ภาครัฐควรสำรวจความต้องการของสหกรณ์ที่ต้องการใช้ปัจจัยโครงสร้างพื้นฐาน โดยพิจารณาความเหมาะสมของพื้นที่ด้วยซึ่งแผนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด

#### **ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารสหกรณ์การเกษตรทั่วไป**

จากผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณภาพของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ ทำให้สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ผ่านการประเมินมาตรฐานของสหกรณ์การเกษตร ดังนั้นสหกรณ์การเกษตรอื่น ๆ สามารถนำ PASTEP Model ไปประยุกต์ใช้บริหารจัดการกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณภาพของสหกรณ์การเกษตรได้ เพื่อให้สหกรณ์การเกษตรได้มาตรฐานตามเกณฑ์ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ต่อไป