

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษาประเด็นชีวิตและตัวชีวิตความเข้มแข็งของสหกรณ์กองทุนสวนยางในประเทศไทย มีหน่วยในการวิเคราะห์ ได้แก่ สหกรณ์กองทุนสวนยาง ในเบื้องต้นผู้วิจัยได้ยึดหลักในการศึกษา คือ เกณฑ์การจัดระดับสหกรณ์ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ในปี พ.ศ. 2548 มาเป็นแนวทางในการจำแนกสหกรณ์กองทุนสวนยาง เพื่ออธิบายตัวชีวิตที่มีอยู่บ้างแล้วตามเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้น หลักเกณฑ์การจัดระดับมาตรฐานสหกรณ์ของกรมส่งเสริมสหกรณ์นี้มีหลักให้คะแนนจัดชั้นคุณภาพสหกรณ์โดยไม่มีการแบ่งขนาดของสหกรณ์ พบว่า การจัดระดับมาตรฐานนี้ เป็นการจัดระดับการดำเนินงานของสหกรณ์ในทุกประเภท ซึ่งมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะภารกิจของทั้ง 6 ประเภทสหกรณ์ข้างต้น ซึ่งการจัดเกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์นับเป็นส่วนหนึ่งของความเข้มแข็งที่ผู้วิจัยได้นำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการศึกษาวิเคราะห์ถึงปัญหาและข้อจำกัด รวมถึงความแตกต่างของแต่ละสหกรณ์กองทุนสวนยางใน 2 เกณฑ์นี้ โดยในช่วงแรกตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปลักษณะสำคัญตามสภาพการณ์ของแต่ละสหกรณ์กองทุนสวนยาง ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาประเด็นชีวิตและตัวชีวิตความเข้มแข็งของสหกรณ์กองทุนสวนยางในประเทศไทย

ผลการศึกษาประเด็นชีวิตและตัวชีวิตความเข้มแข็งของสหกรณ์กองทุนสวนยางในขั้นตอนแรกนี้ผู้วิจัยได้ขอค้นพบจากการสัมภาษณ์เจาะลึก ในบริบทของการวิจัยเชิงคุณภาพจาก 3 กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ คณะกรรมการสหกรณ์กองทุนสวนยาง เจ้าหน้าที่ภาครัฐที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับสหกรณ์กองทุนสวนยางของทั้ง 3 หน่วยงาน และจากสมาชิกสหกรณ์กองทุนสวนยางในสหกรณ์ตัวอย่าง 14 จังหวัด ๆ ละ 2 แห่ง คือ สหกรณ์ที่อยู่ใน

ระดับมาตรฐานและต่ำกว่ามาตรฐาน ตามข้อกำหนดของกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่เพิ่มความเข้มแข็งของสหกรณ์ ให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันและเป็นการเพิ่มคุณภาพชีวิตของสมาชิกสหกรณ์ฯตามบทบัญญัติในมาตรา 37 ของพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 บัญญัติไว้ว่า “ การจัดตั้งสหกรณ์ตามที่ขอจดทะเบียนจะไม่เสียหายแก่ระบบสหกรณ์ให้นายทะเบียนสหกรณ์รับจดทะเบียน...” ซึ่งในระยะหลังผู้มาจดทะเบียนจัดตั้งสหกรณ์เสร็จแล้วไม่มีการดำเนินงานหรือดำเนินงานไปได้บ้างแต่มีกอ้างเหตุผลต่าง ๆ เช่น ขาดแคลนเงินทุน ขาดวัสดุอุปกรณ์ สมาชิกไม่มีความรักดี จึงทำให้สหกรณ์ไม่สามารถดำเนินงานได้และไม่ได้บริการสมาชิกอย่างจริงจัง จึงเป็นเหตุให้ต้องหยุดกิจการในที่สุด เพื่อที่จะทราบถึงทัศนะหรือมุมมองที่เกี่ยวกับความเข้มแข็งของสหกรณ์กองทุนสวนยางว่ามีเหตุผลหรือตัวชี้วัดอะไรในการให้ความเห็นตามสภาพการณ์ของสหกรณ์กองทุนสวนยางดังกล่าว ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ประเด็นชี้วัดความเข้มแข็งสหกรณ์กองทุนสวนยาง

สภาพการดำเนินงานของสหกรณ์จากจำนวนสหกรณ์ตัวอย่างที่ผู้วิจัยทำการศึกษามีข้อมูลพื้นฐานของสหกรณ์ พบว่า เกษตรกรชาวสวนยางรายย่อยที่ได้เข้าร่วมกลุ่มกันสมัครเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์มากกว่า 15 ปีขึ้นไป สหกรณ์กองทุนสวนยางเริ่มก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2537 มีจำนวนสมาชิกเฉลี่ยสหกรณ์ละ 145 คน มีเงินทุนดำเนินงานเฉลี่ยสหกรณ์ละ 787,071.43 บาท มีกิจกรรมหลักคือการรวบรวมผลผลิต ได้แก่ รับซื้อน้ำยางสดและยางแผ่นดิบจากบรรดาสมาชิก โดยมีรายละเอียดของการดำเนินงานที่ได้ปฏิบัติเป็นประจำในกลุ่มสหกรณ์กองทุนสวนยาง ผู้ให้สัมภาษณ์ได้บอกเล่าถึงความกิจกรรมสหกรณ์ที่เกี่ยวกับคณะกรรมการ เจ้าหน้าที่ภาครัฐและสมาชิก ดังนี้

ประเด็นที่คณะกรรมการและสมาชิกมีความสามัคคี ซื่อสัตย์ และให้ความร่วมมือร่วมใจกันดำเนินงานในสหกรณ์ ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำธุรกิจสหกรณ์ เนื่องจากคณะกรรมการและสมาชิกส่วนใหญ่ มีความเข้าใจในหลักการวิธีการและอุดมการณ์สหกรณ์ว่าจะสามารถช่วยให้ความเป็นอยู่ดีขึ้น สามารถที่จะพึ่งตัวเองได้ และยังจะมีการพึ่งพาอาศัยช่วยเหลือซึ่งกันและกันในกลุ่มสมาชิกสหกรณ์ของตนเองได้อีก มีความสม่ำเสมอในการนำผลผลิตน้ำยางสดและยางแผ่นมาส่งขายให้แก่สหกรณ์ ถึงแม้ว่าจะได้รับเงินล่าช้า

ไปบ้าง 5-7 วัน แต่ก็พอใจเพราะสมาชิกทุกคนคิดว่า เมื่อปิดบัญชีสิ้นปี สหกรณ์มีการแบ่งปันผลกำไร และมีเงินเฉลี่ยคืนแก่สมาชิกทุกคน

ประเด็นการบริหารจัดการที่ดี มีการควบคุมภายในที่ดี เพราะมีผู้นำที่มีความเอาใจใส่ในงานของสหกรณ์ ยึดความเสียสละส่วนตนเพื่องานส่วนรวม ประกอบกับมีนโยบายภาครัฐที่ให้การส่งเสริมให้เกิดความมั่นคงในอาชีพการทำสวนยาง ในปัจจุบันนี้ นโยบายภาครัฐที่มอบหมายให้เจ้าหน้าที่ของทั้ง 3 หน่วยงาน ได้เข้ามาให้ความรู้ทั้งด้านการปฏิบัติงานในโรงงานฝักร้างและรมควันยางพารา ด้านการตลาด ช่วยจัดหาสถานที่ประมูลซื้อขายยางและจัดหาแหล่งเงินทุนให้สหกรณ์ได้กู้ยืมเพื่อการหมุนเวียนในการดำเนินธุรกิจ อย่างเพียงพอเป็นการเปิดสภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์ ด้านให้การฝึกอบรมความรู้ความเข้าใจในวิธีการสหกรณ์ และด้านการจัดทำบัญชีของสหกรณ์ ซึ่งเจ้าหน้าที่ภาครัฐที่คอยดูแลแนะนำให้ความช่วยเหลือ เปรียบเสมือนพี่เลี้ยงที่รอวันเข้มแข็งของเหล่าสหกรณ์ทั้งหลายนั้น ได้ทำหน้าที่ปฏิบัติงานตามคำสั่ง กฎหมาย ระเบียบภายใต้งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด ซึ่งในระยะเริ่มแรกก่อตั้ง สหกรณ์ในบางพื้นที่ มีพี่เลี้ยงที่เอาใจใส่อย่างจริงจัง ต่องานในหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ ความเข้มแข็งจึงจะก่อเกิดแก่สหกรณ์ แต่ก็มีในบางสหกรณ์ที่พอจะช่วยตัวเองได้บ้าง เจ้าหน้าที่ภาครัฐปล่อยมือให้บริหารจัดการกันเองตามวิธีการสหกรณ์ ก็เกิดมีปัญหาในการไม่พร้อมในทางการเงินและสมาชิกไม่นำน้ำยางสดมาขายให้สหกรณ์ ทำให้การดำเนินงานไม่ราบรื่น นำไปสู่ความขัดแย้งและล้มเหลวอีก แต่เมื่อเปิดให้มีการประชุมร่วมกันพิจารณาปัญหาในทุกระดับ มีเจ้าหน้าที่ภาครัฐเข้าร่วมดูแล คอยให้ความช่วยเหลือและให้ข้อมูลข่าวสารที่ประชุมก็เกิดความเข้าใจ นำปัญหามาแก้ไข ด้วยความร่วมมือร่วมใจกันการดำเนินงานสหกรณ์ก็จะเข้าสู่ภาวะปกติ

ประเด็นผู้นำและการเรียนรู้ที่ช่วยให้ความเข้าใจในสหกรณ์ ซึ่งทั้ง 28 สหกรณ์ ตัวอย่างที่อยู่ในกลุ่มสหกรณ์ที่ได้มาตรฐานนี้ ส่วนใหญ่เกือบทั้งหมดเห็นว่า ผู้นำมีความสำคัญที่จะดำเนินงานบริหารสหกรณ์ให้เป็นที่พึ่งของสมาชิก โดยเฉพาะความมีภาวะผู้นำอยู่สูงเป็นที่นับถือ เชื่อถือและศรัทธาในชุมชนก็จะสามารถนำพาสหกรณ์ไปสู่ความสำเร็จ ทั้ง ๆ ที่ผู้นำเหล่านี้ไม่ค่อยมีความเข้าใจในหลักและวิธีการสหกรณ์มากนัก แต่เมื่อได้รับความร่วมมือ และมีผลการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ ก็ส่งผลให้การบริหารงานสหกรณ์สู่ความสำเร็จได้ รวมถึงทั้งมวลหมู่สมาชิกและคณะกรรมการมีเวลาให้กับ

งานส่วนรวมในสหกรณ์ จึงมีผลให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำธุรกิจสหกรณ์ การมีส่วนร่วมประชุม การมีส่วนร่วมรับข้อมูลข่าวสาร และการทำธุรกิจนำน้ำอย่างสด มาส่งขายให้แก่สหกรณ์ด้วยความสม่ำเสมอ ซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่สมัครเข้ามาเป็นสมาชิก สหกรณ์ก็เพราะเล็งเห็นประโยชน์ส่วนตัวว่า จะได้รับราคาที่สูงขึ้นจากการขายผลผลิต นำอย่างสดและยางแผ่นที่จะทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้น ดังข้อมูลในมุมมองของกรรมการ สมาชิก และเจ้าหน้าที่ภาครัฐเกี่ยวกับความเข้มแข็งของสหกรณ์กองทุนสวนยาง สามารถสรุป ข้อมูลตามสภาพการณ์ที่นำไปสู่ประเด็นชีวิตได้ดังนี้ (ดูตาราง 9)

ตาราง 9

สรุปประเด็นสัมภาษณ์ 3 กลุ่มเป้าหมาย จำแนกตามทัศนคติของกรรมการ สมาชิก และ เจ้าหน้าที่ภาครัฐ

ทัศนคติเกี่ยวกับ	สภาพของ	สภาพของ	สภาพของ	สรุป
ความเข้มแข็ง	สหกรณ์ใน	สหกรณ์ใน	สหกรณ์ใน	ประเด็น
ของสหกรณ์	มุมมองของ	มุมมองของ	มุมมองของ	สัมภาษณ์ 3
กองทุนสวนยาง	กรรมการจำนวน	สมาชิก จำนวน	เจ้าหน้าที่ภาครัฐ	กลุ่มเป้าหมาย
	ผู้ตอบสหกรณ์	ผู้ตอบสหกรณ์	จำนวนผู้ตอบ	
	ละ 2 คน	ละ 2 คน	จังหวัดละ 3 คน	
1. สหกรณ์บ้าน	- กรรมการ และ	- สมาชิกมีความ	- สมาชิกมีความ	- ผู้นำ
สวนแดง	สมาชิก มีส่วน	ชื่อเสียง สามัคคี	สามัคคีและ	- การบริหาร
จ. ชุมพร	ร่วม	- สมาชิกมีความ	ชื่อเสียง	จัดการ
	- สมาชิกร่วมทำ	ร่วมมือร่วมใจ	- กรรมการมีความ	- สมาชิก
	ธุรกิจ สหกรณ์	ในงานสหกรณ์	เป็นผู้นำ	- การมีส่วนร่วม
	สม่ำเสมอ	- สมาชิกพอใจใน	- กรรมการตั้งใจ	- สมาชิกมีความ
	- คณะกรรมการ	การได้รับเงินปัน	ในการบริหาร	ชื่อเสียง
	และสมาชิก มี	ผลเป็นที่พอใจ		
	ความเชื่อมั่นใน			
	หลักและวิธีการ			
	สหกรณ์			

ตาราง 9 (ต่อ)

ทักษะเกี่ยวกับ	สภาพของสหกรณ์	สภาพของสหกรณ์	สภาพของสหกรณ์	สรุป
ความเข้มแข็ง ของสหกรณ์ กองทุนสวนยาง	ในมุมมองของ กรรมการจำนวน ผู้ตอบสหกรณ์ ละ 2 คน	ในมุมมองของ สมาชิก จำนวน ผู้ตอบสหกรณ์ ละ 2 คน	ในมุมมองของ เจ้าหน้าที่ภาครัฐ จำนวนผู้ตอบ จังหวัดละ 3 คน	ประเด็นสัมภาษณ์ 3 กลุ่มเป้าหมาย
2. สหกรณ์บ้าน ควนรัชฎา จ. สุราษฎร์ธานี	- กรรมการมีการ บริหารจัดการ ที่ดี - กรรมการมี ความรู้ - กรรมการและ สมาชิกมีส่วน ร่วมในงาน สหกรณ์ - เกิดการเรียนรู้	- สมาชิกมีความ เข้าใจในหลัก และอุดมการณ์ สหกรณ์ - สมาชิกซื้อหุ้น เพิ่ม - สมาชิกส่งผล ผลิตขายให้แก่ สหกรณ์ สมาชิกสมอ	- กรรมการและ สมาชิกมีความ รู้ ความเข้าใจใน หลัก วิธีการ และอุดมการณ์ สหกรณ์ - มีความสามัคคี - มีส่วนร่วม - มีความเสียสละ เพื่อส่วนรวม - กรรมการมี ภาวะผู้นำ	- การมีส่วนร่วม - การระดมทุน - การเรียนรู้ - การบริหาร จัดการ - ผู้นำ - สมาชิก
3. สหกรณ์เทพ ทองพัฒนา จ. นครศรี- ธรรมราช	- มีความสามารถ ในการบริหาร ที่ดี - กรรมการและ สมาชิกมีความ ร่วมมือร่วมใจ - กรรมการมี ความรู้ในหลัก สหกรณ์	- สมาชิกมีความ ซื่อสัตย์ - สมาชิกมีส่วน ร่วม - สมาชิกมีความ สามัคคี - สมาชิกซื้อหุ้น เพิ่ม	- มีจำนวน สหกรณ์มาก พอที่จะรวมเป็น เครือข่าย - กรรมการมี อุดมการณ์ใน งาน สหกรณ์ - กรรมการมีจิต วิญญาณของ	- ผู้นำ - การมีส่วนร่วม - สมาชิก - การระดมทุน

ตาราง 9 (ต่อ)

ทักษะเกี่ยวกับ	สภาพของสหกรณ์	สภาพของสหกรณ์	สภาพของสหกรณ์	สรุป
ความเข้มแข็ง ของสหกรณ์ กองทุนสวนยาง	ในมุมมองของ กรรมการจำนวน ผู้ตอบสหกรณ์ ละ 2 คน	ในมุมมองของ สมาชิก จำนวน ผู้ตอบสหกรณ์ ละ 2 คน	ในมุมมองของ เจ้าหน้าที่ภาครัฐ จำนวนผู้ตอบ จังหวัดละ 3 คน	ประเด็นสัมภาษณ์ 3 กลุ่มเป้าหมาย
	- กรรมการมีการ จัดทำ		ความเป็นสหกรณ์	
	- แผนมีการจัดทำ แผนยุทธศาสตร์			
4. สหกรณ์บ้าน บ่อแสน จ. พังงา	- สมาชิกให้ความ ร่วมมือ	- คณะกรรมการมี ความเป็นผู้นำ จริงใจ เสียสละ ที่ดี	- ขาดแผนงาน - กรรมการมี ความสามัคคี - สมาชิกนำ ผลผลิตมาขาย ให้สหกรณ์ สม่ำเสมอ	- ผู้นำ - การมีส่วนร่วม - การเรียนรู้ - การบริหาร จัดการ
	- มีการบริหารงาน ที่ดี	- สมาชิกมีความรู้ เพิ่ม - สมาชิกมีส่วน ร่วม		
5. สหกรณ์ บ้านฉลอง จ. ภูเก็ต	- สมาชิกมีความ ซื่อสัตย์ มีส่วน ร่วม	- สมาชิกมีความรู้ เพิ่มขึ้น - สมาชิกมีรายได้ เพิ่มขึ้น - สมาชิกมีความ ร่วมมือกัน	- มีการควบคุม ภายในที่ดี - กรรมการมีความ เป็นผู้นำ - สหกรณ์มีการ จัดทำแผนงาน - สหกรณ์ขาด เงินทุน หมุนเวียน	- การมีส่วนร่วม - การบริหาร จัดการ
	- ขาดเงินทุน หมุนเวียน			
	- มีแผนงานที่ ชัดเจน			
	- ได้รับการเรียนรู้ เพิ่มมากขึ้น			
	- จนท. ภาครัฐ คอยเป็นที่ปรึกษา			

ตาราง 9 (ต่อ)

ทักษะเกี่ยวกับ	สภาพของสหกรณ์	สภาพของสหกรณ์	สภาพของสหกรณ์	สรุป
ความเข้มแข็ง ของสหกรณ์ กองทุนสวนยาง	ในมุมมองของ กรรมการจำนวน ผู้ตอบสหกรณ์ ละ 2 คน	ในมุมมองของ สมาชิก จำนวน ผู้ตอบสหกรณ์ ละ 2 คน	ในมุมมองของ เจ้าหน้าที่ภาครัฐ จำนวนผู้ตอบ จังหวัดละ 3 คน	ประเด็นสัมภาษณ์ 3 กลุ่มเป้าหมาย
6. สหกรณ์บ้าน กระปี่น้อย จ. กระปี่	- กรรมการมีความ สามัคคี - มีการบริหารที่ดี - จนท. ภาครัฐให้ คำแนะนำ - ขาดเงินทุน หมุนเวียน	- สมาชิกมีส่วน ร่วมในสหกรณ์ - สมาชิกส่วน ใหญ่มีความ สามัคคี - สมาชิกมีการ เรียนรู้	- กรรมการไม่ได้ รับความเชื่อถือ - สมาชิกขาดการ มีส่วนร่วม - ได้รับการ สนับสนุนจาก ภาครัฐ	- การบริหาร จัดการ - ผู้นำ - การมีส่วนร่วม - การเรียนรู้
7. สหกรณ์บ้าน คลองปาง จ. ตรัง	- มีความเชื่อมั่น ในหลักการ สหกรณ์ - สามารถพึ่งพา ตนเองได้ - มีเงินหมุนเวียน เพียงพอ - มีข้อมูลข่าวสาร ดี - มีภาวะผู้นำดี	- สมาชิกพอใจที่ ได้รับเงินปันผล - สมาชิกซื้อหุ้น เพิ่ม - สมาชิกมีความ สามัคคี ซื่อสัตย์	- สมาชิกและ กรรมการเข้าใจ ปัญหา - สมาชิกให้ความ ร่วมมือร่วมใจ - มีความสามัคคี ซื่อสัตย์	- ผู้นำ - การมีส่วนร่วม - การเรียนรู้ - การระดมทุน - การสื่อสาร
8. สหกรณ์บ้าน แพรกหา จ. พัทลุง	- กรรมการมีภาวะ ผู้นำ - มีความรู้ ความสามารถ - มีความจริงใจ และเสียสละ - มีเงินทุน	- สมาชิกซื้อหุ้น เพิ่มขึ้น - กรรมการมีความ สามัคคี - สมาชิกมีความ ซื่อสัตย์สามัคคี - สมาชิกมีความ ร่วม	- กรรมการและ สมาชิกมีความ เข้าใจในหลัก และวิธีการ สหกรณ์ดี - สมาชิกมีส่วน ร่วม	- ผู้นำ - การมีส่วนร่วม - การบริหาร จัดการ - การระดมทุน

ตาราง 9 (ต่อ)

ทักษะเกี่ยวกับ	สภาพของสหกรณ์	สภาพของสหกรณ์	สภาพของสหกรณ์	สรุป
ความเข้มแข็ง ของสหกรณ์ กองทุนสวนยาง	ในมุมมองของ กรรมการจำนวน ผู้ตอบสหกรณ์ ละ 2 คน	ในมุมมองของ สมาชิก จำนวน ผู้ตอบสหกรณ์ ละ 2 คน	ในมุมมองของ เจ้าหน้าที่ภาครัฐ จำนวนผู้ตอบ จังหวัดละ 3 คน	ประเด็นสัมภาษณ์ 3 กลุ่มเป้าหมาย
	หมุนเวียน - มีการตลาดที่ดี - เจ้าหน้าที่ภาครัฐ ให้คำแนะนำ	สามัคคี	- มีความสามัคคี - เมื่อเกิดปัญหาจะมี การประชุม กรรมการเพื่อหา ข้อยุติ - มีการเรียนรู้ - สมาชิกมีส่วนร่วม ร่วม - มีการระดมทุน	
9. สหกรณ์บ้าน วังใหม่พัฒนา	- มีความสามัคคี ร่วมมือ กันดี	- สมาชิกพอใจ ในการบริหาร	- มีการร่วมมือ ร่วมใจจาก	- การมีส่วนร่วม - การระดมทุน
จ. สตูล	- มีความจริงใจ เสียสละในงาน สหกรณ์ - มีทุนหมุนเวียน น้อย	- สมาชิกมีส่วนร่วม ร่วม - สมาชิกเข้าใจ ในหลักการ สหกรณ์ดี	- สมาชิก - กรรมการมี ความซื่อสัตย์ และเสียสละ ทำงานเพื่อ สหกรณ์	- การบริหาร จัดการ
10. สหกรณ์บ้าน ทรายขาว	- สมาชิกร่วมมือ ดี	- สมาชิกมีความ ซื่อสัตย์ในการ	- จนท. ภาครัฐ ร่วมกับ	- การมีส่วนร่วม - การระดมทุน
จ. สงขลา	- กรรมการและ สมาชิกบางส่วน มีความรู้ น้อย - กรรมการ บริหารงาน	- ซื่อซายและมี ความสามัคคี - สมาชิกมีส่วนร่วม ประชุม	- กรรมการ ช่วยงานดี - ได้รับการ สนับสนุนและ ช่วยเหลือจาก	- การบริหาร จัดการ

ตาราง 9 (ต่อ)

ทักษะเกี่ยวกับ	สภาพของสหกรณ์	สภาพของสหกรณ์	สภาพของสหกรณ์	สรุป
ความเข้มแข็ง ของสหกรณ์ กองทุนสวนยาง	ในมุมมองของ กรรมการจำนวน ผู้ตอบสหกรณ์ ละ 2 คน	ในมุมมองของ สมาชิก จำนวน ผู้ตอบสหกรณ์ ละ 2 คน	ในมุมมองของ เจ้าหน้าที่ภาครัฐ จำนวนผู้ตอบ จังหวัดละ 3 คน	ประเด็นสัมภาษณ์ 3 กลุ่มเป้าหมาย
11. สหกรณ์ คอคอดกระ จ. ระนอง	- ขาดเงินทุน หมุนเวียน - สมาชิกมีความ ซื่อสัตย์ - ขาดเงิน หมุนเวียนที่ เพียงพอ - กรรมการมี ความเป็นนัก บริหารสูง - มีการเรียนรู้	- มีความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจ ในงานสหกรณ์ - มีความ ยุติธรรมแบ่ง เงินปันผล	ภาครัฐอย่าง สม่ำเสมอ - มีความเป็น หนึ่งเดียวใน สหกรณ์ - ให้การ ฝึกอบรมดี - มีความร่วมมือ ร่วมใจกันใน งานสหกรณ์	- ผู้นำ - การรวมกลุ่ม - ความร่วมมือ ร่วมใจ - การระดมทุน - การเรียนรู้
12. สหกรณ์ บ้านท่าเสา จ. ระยอง	- กรรมการมี ความรู้ในการ บริหาร - มีความ เสียสละเพื่อ ส่วนรวม - มีภาวะผู้นำสูง - มีเงินทุน หมุนเวียน	- สมาชิกมีส่วน ร่วม - สมาชิกนำ ผลผลิตส่งขาย สหกรณ์ - สมาชิกเข้าร่วม ประชุม สม่ำเสมอ - สมาชิกเกิดการ เรียนรู้ - ได้รับข่าวสารดี	- ผู้นำมีความรู้ ในหลักการ วิธีการและ อุดมการณ์ สหกรณ์ - มีการควบคุม ภายในที่ดี - มีการบริหาร จัดการและ มีส่วนร่วมดี - มีข้อมูลข่าวสาร ตลาดยาง	- ผู้นำ - การมีส่วนร่วม - การเรียนรู้ - การระดม - การสื่อสาร - การบริหาร จัดการ

ตาราง 9 (ต่อ)

ทักษะเกี่ยวกับ	สภาพของสหกรณ์	สภาพของสหกรณ์	สภาพของสหกรณ์	สรุป
ความเข้มแข็ง	ในมุมมองของ	ในมุมมองของ	ในมุมมองของ	ประเด็นสัมพันธ
ของสหกรณ์	กรรมการจำนวน	สมาชิก จำนวน	เจ้าหน้าที่ภาครัฐ	3 กลุ่มเป้าหมาย
กองทุนสวนยาง	ผู้ตอบสหกรณ์	ผู้ตอบสหกรณ์	จำนวนผู้ตอบ	
	ละ 2 คน	ละ 2 คน	จังหวัดละ 3 คน	
13. สหกรณ์ บ้าน	- มีความรู้ความ	- สมาชิกมีส่วน	- จนท. ภาครัฐ	- ผู้นำ
อ่างศิรี	เข้าใจในหลัก	ร่วม	คอยให้	- การบริหาร
จ. จันทบุรี	วิธีการ สหกรณ์	- กรรมการบริหาร	คำแนะนำ	จัดการ
	- มีปัญหาปรึกษา	งานโปร่งใส	ช่วยเหลืออย่าง	- สมาชิก
	ทุกระดับ	- นำผลผลิตส่ง	สม่ำเสมอ	- การเรียนรู้
	- มีการทำแผน	ขายให้ สหกรณ์	- มีการบริหาร	- การสื่อสาร
	กลยุทธ์	- เข้าร่วมประชุม	จัดการที่ดี	
	- กรรมการให้	สม่ำเสมอ	โปร่งใส	
	ความรู้ความ	- ได้รับข่าวสาร	- กรรมการและ	
	ร่วมมือ	ตลอด	สมาชิกส่วน	
	- นโยบายภาครัฐ		ใหญ่มีส่วนร่วม	
	ในการ		และมีความ	
	สนับสนุน		สามัคคี	
	สหกรณ์			
14. สหกรณ์บ้าน	- มีความสามัคคี	- สมาชิกมีความ	- เจ้าหน้าที่ภาครัฐ	- การบริหาร
บางปีคบน	ร่วมมือร่วมใจ	สามัคคี	ดูแลแนะนำ	จัดการ
ร่วมใจ	กันดี	- มีส่วนร่วมทำ	อย่างสม่ำเสมอ	- สมาชิก
จ. ตราด	- ได้รับข้อมูล	ธุรกิจ	- ให้การ	- การเรียนรู้
	ข่าวสารที่ทัน	สม่ำเสมอและ	ฝึกอบรมใน	
	เหตุการณ์	เข้าร่วมประชุม	หลักการ	
	- มีความรู้ความ	- สมาชิกเกิดการ	สหกรณ์	
	เข้าใจใน	เรียนรู้		
	หลักการและ			
	วิธีการ สหกรณ์			

ตาราง 9 (ต่อ)

ทักษะเกี่ยวกับ	สภาพของสหกรณ์	สภาพของสหกรณ์	สภาพของสหกรณ์	สรุป
ความเข้มแข็ง ของสหกรณ์ กองทุนสวนยาง	ในมุมมองของ กรรมการจำนวน ผู้ตอบสหกรณ์ ละ 2 คน	ในมุมมองของ สมาชิก จำนวน ผู้ตอบสหกรณ์ ละ 2 คน	ในมุมมองของ เจ้าหน้าที่ภาครัฐ จำนวนผู้ตอบ จังหวัดละ 3 คน	ประเด็นสัมภาษณ์ 3 กลุ่มเป้าหมาย
15. สหกรณ์ บ้านเขาหลวง จ. ชุมพร	- ขาดความรู้ใน การบริหาร จัดการ - ขาดความรู้ใน หลักการ สหกรณ์ - สมาชิกขาด การมีส่วนร่วม ในการทำธุรกิจ สหกรณ์	- สมาชิกขาด การซื้อหุ้นเพิ่ม - แบ่งพรรคแบ่ง พวก - ขาดการมี ส่วนร่วม	- ขาดการจัดทำ แผนงาน - ขาดความรู้ใน การบริหาร จัดการ - สมาชิกขาด ความสามัคคี ความร่วมมือ	- การมีส่วนร่วม - ผู้นำ - การบริหาร - ขาดการระดม ทุน
16. สหกรณ์ บ้าน เขาน้ำผุด จ. สุราษฎร์ธานี	- ขาด ความสามารถ ในการบริหาร - ขาดเงินทุน หมุนเวียน - ขาดความรู้ความ เข้าใจใน หลักการ สหกรณ์ - กรรมการมี ภาวะผู้นำ - จำนวนสมาชิก น้อย - ปริมาณผลผลิต	- สมาชิกขาด ความร่วมมือ - สมาชิกขาด ความรู้ความ เข้าใจ - สมาชิกขาดการ ซื้อหุ้นเพิ่ม	- ไม่มีความ ต่อเนื่อง ในการ ทำธุรกิจ - ขาดการ ประสาน งาน ของหน่วยงาน ภาครัฐ - กรรมการและ สมาชิกขาดการ มีส่วนร่วม	- การบริหาร จัดการ - ผู้นำ - สมาชิก - การระดมทุน - การรวมกลุ่ม

ตาราง 9 (ต่อ)

ทักษะเกี่ยวกับ ความเข้มแข็ง ของสหกรณ์ กองทุนสวนยาง	สภาพของสหกรณ์ ในมุมมองของ กรรมการจำนวน ผู้ตอบสหกรณ์ ละ 2 คน	สภาพของสหกรณ์ ในมุมมองของ สมาชิก จำนวน ผู้ตอบสหกรณ์ ละ 2 คน	สภาพของสหกรณ์ ในมุมมองของ เจ้าหน้าที่ภาครัฐ จำนวนผู้ตอบ จังหวัดละ 3 คน	สรุป ประเด็นสัมภาษณ์ 3 กลุ่มเป้าหมาย
	เข้าสู่สหกรณ์ น้อย - ขาดแหล่ง เงินทุน			
17. สหกรณ์ร่วม มิตรพัฒนา	- ขาดความรู้ใน การบริหาร จัดการ - ขาดการมีส่วน ร่วม - ขาดเงินทุน หมุนเวียน	- สมาชิกขาดการ มีส่วนร่วม - สมาชิกขาด ความเข้าใจใน งานสหกรณ์	- ขาดความรู้ใน วิธีการสหกรณ์ - ขาดความ สามัคคี - ขาดผู้นำ	- การบริหาร จัดการ - การมีส่วนร่วม - การรวมกลุ่ม
18. สหกรณ์ บ้านทุ่งต่อ เรือ จ. พังงา	- ขาดความ สามัคคี - สมาชิกขาด ความซื่อสัตย์ - ขาดความรู้ใน ข่าวสาร - กรรมการขาด ภาวะผู้นำ - ไม่มีคำตอบ แทนให้ คณะกรรมการ - ความไม่ ต่อเนื่องใน	- ขาดการมี ส่วนร่วม - ภาพลักษณ์ สหกรณ์ขาด ความน่าเชื่อถือ - ขาดการซื้อหุ้น เพิ่ม	- สมาชิกขาด จิตสำนึกที่ดีใน งานสหกรณ์ - กรรมการขาด ความรู้ในการ บริหารจัดการ - สมาชิกขาด ความร่วมมือ - สมาชิกบางส่วน มีความสามัคคี และซื่อสัตย์ พอใช้ - กรรมการไม่	- การมีส่วนร่วม - การเรียนรู้ - การระดมทุน - ผู้นำ - การสื่อสาร



ตาราง 9 (ต่อ)

ทักษะเกี่ยวกับ	สภาพของสหกรณ์	สภาพของสหกรณ์	สภาพของสหกรณ์	สรุป
ความเข้มแข็ง ของสหกรณ์ กองทุนสวนยาง	ในมุมมองของ กรรมการจำนวน ผู้ตอบสหกรณ์ ละ 2 คน	ในมุมมองของ สมาชิก จำนวน ผู้ตอบสหกรณ์ ละ 2 คน	ในมุมมองของ เจ้าหน้าที่ภาครัฐ เจ้าหน้าที่ภาครัฐ จำนวนผู้ตอบ จังหวัดละ 3 คน	ประเด็นสัมภาษณ์ 3 กลุ่มเป้าหมาย
	คำแนะนำของ เจ้าหน้าที่ - วัสดุอุปกรณ์ ไม่พร้อม		สามารถ วิเคราะห์และ แก้ไขปัญหาได้	
19. สหกรณ์ บ้านราไวย์ จ. ภูเก็ต	- กรรมการขาด ความสามัคคี ขาดการยอมรับ - สมาชิกมีส่วน ร่วมน้อย - ขาดความรู้ใน การบริหาร - ขาดแหล่งทุน	- สมาชิกขาด การมีส่วนร่วม - สมาชิกขาดการ ซื้อหุ้นเพิ่ม	- กรรมการให้ ร่วมมือน้อย เนื่องจากไม่มี คำตอบแทน - ควรสนับสนุน เงินทุน หมุนเวียนให้ เพียงพอ - ขาดความรู้ ด้านการตลาด - มีการแบ่งพรรค แบ่งพวก - มีการทุจริตใน สหกรณ์ - สหกรณ์ขาด วัสดุอุปกรณ์	- การบริหาร จัดการที่ดี - การมีส่วนร่วม - การเรียนรู้ - การระดมทุน

ตาราง 9 (ต่อ)

ทักษะเกี่ยวกับ	สภาพของสหกรณ์	สภาพของสหกรณ์	สภาพของสหกรณ์	สรุป
ความเข้มแข็ง ของสหกรณ์ กองทุนสวนยาง	ในมุมมองของ กรรมการจำนวน ผู้ตอบสหกรณ์ ละ 2 คน	ในมุมมองของ สมาชิก จำนวน ผู้ตอบสหกรณ์ ละ 2 คน	ในมุมมองของ เจ้าหน้าที่ภาครัฐ เจ้าหน้าที่ภาค จำนวนผู้ตอบ จังหวัดละ 3 คน	ประเด็นสัมภาษณ์ 3 กลุ่มเป้าหมาย
20. สหกรณ์ บ้าน ห้วยไต่ จ. กระบี่	- ขาดความ ซื่อสัตย์ เสียสละ - ขาดภาวะผู้นำ - ขาดเงินทุน หมุนเวียน - ขาดอุปกรณ์ใน โรงเรือน - ขาดข้อมูล ข่าวสาร	- กรรมการขาด ความสามารถ ในการบริหาร - กรรมการและ สมาชิกมีความรู้ ในหลักการ สหกรณ์น้อย - สมาชิกขาด การมีส่วนร่วม	- สมาชิกขาด การมีส่วนร่วม - กรรมการและ สมาชิกขาด ความรู้ความ เข้าใจใน หลักการ สหกรณ์ - มีการทุจริต - ขาดเงินทุน หมุนเวียน	- การบริหาร จัดการ - การมีส่วนร่วม - การเรียนรู้ - การระดมทุน - การสื่อสาร
21. สหกรณ์ หนองหว้า จ. ตรัง	- มีการทุจริต - ขาดความ สามัคคี - ขาดความ ร่วมมือ - ขาดความรู้ใน การบริหาร - ขาดเงินทุน หมุนเวียน	- ขาดความรู้ใน หลักการ สหกรณ์ - ขาดการมีส่วน ร่วม - ขาดการซื้อหุ้น เพิ่ม	- ขาดความรู้ ความเข้าใจ ในหลักและ วิธีการสหกรณ์ - มีการแบ่งพรรค แบ่งพวกขาด ความไว้วางใจ - ให้ความ ช่วยเหลือดูแล ด้านการตลาด อย่างต่อเนื่อง	- การบริหาร จัดการ - สมาชิก - การเรียนรู้ - การระดมทุน

ตาราง 9 (ต่อ)

ทักษะเกี่ยวกับ	สภาพของสหกรณ์	สภาพของสหกรณ์	สภาพของสหกรณ์	สรุป
ความเข้มแข็ง ของสหกรณ์ กองทุนสวนยาง	ในมุมมองของ กรรมการจำนวน ผู้ตอบสหกรณ์ ละ 2 คน	ในมุมมองของ สมาชิก จำนวน ผู้ตอบสหกรณ์ ละ 2 คน	ในมุมมองของ เจ้าหน้าที่ภาครัฐ จำนวนผู้ตอบ จังหวัดละ 3 คน	ประเด็นสัมภาษณ์ 3 กลุ่มเป้าหมาย
22. สหกรณ์ บ้านคลอง เฉลิม จ. พัทลุง	- ขาดความรู้ใน หลัก สหกรณ์ - ขาดความ ต่อเนื่องในการ ดำเนินงาน - สมาชิกขาด การมีส่วนร่วม ทำธุรกิจขาด ข้อมูลข่าวสาร	- สมาชิกขาดการ เข้าร่วมประชุม - สมาชิกขาด ความสามัคคี - สหกรณ์ตั้งอยู่ ห่างไกลการ คมนาคม - สมาชิกเข้าร่วม กิจกรรมน้อย	- กรรมการและ สมาชิกขาด ความสามัคคี ขาดการมี ส่วนร่วม - ไม่มีแผนงาน - คณะกรรมการ ขาดภาวะผู้นำ	- ผู้นำ - สมาชิก - การมีส่วนร่วม - การบริหาร จัดการ - การเรียนรู้ - การสื่อสาร
23. สหกรณ์ควน ขันพัฒนา จ. สตูล	- กรรมการขาด ความรู้ใน หลักการ สหกรณ์ - ไม่มีคำตอบ แทนเป็นงาน อาสาสมัคร - ขาดแหล่ง เงินทุน - วัสดุอุปกรณ์ ไม่พร้อม	- สมาชิกขาด ความรู้ความ เข้าใจใน หลักการ สหกรณ์ - ขาดการมี ส่วนร่วม	- สมาชิกขาดการ มีส่วนร่วมใน งานสหกรณ์ - มีการทุจริต - กรรมการขาด ความรู้ใน หลักการ สหกรณ์ - กรรมการมี ความรู้ในการ บริหารน้อย	- การมีส่วนร่วม - การบริหาร จัดการ - การเรียนรู้ - การระดมทุน

ตาราง 9 (ต่อ)

ทักษะเกี่ยวกับ	สภาพของสหกรณ์	สภาพของสหกรณ์	สภาพของสหกรณ์	สรุป
ความเข้มแข็ง ของสหกรณ์ กองทุนสวนยาง	ในมุมมองของ กรรมการจำนวน ผู้ตอบสหกรณ์ ละ 2 คน	ในมุมมองของ สมาชิก จำนวน ผู้ตอบสหกรณ์ ละ 2 คน	ในมุมมองของ เจ้าหน้าที่ภาครัฐ จำนวนผู้ตอบ จังหวัดละ 3 คน	ประเด็นสัมภาษณ์ 3 กลุ่มเป้าหมาย
24. สหกรณ์ บ้านต้นปริง จ. สงขลา	- ขาดการมีส่วนร่วม ร่วมทำธุรกิจ ในสหกรณ์ - ขาดประสบ- การณ์ทำงาน - ขาดแหล่ง เงินทุน	- กรรมการมี ความรู้น้อย - ขาดการมีส่วน ร่วมประชุม - สมาชิกขาด ความรู้ใน หลักการ สหกรณ์ - ได้รับเงินซ้ำใน การขายผลผลิต	- การยกระดับ คุณภาพ ผลผลิตยังต้อง เร่งส่งเสริม - สมาชิกขาด ความรู้ความ เข้าใจใน หลักการ สหกรณ์ - กรรมการขาด ความรู้ในการ บริหารจัดการ	- การมีส่วนร่วม - การบริหาร จัดการ - การเรียนรู้ - การระดมทุน
25. สหกรณ์ บ้าน หนองจิก จ. ระนอง	- กรรมการขาด ความรู้ในการ บริหารจัดการ - ขาดการมีส่วน ร่วม - ขาดแหล่ง เงินทุน - มีการแบ่งพรรค แบ่งพวก	- กรรมการขาด ความโปร่งใส ในการบริหาร - สมาชิกขาด จิตสำนึกในการ เป็นเจ้าของ - เจ้าหน้าที่ภาครัฐ ขาดความจริงจัง ในการส่งเสริม	- สมาชิกขาด ความสามัคคี ซื่อสัตย์ และ ขาดความ ร่วมมือ - กรรมการขาด ความรู้ในการ บริหารจัดการ - ขาดการจัดทำ แผนงาน	- การมีส่วนร่วม - การบริหาร จัดการ - การระดมทุน - ความขัดแย้ง - นโยบาย ภาครัฐขาด ความต่อเนื่อง

ตาราง 9 (ต่อ)

ทักษะเกี่ยวกับ ความเข้มแข็ง ของสหกรณ์ กองทุนสวนยาง	สภาพของสหกรณ์ ในมุมมองของ กรรมการจำนวน ผู้ตอบสหกรณ์ ละ 2 คน	สภาพของสหกรณ์ ในมุมมองของ สมาชิก จำนวน ผู้ตอบสหกรณ์ ละ 2 คน	สภาพของสหกรณ์ ในมุมมองของ เจ้าหน้าที่ภาครัฐ จำนวนผู้ตอบ จังหวัดละ 3 คน	สรุป ประเด็นสัมภาษณ์ 3 กลุ่มเป้าหมาย
	การมีส่วนร่วม	สหกรณ์		
	- ขาดแหล่ง เงินทุน	- สมาชิกขาดการ ซื้อหุ้นเพิ่ม		
	- มีการแบ่งพรรค แบ่งพวก			
28. สหกรณ์ บ้าน สลัก จ. ตรัง	- สมาชิกขาดการ มีส่วนร่วมทำ ธุรกิจใน สหกรณ์	- มีการแบ่ง พรรคแบ่งพวก	- มีการทุจริต	- การมีส่วนร่วม
	- เจ้าหน้าที่ ภาครัฐขาด ความ สม่ำเสมอใน การแนะนำ	- สมาชิกขาด การมีส่วนร่วม ทำธุรกิจ สหกรณ์	- กรรมการและ สมาชิกขาด ความสามัคคี	- การระดมทุน
	- วัสดุอุปกรณ์ ไม่พร้อม	- สมาชิกขาด ความรู้ความ เข้าใจใน หลักการ สหกรณ์	- กรรมการและ สมาชิกขาด การมีส่วนร่วม วัสดุอุปกรณ์ ไม่พร้อม	- การบริหารจัดการ
	- กรรมการขาด ความรู้ใน หลักการ สหกรณ์		- เงินทุน หมุนเวียน ไม่เพียงพอ	- นโยบาย ภาครัฐ - ความขัดแย้ง - การรวมกลุ่ม

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า จากตาราง 9 การศึกษาวิเคราะห์ความเข้มแข็งของสหกรณ์ กองทุนสวนยาง ด้วยการสัมภาษณ์คณะกรรมการ สมาชิก เจ้าหน้าที่ภาครัฐและร่วมสังเกตการณ์พบว่า ความเข้มแข็งของสหกรณ์กองทุนสวนยางเกิดจากคณะกรรมการและสมาชิกมีส่วนร่วมในการทำธุรกิจด้วยกัน มีความสามัคคีดีในการนำสินค้ามาส่งขายให้สหกรณ์ อีกทั้งมีการบริหารจัดการที่ดี ด้วยความมีวิสัยทัศน์และมีจิตใจเอากองเองงานในสหกรณ์ดี รวมถึงคณะกรรมการและสมาชิกได้ดำเนินงานสหกรณ์ภายใต้การดูแลให้คำปรึกษาแนะนำจากพี่เลี้ยงที่มาจากเจ้าหน้าที่ภาครัฐอย่างสม่ำเสมอทุกเดือนที่มีการประชุมในสหกรณ์ มีปัญหาบ้างจากการระดมเงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอในช่วงฤดูกรีดยาง (พฤษภาคม-สิงหาคม) ซึ่งมีจำนวนผลผลิตเข้าสู่สหกรณ์เป็นจำนวนมาก (ภาคผนวก ข) โดยมีประเด็นชี้วัดสหกรณ์กองทุนสวนยางในทัศนะดังกล่าวนี้

ต่อมาผู้วิจัยจึงนำผลการวิเคราะห์ความเข้มแข็งของสหกรณ์กองทุนสวนยางในบริบทของการวิจัยเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เจาะลึก 3 กลุ่มเป้าหมาย คือ คณะกรรมการ-สมาชิกและเจ้าหน้าที่ภาครัฐ ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับสหกรณ์ฯ ซึ่งสามารถแยกนำมาวิเคราะห์ตามตัวแบบ การนำเข้า-นำออกในเชิงระบบ พบว่า มีประเด็นชี้วัดจากการวิเคราะห์ข้อมูลในของแต่ละสหกรณ์ที่นำมาสู่แนวคิดเกี่ยวกับประเด็นชี้วัด (ดูตาราง 10)

ตาราง 10

ประเด็นชี้วัดความเข้มแข็งของสหกรณ์กองทุนสวนยาง

ตัวแปร	ประเด็นชี้วัด	จำนวนตัวอย่าง	
		จากตาราง 10 (154 คน)	ร้อยละ
ผู้นำ	1. มีความรู้ความเข้าใจในหลักและวิธีการสหกรณ์	152	98.70
	2. นำตัดสินใจทำธุรกิจด้วยความคิดเห็นของสมาชิกส่วนใหญ่	150	97.40
	3. ผู้นำจะดำเนินงานโดยยึดถือมติของที่ประชุม	149	96.75
	4. มีความขยันและเป็นที่ศรัทธาของมวลหมู่สมาชิก	144	93.51
	5. มีความรู้และทักษะในการบริหารจัดการ	120	77.92
	6. มีความซื่อสัตย์สุจริตผู้	102	66.23

ตาราง 10 (ต่อ)

ตัวแปร	ประเด็นชี้วัด	จำนวนตัวอย่าง	
		จากตาราง 10 (154 คน)	ร้อยละ
สมาชิก	7. มีวิสัยทัศน์ในการดำเนินงาน	98	63.64
	1. สมาชิกมีความรู้ความเข้าใจในวิธีการสหกรณ์	124	80.52
	2. สมาชิกมีความซื่อสัตย์สุจริต	109	70.78
	3. สมาชิกมีส่วนร่วมในงานสหกรณ์	98	63.64
	4. สมาชิกมีเวลาให้แก่งานสหกรณ์	95	61.69
	5. สมาชิกมีความเสียสละเพื่องานสหกรณ์	89	57.79
	6. สมาชิกมีความเต็มใจทำงานให้สหกรณ์	88	57.14
การระดม ทุน	7. สมาชิกมีความจริงจังต่องานสหกรณ์	86	55.84
	1. เป็นการเพิ่มเงินทุนสำรองของสหกรณ์	137	88.97
	2. เป็นการสร้างความมั่นคงให้แก่สหกรณ์	126	81.82
	3. มีเงินทุนหมุนเวียนที่เพียงพอ	124	80.52
	4. สมาชิกซื้อหุ้นเพิ่มขึ้นทุกปี	120	77.92
การมีส่วนร่วม	5. มีการระดมเงินฝากในสหกรณ์สม่ำเสมอ	83	53.90
	1. ในการติดตามและตรวจสอบ	152	98.70
	2. ในการแก้ไขปัญหาของสหกรณ์	149	95.45
	3. ในการวางแผนงานสหกรณ์	147	94.80
	4. ในการตัดสินใจในงานสหกรณ์	146	94.80
	5. ในการร่วมมือร่วมใจช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	145	94.16
	6. ในการรับเงินปันผล	140	90.91
	7. ในการดำเนินงานสหกรณ์	133	86.36
การจัด บริหารการ	8. ในการเสนอความคิดเห็นในที่ประชุม	130	84.42
	1. มีการวางแผนงานที่ชัดเจน	149	96.75
	2. มีความสามารถในการบริหารจัดการงานบุคคล	147	95.45
	3. มีความสามารถในการทำงานตามแผนงาน	138	89.61
	4. มีความสามารถในการควบคุมการทำงาน	128	83.12
	5. มีความสามารถในการแปรรูปผลิตภัณฑ์อย่าง	124	80.52

ตาราง 10 (ต่อ)

ตัวแปร	ประเด็นชี้วัด	จำนวนตัวอย่าง	
		จากตาราง 10 (154 คน)	ร้อยละ
การเรียนรู้	6. มีความสามารถในการจัดองค์กรใน สหกรณ์	122	79.22
	7. มีความสามารถในการจัดหาวัตถุดิบในการผลิต	119	77.27
	8. มีความสามารถในการบริหารการเงิน	115	74.68
	1. เกิดการเรียนรู้จากการเข้าร่วมประชุม	154	100.00
	2. เป็นการพัฒนาการผลิตยางแผ่นให้มีคุณภาพดี	152	98.70
	3. เกิดทักษะการแปรรูปยางแผ่น	149	96.75
	4. เกิดทัศนคติที่ดีต่อการบริหารจัดการสหกรณ์	148	96.10
	5. เกิดการเรียนรู้จากการทำงานร่วมกัน	142	92.21
	6. มีความเข้าใจในงานสหกรณ์	138	89.61
	7. มีความรู้ความเข้าใจในหลักและวิธีการสหกรณ์	78	50.56

จากตาราง 10 สามารถสรุปได้ว่า ตัวแปรและประเด็นชี้วัดความเข้มแข็งของสหกรณ์กองทุนสวนยางเกิดจาก

1. ผู้นำ ต้องมีลักษณะของความซื่อสัตย์ ความมีวิสัยทัศน์ในการดำเนินงาน มีความขยันและเป็นที่ศรัทธาแก่มวลหมู่สมาชิก รวมถึงผู้นำมีความเป็นนักประชาธิปไตย
2. สมาชิก ต้องมีลักษณะของความซื่อสัตย์ สามัคคี มีเวลาให้แก่งานสหกรณ์ มีความจริงใจเอาการเอางาน และมีส่วนร่วมในงานสหกรณ์
3. การระดมทุน ต้องมีลักษณะเพิ่มขึ้นของเงินทุน เช่น มีการซื้อหุ้นเพิ่ม มีการระดมเงินฝากในสหกรณ์ ทำให้มีเงินทุนหมุนเวียนที่เพียงพอทำให้เกิดความมั่นคงแก่สหกรณ์
4. การมีส่วนร่วม ต้องมีลักษณะของการเข้ามามีส่วนร่วมมีร่วมใจในการดำเนินงานสหกรณ์ มีส่วนร่วมแก้ไขปัญหา มีส่วนร่วมในการเข้าประชุม มีส่วนร่วมรับเงินปันผลและมีส่วนร่วมติดตามผล

5. การบริหารจัดการ ต้องมีลักษณะของความสามารถในการจัดองค์กรทำงานตามแผนงาน บริหารงานบุคคล บริหารการเงิน บริหารผลผลิต มีการแปรรู้อย่างมีคุณภาพ

6. การเรียนรู้ ต้องมีลักษณะของทั้งกรรมการและสมาชิกมีความรู้ความเข้าใจในหลักและวิธีการสหกรณ์ มีความเข้าใจในงานสหกรณ์กองทุนสวนยาง มีทักษะในการผลิตภัณท์ที่ดีมีคุณภาพตามมาตรฐานตรงตามความต้องการของตลาด

การระดมความคิดเห็นในทัศนะของผู้เชี่ยวชาญ

ในขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยได้นำผลเบื้องต้นจากการสัมภาษณ์เจาะลึกผู้ที่ปฏิบัติงานจริงในสหกรณ์ฯ แล้วทำการวิเคราะห์ข้อมูล แยกออกเป็นประเด็นชี้วัดความเข้มแข็งของสหกรณ์ฯ แล้วนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญที่คลุกคลีอยู่ในวงการยางพารา ในส่วนภาคราชการ และในส่วนของภาคธุรกิจเอกชน จำนวน 14 คน ได้ให้ทัศนะถึงความเข้มแข็งของสหกรณ์กองทุนสวนยาง (ภาคผนวก ค) ที่สามารถสรุปได้ว่า ความเข้มแข็งของสหกรณ์กองทุนสวนยาง ประกอบด้วยปัจจัย ดังนี้

1. การมีส่วนร่วม ได้แก่ การเข้ามามีส่วนร่วมทำกิจกรรมต่าง ๆ ในสหกรณ์ ตั้งแต่การเข้ามามีส่วนร่วมคิด ร่วมประชุม ร่วมตัดสินใจ และร่วมรับผลประโยชน์ของคณะกรรมการและสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ

2. การเรียนรู้ ได้แก่ การนำองค์ความรู้เดิม และองค์ความรู้ใหม่ที่คณะกรรมการและสมาชิกได้รับการถ่ายทอด เกิดการเรียนรู้จากการเข้าร่วมดำเนินงานในสหกรณ์ด้วยกันและนำผลของความรู้นั้นมาประยุกต์ใช้ประโยชน์ในการรวมกลุ่มดำเนินงานสหกรณ์

3. คุณภาพสมาชิก ได้แก่ การที่สมาชิกของสหกรณ์ ได้เข้ามารวมกลุ่มกันอย่างทุ่มเทด้วยความเสียสละเวลาให้แก่งานส่วนรวมเสมือนเป็นเจ้าของกิจการ และมีสิทธิในการตัดสินใจต่อการดำเนินงานสหกรณ์

4. การระดมทุน ได้แก่ การร่วมกันของคณะกรรมการและบรรดาสมาชิกได้ร่วมกันลงทุนทรัพย์สินซื้อหุ้นสหกรณ์ ฝากเงินออมทรัพย์ และการกู้ยืมเงินจากภายนอกใช้ในการลงทุนดำเนินธุรกิจอย่างเพียงพอ

5. ผู้นำ ได้แก่ ผู้ที่ได้รับการเลือกให้เข้ามาดำเนินกิจการสหกรณ์ โดยหวังให้อยู่รอด มีผลกำไร เป็นที่พึงที่หวังของเหล่าสมาชิก ด้วยตัวบุคคลที่มีวุฒิภาวะ มีความสามารถในการบริหาร มีความซื่อสัตย์ โปร่งใส เป็นที่เชื่อถือและไว้วางใจได้

6. การบริหารจัดการ ได้แก่ การดำเนินงานที่ประกอบด้วยความรู้ความสามารถ บริหารที่ถือหลักความสัมพันธ์ของสมาชิกสหกรณ์มากกว่ามุ่งเน้นผลกำไรทางธุรกิจเป็นหลัก เป็นการมุ่งบริหารจัดการ ที่ต้องเอื้อเพื่อเผื่อแผ่และเสียสละ เพื่อประโยชน์ส่วนรวม

จึงสามารถสรุปได้ว่า ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เกือบทั้งหมดให้ความสำคัญต่อความเป็นผู้นำ คุณภาพสมาชิก การระดมทุนของสหกรณ์ การมีส่วนร่วมของสมาชิก การบริหารจัดการ และการเรียนรู้ ที่จะมามีผลให้เกิดความเข้มแข็งแก่สหกรณ์ ซึ่งสอดคล้องกับผลจากการทบทวนวรรณกรรมที่ประกอบด้วยรายละเอียดเนื้อหาและประเด็นพิจารณาที่สามารถนำมาสู่กระบวนการวิเคราะห์ในตัวแบบเชิงระบบได้ ดังนี้

ประเด็นพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญด้านการนำเข้าสู่ของสหกรณ์กองทุนสวนยาง

ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เกือบทั้งหมดให้ความสำคัญต่อการพิจารณาประเด็นชีวิตในประเด็น “ผู้นำ” โดยมองว่าสหกรณ์ฯจะมีความเข้มแข็งได้นั้นต้องมีผู้นำที่มีความรู้ความสามารถในหลักการสหกรณ์ มีวิสัยทัศน์ มีความจริงจังในงาน สหกรณ์และมีผลการบริหารที่โปร่งใส โดยที่ผู้นำนั้นมีความสามารถทำให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมดำเนินงาน ด้วยความร่วมมือร่วมใจอย่างจริงจังและสม่ำเสมอ รองลงมา ได้แก่ คุณภาพสมาชิกที่มีความเข้าใจในหลักและวิธีการสหกรณ์ มีความซื่อสัตย์และมีความสามัคคี และการระดมทุนเพื่อให้มีทุนหมุนเวียนที่เพียงพอ (ดูตาราง 11)

ตาราง 11

ประเด็นพิจารณาด้านการนำเข้าของสหกรณ์กองทุนสวนยางของผู้เชี่ยวชาญ

ประเด็นพิจารณา	เนื้อหา
ผู้นำ	ในการเข้ามาบริหารจัดการผู้นำหรือคณะกรรมการต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลักและวิธีการสหกรณ์ฝังลึกในจิตวิญญาณและมีความรู้ในเชิงบริหาร ไม่ใช่เข้ามาด้วยความไม่สมัครใจเพราะงานสหกรณ์เป็นงานอาสาสมัคร เมื่อเข้ามาทำงานจะต้องมีความซื่อสัตย์โปร่งใส จริงจัง ด้วยความมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล
สมาชิก	การที่บรรดาสมาชิกให้ความร่วมมือในกิจกรรมของสหกรณ์อย่างจริงจัง พร้อมใจ ร่วมใจด้วยความมีเวลา และมีความซื่อสัตย์ เสียสละต่องานส่วนรวมนับแต่ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ และร่วมรับผลประโยชน์ ซึ่งอาจจะไม่มีส่วนร่วมทุกอย่าง แต่ต้องมีการแบ่งงานกัน รับผิดชอบกันในบทบาทที่ได้รับมอบหมาย
การระดมทุน	เป็นความสามารถของสหกรณ์ในการหาเงินทุนเพื่อความมั่นคงและเพื่อความคล่องตัวในการทำธุรกิจ สหกรณ์ที่เข้มแข็งคือมีเงินทุนหมุนเวียนที่เพียงพอ

ประเด็นพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญด้านการดำเนินงานของสหกรณ์กองทุนสวนยาง

ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เกือบทั้งหมดให้ความสำคัญทางด้านกระบวนการดำเนินงาน ในประเด็น “การมีส่วนร่วม” ในมุมมองที่ว่าความเข้มแข็งของสหกรณ์ฯ จะต้องประกอบด้วย การเข้ามามีส่วนร่วมทั้งคณะกรรมการบรรดาสมาชิกและเจ้าหน้าที่ภาครัฐ ในฐานะพี่เลี้ยง เป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างจริงจังที่เรียกได้ว่า “เกิดความร่วมมือร่วมใจในการมีเวลาให้แก่งานสหกรณ์” ด้วยความรู้ที่ได้มาจากการผ่านการฝึกอบรม และเกิดการเรียนรู้จากการเข้าทำธุรกิจกับสหกรณ์ก่อให้เกิดความเข้าใจในการบริหารจัดการในเชิงธุรกิจ ตามวิธีการของสหกรณ์ (ดูตาราง 12)

ตาราง 12

ประเด็นพิจารณาด้านการดำเนินงานของสหกรณ์กองทุนสวนยางของผู้เชี่ยวชาญ

ประเด็นพิจารณา	เนื้อหา
การมีส่วนร่วม	การที่สมาชิกทั้งหลายได้เข้ามามีส่วนร่วมในทุกกิจกรรมของสหกรณ์อย่างทุ่มเทด้วยความเสียสละและสม่ำเสมอ รวมถึงคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ภาครัฐที่จะต้องเข้ามามีส่วนร่วมด้วยความร่วมมือร่วมใจ
การบริหารจัดการ	เป็นความสามารถในการบริหารในเชิงธุรกิจ ตั้งแต่การวางแผนการผลิต การควบคุมงาน การเงินและการตลาด โดยมีคณะกรรมการทำงานจริงจัง โปร่งใส และมีข้อมูลข่าวสารที่ทันเหตุการณ์ มีเงินทุนหมุนเวียน และต้องสร้างเสริมความรู้แก่สมาชิกให้เกิดความเข้าใจในระบบสหกรณ์ที่ถูกต้องและยุติธรรมต่อการทำธุรกิจ
การเรียนรู้	เป็นการก่อเกิดทักษะและความรู้ใหม่ในหลักและวิธีการสหกรณ์ที่ผสมผสานกับความรู้เดิมต่อเนื่องมาเป็นเวลานานในการเข้าไปมีส่วนในการบริหารงานสหกรณ์ ทั้งในด้านการผลิต การแปรรูปผลิตภัณฑ์ และการตลาดยาง

ประเด็นพิจารณาด้านผลผลิตของสหกรณ์กองทุนสวนยางของผู้เชี่ยวชาญ

ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เกือบทั้งหมดให้ความเห็นว่า การดำเนินงานจะต้องมีการวางแผนธุรกิจด้วยกลไกที่ควบคุมอยู่ทั้งในด้านการบริหารจัดการตั้งแต่การรวมกลุ่มมีปริมาณและคุณภาพผลผลิตที่ดี ซึ่งถ้าหากสหกรณ์กองทุนสวนยางสามารถบริหารจัดการไม่ให้เกิดปัญหาอุปสรรคขึ้นได้ ความเข้มแข็งของสหกรณ์ก็จะมีขึ้นที่จะส่งผลให้สมาชิกมีรายได้เพิ่มสูงขึ้น มีอำนาจต่อรองในการซื้อขายที่จะทำให้ทั้งสหกรณ์และสมาชิกสามารถพึ่งตนเองได้ (ดูตาราง 13)

ตาราง 13

ประเด็นพิจารณาด้านผลผลิตของสหกรณ์กองทุนสวนยางของผู้เชี่ยวชาญ

ประเด็นพิจารณา	เนื้อหา
ผลตอบแทน	สมาชิกมีรายได้เพิ่มสูงขึ้นจากการรวมกลุ่มกันขายผลผลิตในรูปแบบผลิตภัณฑ์ ได้รับราคาที่เป็นธรรม มีความยุติธรรมในการแบ่งปันผลกำไร
ผลผลิต	ปริมาณและคุณภาพผลผลิตที่ตรงกับความต้องการของตลาดและความสามารถในการต่อรองที่มีผลต่อระดับราคาขายที่เหมาะสม
ผลลัพธ์	เป็นการสร้างความสามัคคีและสร้างการมีส่วนร่วมแก่มวลสมาชิกและชุมชน ซึ่งความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันมีการแบ่งบทบาทและหน้าที่ สมาชิกเล็งเห็นความสำคัญถึงความเป็นเจ้าของกิจการ อันจะนำไปสู่การพึ่งตนเองได้

เมื่อได้ผลสรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ได้ให้ข้อคิดเห็นนำไปสู่การสร้างตัวชี้วัด ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ข้อมูลที่มีผลต่อความเข้มแข็งของสหกรณ์กองทุนสวนยาง โดยพิจารณาความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญดังกล่าวในภาพรวม ตามตัวแบบการนำเข้า-นำออกในเชิงระบบที่จะนำไปสู่การพัฒนาสหกรณ์ให้เกิดความเข้มแข็งตามประเด็นชี้วัดในด้านต่าง ๆ (ดูตาราง 14)

ตาราง 14

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ปัจจัย	ตัวแปร	ประเด็นชี้วัด	จำนวน (14 คน)	ร้อยละ
ด้านปัจจัย นำเข้า	ผู้นำ	1. มีความรู้ในหลักและวิธีการสหกรณ์	13	65.00
		2. มีวิสัยทัศน์ในการดำเนินงาน	13	65.00
		3. ดำเนินงานเป็นที่ศรัทธาแก่สมาชิก	18	90.00
		4. มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อการทำงานในสหกรณ์	12	60.00
		5. มีความทักษะในการบริหาร	12	60.00
		6. ผู้นำตัดสินใจทำธุรกิจด้วยความคิดเห็นของสมาชิกส่วนใหญ่	14	70.00
		7. ผู้นำดำเนินงานโดยยึดถือมติที่ประชุม	12	60.00
คุณภาพ สมาชิก	คุณภาพสมาชิก	1. มีจิตสำนึกร่วมกันเป็นเจ้าของกิจการ	12	60.00
		2. มีเวลาให้แก่งานสหกรณ์	13	65.00
		3. สามารถดำเนินงานได้ด้วยตัวเอง	13	65.00
		4. มีความสามัคคีซื่อสัตย์	14	70.00
		5. มีส่วนร่วมในงานสหกรณ์	14	70.00
		6. สมาชิกร่วมกันดูแลรักษาวัสดุอุปกรณ์พร้อมดำเนินงาน	14	70.00
		7. มีการนำผลผลิตส่งขายให้สหกรณ์	14	70.00
การระดม ทุน	การระดมทุน	1. มีการซื้อหุ้นเพิ่มขึ้นทุกปี	14	70.00
		2. มีการระดมเงินฝากในสหกรณ์	14	70.00
		3. เป็นการสร้างความมั่นคงแก่สหกรณ์	14	70.00
ด้านกระบวนการ	การมีส่วนร่วม	1. มีส่วนร่วมในการวางแผนงานสหกรณ์	14	70.00
		2. มีส่วนร่วมประชุมสม่ำเสมอ	14	70.00
		3. มีส่วนร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์	13	65.00
		4. มีส่วนร่วมตัดสินใจในงานสหกรณ์	14	70.00
		5. มีส่วนร่วมแก้ไขปัญหาของสหกรณ์	14	70.00
		6. มีส่วนร่วมรับเงินปันผล	12	70.00

ตาราง 14 (ต่อ)

ปัจจัย	ตัวแปร	ประเด็นชีวิต	จำนวน (14 คน)	ร้อยละ
		7. มีส่วนร่วมติดตามและประเมินผล	14	70.00
	การ	1. มีการวางแผนงานที่ชัดเจน	14	70.00
	บริหาร	2. มีการทำบัญชีที่สามารถตรวจสอบได้	14	70.00
	จัดการ	3. มีการบริหารจัดการระบบงานสหกรณ์	13	65.00
		4. มีการบริหารงานอย่างโปร่งใส	13	65.00
		5. มีความสามารถดำเนินงานตามแผนงาน	12	60.00
		6. มีความสามารถในการบริหารการเงิน	11	55.00
		7. มีความสามารถจัดหาวัตถุดิบในการผลิต	12	60.00
		8. มีความสามารถแปรรูปผลิตภัณฑ์ยาง	14	70.00
		9. มีความสามารถผลิตผลิตภัณฑ์ยางได้ ปริมาณมาก	12	60.00
		10. มีความสามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสาร	12	60.00
	การเรียนรู้	1. ได้รับการฝึกอบรมสัมมนาสหกรณ์	13	65.00
		2. เกิดความเข้าใจในหลักและวิธีการสหกรณ์	12	60.00
		3. เกิดทักษะในการผลิตยางแผ่นคุณภาพดี	14	70.00
		4. เกิดการเรียนรู้จากการทำงานร่วมกัน	13	65.00
		5. เกิดการเรียนรู้จากการเข้าร่วมประชุม	13	65.00
		6. เกิดความเข้าใจและมีทัศนคติที่ดีในงาน สหกรณ์	14	70.00
		7. สหกรณ์เป็นที่พึ่งของสมาชิก	13	65.00

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ตามขั้นตอนที่ 2 พบประเด็นชีวิตความเข้มแข็งของสหกรณ์^๑ ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจึงเป็นไปตามตาราง 14 มีจำนวน 40 ประเด็นแล้ว นำมาสังเคราะห์เป็นตัวชีวิตความเข้มแข็งของสหกรณ์กองทุนสวนยาง ประกอบด้วย ประเด็นชีวิตและตัวชีวิต (ดูตาราง 15)

ตาราง 15

ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในประเด็นชีวิตและตัวชีวิตความเข้มแข็งสหกรณ์ฯ

ประเด็นชีวิต	ตัวชีวิต
1. ความรู้ในหลักและวิธีการสหกรณ์	1.1 กรรมการและสมาชิกยึดถือแนวทางที่สำคัญตามหลักสหกรณ์ 1.2 กรรมการและสมาชิกยึดถือมติในที่ประชุมจากเสียงข้างมาก 1.3 กรรมการและสมาชิกมีการศึกษาเรียนรู้ร่วมกัน
2. มีความซื่อสัตย์สุจริต	2.1 กรรมการและสมาชิกมีการทำธุรกิจเพื่อสหกรณ์ 2.2 กรรมการนำเงินจากการขายอย่างฝากเข้าบัญชีสหกรณ์ 2.3 กรรมการดำเนินงานตามระเบียบที่วางไว้
3. มีความรู้ทักษะในการจัดการบริหาร	3.1 กรรมการจัดให้มีการประชุมสหกรณ์ทุกเดือน 3.2 สหกรณ์มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ 3.3 กรรมการและสมาชิกติดตามการทำงานของสหกรณ์
4. มีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการ	4.1 กรรมการมีการนำแผนงานและทำงานตามแผนงานที่วางไว้ 4.2 สหกรณ์มีการนำแผนงานเข้าเสนอต่อที่ประชุม
5. มีความขยันและเป็นที่ศรัทธาของสมาชิก	5.1 กรรมการมีความขยันและทุ่มเทเวลาในงานสหกรณ์
6. ทำธุรกิจตามความเห็นสมาชิก	6.1 กรรมการมีการดำเนินธุรกิจสหกรณ์เพื่อประโยชน์แก่สมาชิก
7. มีการดำเนินงานตามมติที่ประชุม	7.1 เมื่อมีปัญหาในการบริหารงานสหกรณ์กรรมการจะปรึกษาผู้รู้ 7.2 เจ้าหน้าที่ภาครัฐเข้ามาให้คำแนะนำปรึกษาแก่สหกรณ์
8. มีจิตร่วมกันเป็นเจ้าของกิจการ	8.1 สมาชิกเข้ามาทำธุรกิจกับสหกรณ์เกินครึ่งจากจำนวนทั้งหมด 8.2 สมาชิกเข้าร่วมประชุมเกินครึ่งจากจำนวนทั้งหมด

ตาราง 15 (ต่อ)

ประเด็นชีวิต	ตัวชี้วัด
9. มีเวลาให้แก่งาน สหกรณ์	9.1 สมาชิกรวมกลุ่มกันอย่างกลมเกลียวเหนียวแน่น
10. มีความสามัคคี ซื่อสัตย์	10.1 สมาชิกพร้อมใจกันทำงานสหกรณ์ด้วยความสามัคคี 10.2 สมาชิกมีความซื่อสัตย์ไม่มีการปลอมปนน้ำในน้ำ ยางสด
11. มีส่วนร่วมในงาน สหกรณ์	11.1 สมาชิกทุ่มเทเวลาเข้ามาดูการทำงานสหกรณ์ อย่างสม่ำเสมอ
12. สมาชิกร่วมกันดูแล รักษาวัสดุอุปกรณ์ พร้อมดำเนินงาน	12.1 สหกรณ์มีเงินซ่อมแซมโรงเรือนที่พร้อมใน การดำเนินงาน 12.2 สหกรณ์มีเงินซื้ออุปกรณ์ เพื่อความพร้อมใน การดำเนินงาน
13. มีการนำผลผลิตส่ง ให้สหกรณ์	13.1 สหกรณ์มีวัตถุดิบน้ำยางสดที่เพียงพอต่อการผลิต
14. มีการซื้อหุ้นเพิ่มขึ้น ทุกปี	14.1 สมาชิกเกินครึ่งสมัครใจซื้อหุ้นเพิ่มขึ้น 14.2 มีการสมัครเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์เพิ่มขึ้นทุกปี
15. มีการระดมเงินฝาก ในสหกรณ์	15.1 กรรมการและสมาชิกมีส่วนร่วมระดมเงินฝากใน สหกรณ์
16. เป็นการสร้างความ มั่นคงแก่สหกรณ์	16.1 สหกรณ์รับซื้อน้ำยางและยางแผ่นจากสมาชิกด้วย เงินทุนหมุนเวียนที่เพียงพอ
17. มีส่วนร่วมวางแผน งานสหกรณ์	17.1 กรรมการและสมาชิกร่วมคิดวางแผนงานใน ทำธุรกิจสหกรณ์
18. มีส่วนร่วมประชุม สม่ำเสมอ	18.1 การมีส่วนร่วมเข้าร่วมประชุมของกรรมการและสมาชิก สหกรณ์ 18.2 กรรมการและสมาชิกลงมติในที่ประชุมโดยไม่คัดค้าน ตามผู้อื่น

ตาราง 15 (ต่อ)

ประเด็นชี้วัด	ตัวชี้วัด
19. มีส่วนร่วมทำธุรกิจ	19.1 สมาชิกนำนโยบายสดหรือยางแผ่นมาส่งขายให้สหกรณ์
20. มีส่วนร่วมตัดสินใจวางแผนงานสหกรณ์	20.1 กรรมการและสมาชิกมีส่วนร่วมตัดสินใจในการวางแผนงานสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ
21. มีส่วนร่วมไขแก้ปัญห	21.1 กรรมการและสมาชิกมีส่วนร่วมแก้ไขปัญหาของสหกรณ์
22. มีส่วนร่วมรับเงินปันผล	22.1 กรรมการและสมาชิกได้รับเงินปันผลอย่างยุติธรรม
23. มีส่วนร่วมติดตามประเมินผล	23.1 สมาชิกมีส่วนร่วมประเมินผลงานสหกรณ์
24. มีการวางแผนงานที่ชัดเจน	24.1 สหกรณ์มีการจัดทำเป้าหมายที่สอดคล้องกับงานสหกรณ์
25. มีการจัดทำบัญชีที่สามารถตรวจสอบได้	25.1 สหกรณ์เปิดบัญชีได้ทันตามรอบปี 25.2 สหกรณ์ทำบัญชีด้วยความโปร่งใส 25.3 สหกรณ์สามารถแถลงงบดุลในที่ประชุมได้
26. มีการบริหารจัดการระบบงานสหกรณ์	26.1 สหกรณ์มีการทำงานตาม กฎ ระเบียบและข้อบังคับ 26.2 สหกรณ์มีการทำงานตามคำแนะนำของเจ้าหน้าที่ภาครัฐและนายทะเบียน
27. มีการบริหารงานอย่างโปร่งใส	27.1 กรรมการและพนักงานสหกรณ์ทำงานด้วยความซื่อสัตย์
28. มีความสามารถดำเนินงานตามแผนงาน	28.1 สหกรณ์มีผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย



ตาราง 15 (ต่อ)

ประเด็นชี้วัด	ตัวชี้วัด
29. มีความสามารถ บริหารการเงิน	29.1 สหกรณ์มีการเบิกจ่ายเงินที่โปร่งใสเป็นที่ไว้วางใจของ มวลหมู่สมาชิก
30. มีความสามารถ จัดหาวัตถุดิบใน การผลิต	30.1 สหกรณ์สามารถผลิตยางแผ่นคุณภาพดีได้เต็มกำลัง การผลิต
31. มีความสามารถแปร รูปผลิตภัณฑ์ยาง	31.1 สหกรณ์มีการทำยางแผ่นที่มีคุณภาพดีตรงตาม มาตรฐาน
32. มีความสามารถผลิต ผลิตภัณฑ์ยางได้ใน ปริมาณมาก	32.1 สหกรณ์สามารถผลิตยางแผ่นคุณภาพดีในปริมาณมาก ที่พร้อมจำหน่ายเป็นการประหยัดในเชิงขนาด
33. มีความสามารถใน การรับข้อมูลข่าวสาร	33.1 การปฏิบัติงานในสหกรณ์มีการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ 33.2 มีการรับข่าวสารจากเจ้าหน้าที่ภาครัฐ
34. การได้เข้ารับการ อบรมสัมมนา	34.1 การเข้ารับการฝึกอบรมและดูงานของกรรมการและ สมาชิก
35. มีความรู้ความเข้าใจ ในหลักและวิธีการ สหกรณ์	35.1 การเข้ารับความรู้จากเจ้าหน้าที่ภาครัฐในหลักและ วิธีการสหกรณ์ อย่างสม่ำเสมอ
36. เกิดทักษะในการ ผลิตยางแผ่น คุณภาพดี	36.1 กรรมการและพนักงานสหกรณ์มีความรู้และทักษะใน การผลิตยางแผ่นคุณภาพดี 36.2 กรรมการและพนักงานได้นำเอาความรู้และข้อมูล ข่าวสารมาวางแผนการผลิตยางแผ่น
37. เกิดการเรียนรู้จาก การเข้าร่วมประชุม	37.1 กรรมการและสมาชิกนำผลการประชุมมายึดถือปฏิบัติ ในการทำงานสหกรณ์
38. เกิดการเรียนรู้จาก การทำงานร่วมกัน	38.1 กรรมการและสมาชิกนำผลจากการทำงานมา ปรึกษาหารือต่อกันทั้งในด้านดีและไม่ดี

ตาราง 15 (ต่อ)

ประเด็นชีวิต	ตัวชี้วัด
39. เกิดความเข้าใจและมีทัศนคติที่ดีในงานสหกรณ์	39.1 สมาชิกเข้าใจและร่วมดำเนินงานสหกรณ์อย่างพร้อมเพรียง
40. สหกรณ์เป็นที่พึ่งของสมาชิก	40.1 สหกรณ์ดำเนินธุรกิจได้อย่างสม่ำเสมอและบรรลุเป้าหมาย

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า จากการสังเคราะห์ตัวชี้วัดความเข้มแข็งของสหกรณ์ฯ ทำให้ได้ตัวชี้วัดมาจำนวน 58 ตัว ในขั้นตอนที่ 3 นี้ ผู้วิจัยได้นำตัวชี้วัดไปให้ผู้ชำนาญการใน 3 หน่วยงานหลักที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับสหกรณ์กองทุนสวนยางหน่วยงานละ 2 คนรวม 6 คน ร่วมพิจารณาความสอดคล้อง ได้แก่

1. คุณสมสิริ อัญชลิสังกาศ ผู้ชำนาญการของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง
2. คุณสมเจตน์ อริยะมงคล ผู้ชำนาญการของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง
3. คุณราตรี ภูมิฐานการ ผู้ชำนาญการของกรมส่งเสริมสหกรณ์
4. คุณสมภพ ตติยาภรณ์ ผู้ชำนาญการของกรมส่งเสริมสหกรณ์
5. คุณสมาน มุลโคตร ผู้ชำนาญการของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์
6. คุณประยวน พันธธุสวัสดิ์ ผู้ชำนาญการของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

เพื่อที่จะสามารถสรุปว่า ตัวชี้วัดเหล่านี้มีความสอดคล้อง มีความถูกต้อง ครอบคลุมเชิงเนื้อหา ด้วยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง ระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Item Objective Congruence Index--IOC) รายละเอียดดังนี้ (ดูตาราง 16)

ตาราง 16

ผลการพิจารณาความสอดคล้องของตัวชี้วัดความเข้มแข็งสหกรณ์โดยผู้ชำนาญการ

ประเด็นชี้วัด	ตัวชี้วัด	สอดคล้อง	ไม่ แน่ใจ	ไม่ สอดคล้อง	ค่า IOC
1. ความรู้ในหลักและ วิธีการสหกรณ์	1.1 กรรมการและสมาชิกยึดถือ แนวทางที่สำคัญตามหลัก สหกรณ์	6	0	0	1.0
	1.2 กรรมการและสมาชิกยึดถือ มติในที่ประชุมจากเสียงข้าง มาก	5	1	0	0.8
	1.3 กรรมการและสมาชิกมี การศึกษาเรียนรู้ร่วมกัน	5	1	0	0.8
2. มีความซื่อสัตย์สุจริต	2.1 กรรมการและสมาชิกมี การทำธุรกิจเพื่อสหกรณ์	5	0	1	0.7
	2.2 กรรมการนำเงินจากการขาย ยางฝากเข้าบัญชีสหกรณ์	5	1	0	0.8
	2.3 กรรมการดำเนินงานตาม ระเบียบที่วางไว้	5	1	0	0.8
3. มีความรู้ทักษะใน การจัดการบริหาร	3.1 กรรมการจัดให้มีการประชุม สหกรณ์ทุกเดือน	6	0	0	1.0
	3.2 สหกรณ์มีการจัดทำแผน กลยุทธ์	5	1	0	0.8
	3.3 กรรมการและสมาชิกติดตาม การทำงานของสหกรณ์	5	0	1	0.7
4. มีวิสัยทัศน์ในการ บริหารจัดการ	4.1 สหกรณ์มีการจัดทำแผนงาน และปฏิบัติงานตามแผนงาน ที่วางไว้	6	0	0	1.0
	4.2 สหกรณ์มีการนำแผนงานเข้า ที่ประชุม	5	1	0	0.8

ตาราง 16 (ต่อ)

ประเด็นชี้วัด	ตัวชี้วัด	สอดคล้อง	ไม่ แน่ใจ	ไม่ สอดคล้อง	ค่า IOC
5. มีความซื่อสัตย์และเป็น ที่ศรัทธาของสมาชิก	5.1 กรรมการมีความซื่อสัตย์และ ทุ่มเทเวลาในงานสหกรณ์	5	1	0	0.8
6. มีความรับผิดชอบ	6.1 กรรมการมีการดำเนินธุรกิจ สหกรณ์เพื่อประโยชน์แก่ สมาชิก	5	1	0	0.8
7. มีการดำเนินงาน ตามมติที่ประชุม	7.1 เมื่อมีปัญหาในการบริหารงาน สหกรณ์กรรมการจะปรึกษา ผู้รู้				
	7.2 เจ้าหน้าที่ภาครัฐเข้ามาแนะนำ ปรึกษาแก่สหกรณ์	5	1	0	0.8
8. มีจิตร่วมกันเป็น เจ้าของกิจการ	8.1 สมาชิกเข้ามาทำธุรกิจกับ สหกรณ์เกินครึ่งจากจำนวน ทั้งหมด	6	0	0	1.0
	8.2 สมาชิกเข้าร่วมประชุมเกิน ครึ่งจากจำนวนทั้งหมด	6	0	0	1.0
9. มีเวลาให้แก่งาน สหกรณ์	9.1 สมาชิกรวมกลุ่มกันอย่างกลม เกลียวเหนียวแน่น	5	1	0	0.8
10. มีความสามัคคี ซื่อสัตย์	10.1 สมาชิกพร้อมใจกันทำงาน สหกรณ์ด้วยความสามัคคี	5	1	0	0.8
	10.2 สมาชิกมีความซื่อสัตย์ไม่มี การปลอมปนน้ำในน้ำยางสด	5	1	0	0.8
11. มีส่วนร่วมในงาน สหกรณ์	11.1 สมาชิกทุ่มเทเวลาเข้ามาดู การทำงานในสหกรณ์	6	0	0	1.0
12. มีวัสดุอุปกรณ์ พร้อมดำเนินงาน	12.1 สหกรณ์มีเงินซ่อมแซม โรงเรือนที่พร้อมในการ ดำเนินงาน	5	0	1	0.7

ตาราง 16 (ต่อ)

ประเด็นชี้วัด	ตัวชี้วัด	สอดคล้อง	ไม่ แน่ใจ	ไม่ สอดคล้อง	ค่า IOC
	12.2 สหกรณ์ มีเงินซื้ออุปกรณ์ เช่น จักรรีดยาง ตะกั่ว เพื่อ ความพร้อมในการดำเนินงาน	5	0	1	0.7
13. มีการนำผลผลิต ส่งให้สหกรณ์	13.1 สหกรณ์มีน้ำยางสดใน ปริมาณที่เพียงพอต่อ การผลิต	5	1	0	0.8
14. มีการซื้อหุ้น เพิ่มขึ้นทุกปี	14.1 สมาชิกเกินครึ่งสมัครใจซื้อ หุ้นเพิ่มขึ้น	6	0	0	1.0
	14.2 มีการสมัครเข้าเป็นสมาชิก สหกรณ์เพิ่มขึ้นทุกปี	6	0	0	1.0
15. มีการระดมเงิน ฝากในสหกรณ์	15.1 กรรมการและสมาชิกมีส่วน ร่วมระดมทุนในสหกรณ์	5	1	0	0.8
16. เป็นการสร้างความ มั่นคงแก่ สหกรณ์	16.1 สหกรณ์รับซื้อน้ำยางและ ยางแผ่นจากสมาชิกด้วย เงินทุนหมุนเวียนที่เพียงพอ	5	1	0	0.8
17. มีส่วนร่วม วางแผนงาน สหกรณ์	17.1 กรรมการและสมาชิกร่วม คิดวางแผนงานในการทำ ธุรกิจสหกรณ์	5	0	1	0.7
18. มีส่วนร่วมประชุม สม่ำเสมอ	18.1 การมีส่วนร่วมเข้าร่วมประชุม ของกรรมการและสมาชิก สหกรณ์	6	0	0	1.0
	18.2 กรรมการและสมาชิกลงมติ ในที่ประชุมโดยไม่คัดค้าน ตามผู้อื่น	6	0	0	1.0
19. มีส่วนร่วมทำ ธุรกิจสหกรณ์	19.1 สมาชิกนำน้ำยางสดหรือยาง แผ่นมาส่งขายให้สหกรณ์	6	0	0	1.0

ตาราง 16 (ต่อ)

ประเด็นชี้วัด	ตัวชี้วัด	สอดคล้อง	ไม่ แน่ใจ	ไม่ สอดคล้อง	ค่า IOC
20. มีส่วนร่วมวางแผนงานสหกรณ์	20.1 กรรมการและสมาชิกมีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นในวางแผนงานสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ	4	2	0	0.7
21. มีส่วนร่วมไขแก้ปัญห	21.1 กรรมการและสมาชิกมีส่วนร่วมแก้ไขปัญหของสหกรณ์	6	0	0	1.0
22. มีส่วนร่วมรับเงินปันผล	22.1 กรรมการและสมาชิกได้รับเงินปันผลอย่างยุติธรรม	6	0	0	1.0
23. มีส่วนร่วมติดตามประเมินผล	23.1 สมาชิกมีส่วนร่วมประเมินผลงานสหกรณ์	5	0	1	0.7
24. มีการวางแผนงานที่ชัดเจน	24.1 สหกรณ์มีการจัดทำเป้าหมายที่สอดคล้องกับงานสหกรณ์	5	1	0	0.8
25. มีการจัดทำบัญชีที่สามารถตรวจสอบได้	25.1 สหกรณ์ปิดบัญชีได้ทันตามรอบปี	5	0	1	0.7
	25.2 สหกรณ์ทำบัญชีด้วยความโปร่งใส	6	0	0	1.0
	25.3 สหกรณ์สามารถแถลงงบดุลในที่ประชุมได้	6	0	0	1.0
26. มีการบริหารจัดการระบบงาน	26.1 สหกรณ์ทำงานตามกฎระเบียบ และข้อบังคับ	6	0	0	1.0
27. มีการบริหารจัดการงานบุคคล	27.1 กรรมการและพนักงานสหกรณ์ทำงานด้วยความซื่อสัตย์	5	1	0	0.8
28. มีความสามารถดำเนินงานตามแผน	28.1 สหกรณ์มีผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย	5	0	1	0.7
29. มีความสามารถบริหารการเงิน	29.1 สหกรณ์มีการเบิกจ่ายเงินที่โปร่งใสเป็นที่ไว้วางใจของมวลหมู่สมาชิก	5	1	0	0.8

ตาราง 16 (ต่อ)

ประเด็นชี้วัด	ตัวชี้วัด	สอดคล้อง	ไม่ แน่ใจ	ไม่ สอดคล้อง	ค่า IOC
30. มีความสามารถ จัดหาวัตถุดิบใน การผลิต	30.1 สหกรณ์สามารถผลิตยาง แผ่นคุณภาพดีได้ในปริมาณ เต็มกำลังการผลิต	5	0	1	0.7
31. มีความสามารถแปร รูปผลิตภัณฑ์ยาง	31.1 สหกรณ์มีการทำยางแผ่นที่มี คุณภาพดีตรงตามมาตรฐาน	6	0	0	1.0
32. มีความสามารถ ผลิตผลิตภัณฑ์ยาง ได้ในปริมาณมาก	32.1 สหกรณ์สามารถผลิตยาง แผ่นคุณภาพดีในปริมาณ มากที่พร้อมจำหน่าย	5	0	1	0.7
33. มีความสามารถใน การรับข้อมูล ข่าวสาร	33.1 การปฏิบัติงานในสหกรณ์มี การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ 33.2 มีการรับข่าวสารจาก เจ้าหน้าที่ภาครัฐ	5	0	1	0.7
34. การได้เข้ารับการ อบรมสัมมนา	34.1 การเข้ารับการฝึกอบรมและ ดูงานของกรรมการและ สมาชิก	5	0	1	0.7
35. เกิดความเข้าใจใน หลักและวิธีการ สหกรณ์	35.1 การเข้ารับความรู้จาก เจ้าหน้าที่ภาครัฐในหลัก และวิธีการสหกรณ์	5	1	0	0.8
36. เกิดทักษะในการ ผลิตยาง แผ่น คุณภาพดี	36.1 กรรมการและพนักงาน สหกรณ์มีความรู้และทักษะ ในการผลิตยางแผ่น คุณภาพดี	5	0	1	0.7
37. เกิดการเรียนรู้จาก การเข้าร่วมประชุม	37.1 กรรมการและสมาชิกนำผล การประชุมมายึดถือปฏิบัติ ในการทำงานสหกรณ์	5	1	0	0.8

ตาราง 16 (ต่อ)

ประเด็นชีวิต	ตัวชี้วัด	สอดคล้อง	ไม่ แน่ใจ	ไม่ สอดคล้อง	ค่า IOC
38. เกิดการเรียนรู้จากการทำงานร่วมกัน	38.1 กรรมการและสมาชิกนำผลการทำงานมาปรึกษาหารือต่อกัน	5	1	0	0.8
39. สมาชิกมีความเข้าใจที่ดี	39.1 สมาชิกเข้าใจและร่วมกันดำเนินงานสหกรณ์ฯ	6	0	0	1.0
40. สหกรณ์เป็นที่พึงของสมาชิก	40.1 สหกรณ์ดำเนินธุรกิจได้อย่างสม่ำเสมอและบรรลุเป้าหมาย	5	1	0	0.8

จากตาราง 16 ผลของการพิจารณาความสอดคล้องโดยผู้ชำนาญของทั้ง 3 หน่วยงานหลักที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์กองทุนสวนยาง โดยตรง พบว่า ตัวชี้วัดความเข้มแข็งของสหกรณ์กองทุนสวนยาง ทั้ง 58 ตัว มีความสอดคล้องถูกต้องเชิงเนื้อหาระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (IOC) ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำตัวชี้วัดทั้งหมดนี้ไปทำการประเมินกับกลุ่มสหกรณ์กองทุนสวนยางตัวอย่าง เพื่อให้ได้มาซึ่งตัวชี้วัดที่จะได้ทำการแบ่งกลุ่มแยกตัวชี้วัดออกมาเป็น 3 กลุ่ม ต่อไป

ในขั้นตอนที่ 4 ผู้วิจัยได้นำตัวชี้วัดทั้ง 58 ตัวไปทำการประเมินกับผู้ดำรงตำแหน่งประธานสหกรณ์กองทุนสวนยางตัวอย่างใน 20 สหกรณ์ เพื่อให้ได้ตัวชี้วัดในแต่ละระดับของในแต่ละกลุ่ม โดยสามารถจัดแบ่งกลุ่มออกได้เป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

การวัดความเข้มแข็งของสหกรณ์กองทุนสวนยาง

ความเข้มแข็งของสหกรณ์กองทุนสวนยาง ประกอบด้วย ตัวชี้วัดที่ใช้วัดความเข้มแข็งมาจากผลการศึกษามีทั้งหมด 58 ตัว หากสหกรณ์ได้ปฏิบัติตามตัวชี้วัดทั้ง 58 ตัว ทุกครั้ง จะได้คะแนนสูงสุดตัวละ 3 คะแนน ร่องลงมาปฏิบัติบางครั้งและปฏิบัติน้อยครั้งจะได้คะแนน 2 และ 1 คะแนนตามลำดับ โดยมีคะแนนเต็ม 174 คะแนน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณาแล้วเห็นว่า ตัวชี้วัดทั้งหมดนี้ สามารถนำไปจัดระดับกลุ่มแยกประเภทความเข้มแข็งในการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยสามารถจัดแบ่งกลุ่มออกได้เป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 มีคะแนนของแต่ละตัวชี้วัดที่มีความสำคัญมากที่สุดที่ทุกสหกรณ์ กองทุนสวนยางต้องปฏิบัติเป็นประจำสม่ำเสมอทุกครั้ง จึงจะถือได้ว่า เป็นสหกรณ์ที่อยู่ในเกณฑ์ที่เรียกว่า เข้มแข็ง ด้วยคะแนนสูงกว่า 140 คะแนน

กลุ่มที่ 2 มีคะแนนของแต่ละตัวชี้วัดที่มีความสำคัญที่ทุกสหกรณ์กองทุนสวนยาง จะต้องปฏิบัติบ้างเป็นบางครั้ง เช่น ในการดำเนินงาน 5 ครั้ง มีการปฏิบัติไม่น้อยกว่า 3 ครั้ง จึงจะถือได้ว่าเป็นสหกรณ์ที่อยู่ในเกณฑ์ที่เรียกว่า อยู่ได้ ด้วยคะแนนในช่วง 139-105 คะแนน

กลุ่มที่ 3 มีคะแนนของแต่ละตัวชี้วัดที่มีความสำคัญ แต่สหกรณ์กองทุนสวนยาง มีการปฏิบัติกันน้อยครั้ง เช่น ในการดำเนินงาน 5 ครั้ง มีการปฏิบัติน้อยกว่า 3 ครั้ง จึงถือได้ว่าเป็นสหกรณ์ที่อยู่ในเกณฑ์ที่เรียกว่า ฟังฟัง มีคะแนนต่ำกว่า 104 คะแนน

เมื่อตรวจสอบเกณฑ์วัดที่ได้มาแล้ว จากนั้นจึงนำไปประเมินกับสหกรณ์ตัวอย่าง จำนวน 20 สหกรณ์ โดยมีรายละเอียดของผลการประเมิน (ดูตาราง 17)

ตาราง 17

ผลการประเมินตัวชี้วัดความเข้มแข็งของสหกรณ์กองทุนสวนยาง

ข้อ ที่	ตัวชี้วัด	กลุ่มสหกรณ์มาตรฐาน										กลุ่มสหกรณ์ต่ำกว่ามาตรฐาน									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1.	กรรมการและสมาชิกยึดถือ แนวทางที่สำคัญตามหลัก สหกรณ์	2	3	2	3	3	3	3	3	3	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1
2.	กรรมการและสมาชิกยึดถือ มติในที่ประชุมจากเสียงข้าง มาก	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	2	2	1	3	3	2	2
3.	กรรมการและสมาชิกมี การศึกษาเรียนรู้ร่วมกัน	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	2	1	3	3	2	2	
4.	กรรมการและสมาชิกมี การทำธุรกิจเพื่อสหกรณ์	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	3	2	1	3	3	2	2
5.	กรรมการนำเงินจากการขาย ยางฝากเข้าบัญชีสหกรณ์	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	2	2	3	2	1	3	2	2	2

ตาราง 17 (ต่อ)

ข้อ ที่	ตัวชี้วัด	กลุ่มสหกรณ์มาตรฐาน										กลุ่มสหกรณ์ต่ำกว่ามาตรฐาน									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
6.	กรรมการดำเนินงานตาม ระเบียบที่วางไว้	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	1	2	3	2	2	3	3	2	2
7.	กรรมการจัดให้มีการ ประชุมสหกรณ์ทุกเดือน	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	3	1	1	3	3	2	2
8.	สหกรณ์มีการจัดทำแผน กลยุทธ์	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2
9.	กรรมการและสมาชิก ติดตามการทำงานของ สหกรณ์	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	1	2	2	1	1	3	3	2	2
10.	สหกรณ์มีการนำแผนงาน และทำงานตามแผนงาน ที่วางไว้	2	3	2	2	2	3	3	3	3	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1
11.	สหกรณ์มีการนำแผนงาน เข้าที่ประชุม	3	3	3	2	3	3	3	3	3	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1
12.	กรรมการมีความขยันและ ทุ่มเทเวลาในงานสหกรณ์	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2	1	3	1	2	3	2	1
13.	กรรมการมีการดำเนินธุรกิจ สหกรณ์เพื่อประโยชน์แก่ สมาชิก	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	2	3	1	1	3	1	2
14.	เมื่อมีปัญหาในการบริหาร งานสหกรณ์ กรรมการ ปรึกษาหารือกับผู้รู้ เช่น เจ้าหน้าที่ภาครัฐ ผู้นำ ปราชญ์ท้องถิ่นฯ	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	3	2	3	3	2	2	1
15.	เจ้าหน้าที่ภาครัฐเข้ามาให้ คำแนะนำ ปรึกษาแก่ สหกรณ์	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	1	3	2	3	1	1	3	2
16.	สมาชิกเข้ามาทำธุรกิจกับ สหกรณ์เกินครึ่งจากจำนวน ทั้งหมด	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	3	1	3	3	2	1

ตาราง 17 (ต่อ)

ข้อ ที่	ตัวชี้วัด	กลุ่มสหกรณ์มาตรฐาน										กลุ่มสหกรณ์ต่ำกว่ามาตรฐาน									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
17.	สมาชิกเข้าร่วมประชุมเกิน ครึ่งจากจำนวนทั้งหมด	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	3	1	3	3	2	2
18.	สมาชิกรวมกลุ่มกันอย่าง กลมเกลียวเหนียวแน่น	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2	1	3	1	3	3	2	1
19.	สมาชิกพร้อมใจกันทำงาน ในสหกรณ์ด้วยความสามัคคี	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	3	1	3	3	2	1
20.	สมาชิกมีความซื่อสัตย์ไม่มี การปลอมปนน้ำใน น้ำยางสด	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	1	1	3	2	3	3	2	2
21.	สมาชิกทุ่มเทเวลาเข้ามาดู การทำงานในสหกรณ์	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	3	1	3	3	2	1
22.	สหกรณ์มีเงินซ่อมแซม โรงเรียนที่พร้อมในการ ดำเนินงาน	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1
23.	สหกรณ์ มีเงินซื้ออุปกรณ์ เช่น จักรรีดยาง ตะกั่ว เพื่อความพร้อมใน การดำเนินงาน	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2
24.	สหกรณ์มีวัตถุดิบน้ำยางสด ที่เพียงพอต่อการผลิต	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	1	1	3	1	2	2	2	1
25.	สมาชิกเกินครึ่งสมัครใจซื้อ หุ้นเพิ่มขึ้น	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	3	1	1	2	2	1
26.	มีการสมัครเข้าเป็นสมาชิก สหกรณ์เพิ่มขึ้นทุกปี	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	2	1	3	3	2	1	2
27.	กรรมการและสมาชิกมีส่วน ร่วมระดมทุนในสหกรณ์	2	3	2	2	3	3	3	3	3	1	1	1	1	3	3	2	2	2	2	2
28.	สหกรณ์รับซื้อน้ำยางและ ยางแผ่นจากสมาชิกด้วย เงินทุนหมุนเวียนที่เพียงพอ	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	1	1	1	3	1	2	2	2	1

ตาราง 17 (ต่อ)

ข้อ ที่	ตัวชี้วัด	กลุ่มสหกรณ์มาตรฐาน										กลุ่มสหกรณ์ต่ำกว่ามาตรฐาน									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
29.	กรรมการและสมาชิกร่วม คิดรวบวางแผนงานใน การทำธุรกิจในสหกรณ์	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2
30.	การมีส่วนร่วมเข้าร่วมประชุม ของกรรมการและสมาชิก สหกรณ์	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	3	1	1	3	3	2	2
31.	กรรมการและสมาชิกลงมติ ในที่ประชุมโดยไม่คล้อย ตามผู้อื่น	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	3	1	1	3	1	2	1
32.	สมาชิกนำนํ้ายางสดหรือยาง แผ่นมาส่งขายให้สหกรณ์	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	3	1	3	3	3	2	2
33.	กรรมการและสมาชิกมีส่วน ร่วมเสนอความคิดเห็นใน วางแผนงานสหกรณ์	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
34.	กรรมการและสมาชิกมี ส่วนเข้าร่วมแก้ไขปัญหา ของสหกรณ์	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2
35.	กรรมการและสมาชิกได้รับ เงินปันผลอย่างยุติธรรม	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	1	1	1	3	1	3	3	3	2
36.	สมาชิกมีส่วนร่วม ประเมินผลงานสหกรณ์	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	1	3	3	2	2
37.	สหกรณ์มีการจัดทำ เป้าหมายที่สอดคล้องกับ งานสหกรณ์	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	1	3	2	3	3	2	2
38.	สหกรณ์ปิดบัญชีได้ทัน ตามรอบปีบัญชี	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	1	3	3	2	1
39.	สหกรณ์ได้รับคำแนะนำ ในการทำบัญชีด้วยความ โปร่งใส	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	3	1	2	2	2	1
40.	สหกรณ์สามารถแสดง งบดุลในที่ประชุมได้	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	1	2	2	3	3	2	1

ตาราง 17 (ต่อ)

ข้อ ที่	ตัวชี้วัด	กลุ่มสหกรณ์มาตรฐาน										กลุ่มสหกรณ์ต่ำกว่ามาตรฐาน									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
41.	สหกรณ์มีการทำงานตาม กฎระเบียบและข้อบังคับ	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	3	1	2	1	2	2
42.	สหกรณ์มีการทำงานตาม คำแนะนำของเจ้าหน้าที่ ภาครัฐและนายทะเบียน	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	1	1	2	2	3	2	2
43.	กรรมการและพนักงาน สหกรณ์ทำงานด้วยความ ซื่อสัตย์	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2	1	3	1	2	3	2	2
44.	สหกรณ์มีผลการดำเนินงาน เป็นไปตามเป้าหมาย	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2
45.	สหกรณ์มีการเบิกจ่ายเงินที่ โปร่งใสเป็นที่ไว้วางใจของ มวลหมู่สมาชิก	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	2	2	3	2	3	3	2	2
46.	สหกรณ์สามารถผลิตยาง แผ่นคุณภาพดีเต็มกำลัง การผลิต	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	3	2	2	3	2	2
47.	สหกรณ์มีการทำยางแผ่นที่มี คุณภาพดีตรงตามมาตรฐาน	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	3	1	2	3	2	2
48.	สหกรณ์สามารถผลิตยาง แผ่นคุณภาพดีในปริมาณ มาก	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	1	1	1	1	3	1	2	1	2	2
49.	การปฏิบัติงานในสหกรณ์ มีการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	3	1
50.	มีการรับข่าวสารจาก เจ้าหน้าที่ภาครัฐ	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2
51.	การเข้ารับการฝึกอบรมและ ดูงานของกรรมการและ สมาชิก	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2
52.	การเข้ารับความรู้จาก เจ้าหน้าที่ภาครัฐใน หลักการสหกรณ์	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	1	2	2	3	2	2	3	2	2

ตาราง 17 (ต่อ)

ข้อ ที่	ตัวชี้วัด	กลุ่มสหกรณ์มาตรฐาน										กลุ่มสหกรณ์ต่ำกว่ามาตรฐาน									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
53.	กรรมการและพนักงาน สหกรณ์มีความรู้และทักษะ ในการผลิตยางแผ่น คุณภาพดี	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	1	2	3	3	2	2	2	3	2
54.	กรรมการและพนักงานได้ นำเอาความรู้และข้อมูล ข่าวสารมาวางแผนการผลิต ยางแผ่น	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2
55.	กรรมการและสมาชิกนำผล การประชุมมายึดถือปฏิบัติ ในการทำงานสหกรณ์	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	2	3	1	2	3	2	2
56.	กรรมการและสมาชิกนำผล การทำงานมาปรึกษาหารือ ต่อกัน	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2
57.	สมาชิกเข้าใจและร่วม ดำเนินงานสหกรณ์อย่าง พร้อมเพรียง	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1
58.	สหกรณ์ดำเนินธุรกิจได้ อย่างสม่ำเสมอ	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1
		138	161	158	163	162	169	169	168	169	166	72	77	82	74	148	75	151	147	118	99

หมายเหตุ: ลำดับรายชื่อสหกรณ์และคะแนนการประเมิน

สหกรณ์ผ่านเกณฑ์ชี้วัดความเข้มแข็งในแต่ละกลุ่ม

- | | |
|------------------------------------|-------------------------------------|
| 1 = บ้านอ่างศิระ (138 คะแนน = B) | 11 = บ้านวังสรรพรส (72 คะแนน = C) |
| 2 = บ้านวังตะโหนด (161 คะแนน = A) | 12 = บ้านโพธิ์ลังกา (77 คะแนน = C) |
| 3 = บ้านวังพรหม (158 คะแนน = A) | 13 = บ้านสุขใจ (82 คะแนน = C) |
| 4 = บ้านสามพี่น้อง (163 คะแนน = A) | 14 = บ้านหนองแหวน (74 คะแนน = C) |
| 5 = บ้านพวา (162 คะแนน = A) | 15 = บ้านศาลาน้ำลึก (148 คะแนน = A) |
| 6 = บ้านท่าเสา (169 คะแนน = A) | 16 = บ้านสหมิตร (75 คะแนน = C) |
| 7 = บ้านชุมชนสูง (169 คะแนน = A) | 17 = บ้านดอกกราย (151 คะแนน = A) |

8 = บ้านชำมือ (168 คะแนน = A)	18 = บ้านแก่ง (147 คะแนน = A)
9 = บ้านปลวกแดง (169 คะแนน = A)	19 = บ้านคลองไ้ (118 คะแนน = B)
10 = บ้านสีระมัน (166 คะแนน = A)	20 = บ้านนาตาขวัญ (99 คะแนน = C)

ผลการประเมินตัวชี้วัดกับ 20 สหกรณ์ฯ ตัวอย่าง โดยได้จัดสหกรณ์กองทุนสวนยางไว้ 3 กลุ่ม ดังกล่าวข้างต้น มีดังนี้

กลุ่มที่ 1 มีคะแนนสูงกว่าร้อยละ 84.48	จำนวน 12 สหกรณ์
กลุ่มที่ 2 มีคะแนนเกินร้อยละ 67.82	จำนวน 2 สหกรณ์
กลุ่มที่ 3 มีคะแนนต่ำกว่าร้อยละ 56.90	จำนวน 6 สหกรณ์

จึงสรุปได้ว่า ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาประเด็นชี้วัดและตัวชี้วัดความเข้มแข็งของสหกรณ์กองทุนสวนยางในประเทศไทย พบว่า

1. ความเข้มแข็งของสหกรณ์กองทุนสวนยางในประเทศไทย มีสาเหตุมาจากตัวแปร การมีผู้นำที่ดี สมาชิกมีคุณภาพ มีการระดมทุนที่เพียงพอ มีส่วนร่วมในสหกรณ์ มีการเรียนรู้และมีการบริหารจัดการที่ดี ผลจากการประเมินตัวชี้วัดความเข้มแข็งของสหกรณ์ฯ พบว่า สหกรณ์กองทุนสวนยางตัวอย่างทั้ง 20 แห่ง มีสหกรณ์ที่อยู่ในกลุ่มมาตรฐาน 10 สหกรณ์ ผ่านการประเมินด้วยตัวชี้วัดทั้ง 58 ตัว ทั้งหมด และมีสหกรณ์ที่อยู่ในกลุ่มต่ำกว่ามาตรฐาน 10 สหกรณ์ ผ่านการประเมินด้วยตัวชี้วัดดังกล่าวข้างต้นทั้ง 58 ตัว จำนวน 2 สหกรณ์ ซึ่งสามารถนำมาแยกเสนอตามตัวแบบ การนำเข้า-นำออกในเชิงระบบ ตามสภาพการณ์ของแต่ละสหกรณ์ฯ พบว่า ความเข้มแข็งของสหกรณ์กองทุนสวนยางเกิดจากปัจจัยและประเด็นชี้วัด (ดูตาราง 18-20)

ตาราง 18

ตัวแปรด้านการนำเข้า

ตัวแปร	ประเด็นชี้วัด
ผู้นำ	1. มีความรู้ในหลักและวิธีการสหกรณ์
	2. มีความซื่อสัตย์สุจริต
	3. มีทักษะในการบริหาร
	4. มีวิสัยทัศน์ในการดำเนินงาน
	5. มีการดำเนินงานเป็นที่ศรัทธาแก่สมาชิก

ตาราง 18 (ต่อ)

ตัวแปร	ประเด็นชี้วัด
สมาชิก	<ol style="list-style-type: none"> 6. ผู้นำตัดสินใจทำธุรกิจด้วยความคิดเห็นของสมาชิกส่วนใหญ่ 7. ผู้นำดำเนินงานโดยยึดถือมติที่ประชุม 1. มีจิตสำนึกร่วมกันเป็นเจ้าของกิจการ 2. มีเวลาให้แก่งานสหกรณ์ 3. สามารถดำเนินงานได้ด้วยตัวเอง 4. มีความสามัคคีซื่อสัตย์ 5. มีส่วนร่วมในงานสหกรณ์
การระดมทุน	<ol style="list-style-type: none"> 6. สมาชิกร่วมกันดูแลวัสดุอุปกรณ์พร้อมดำเนินงาน 7. มีการนำผลผลิตส่งขายให้สหกรณ์ 1. มีการซื้อหุ้นเพิ่มขึ้นทุกปี 2. มีการระดมเงินฝากในงานสหกรณ์ 3. เป็นการสร้างความมั่นคงแก่สหกรณ์

ตาราง 19

ตัวแปรด้านกระบวนการดำเนินงาน

กระบวนการ	ประเด็นชี้วัด
การมีส่วนร่วม	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานสหกรณ์ 2. มีส่วนร่วมประชุมอย่างสม่ำเสมอ 3. มีส่วนร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์ 4. มีส่วนร่วมวางแผนงานสหกรณ์ 5. มีส่วนร่วมแก้ไขปัญหาของสหกรณ์ 6. มีส่วนร่วมรับเงินปันผล 7. มีส่วนร่วมติดตามและประเมินผล
การบริหารจัดการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการวางแผนงานที่ชัดเจน 2. มีการทำบัญชีที่สามารถตรวจสอบได้ 3. มีการบริหารจัดการระบบงานสหกรณ์

ตาราง 19 (ต่อ)

กระบวนการ	ประเด็นชี้วัด
การเรียนรู้	4. มีการบริหารงานอย่างโปร่งใส
	5. มีความสามารถดำเนินงานตามแผนงาน
	6. มีความสามารถในการบริหารการเงิน
	7. มีความสามารถจัดหาวัสดุคิบบในการผลิต
	8. มีความสามารถแปรรูปผลิตภัณฑ์ยาง
	9. มีความสามารถผลิตผลิตภัณฑ์ยางได้ในปริมาณมาก
	10. มีความสามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสาร
	1. ได้รับการฝึกอบรมสัมมนาสหกรณ์
	2. เกิดความเข้าใจในหลักและวิธีการสหกรณ์
	3. เกิดทักษะในการผลิตยางแผ่นคุณภาพดี
	4. เกิดการเรียนรู้จากการทำงานร่วมกัน
	5. เกิดการเรียนรู้จากการเข้าร่วมประชุม
	6. เกิดความเข้าใจและมีทัศนคติที่ดีในงานสหกรณ์
	7. สหกรณ์เป็นที่พึงของสมาชิก

ตาราง 20

ตัวแปรด้านผลผลิต

สิ่งนำออก	ประเด็นชี้วัด
ความเข้มแข็งของสหกรณ์กองทุนสวนยาง	1. สหกรณ์มีการดำเนินงานที่โปร่งใสไม่มีการทุจริต
	2. สมาชิกมีความเชื่อมั่นในสหกรณ์
	3. สหกรณ์มีผลการดำเนินงานที่ตรวจสอบได้
	4. สหกรณ์มีความยุติธรรมในการแบ่งปันผลกำไร
	5. สหกรณ์สามารถดำเนินธุรกิจได้ด้วยตัวเอง
	6. สมาชิกมีส่วนร่วมอย่างพร้อมเพรียง
	7. สหกรณ์สามารถยกระดับคุณภาพผลผลิต
	8. สหกรณ์มีอำนาจต่อรองในการซื้อขาย

ในชั้นตอนสุดท้ายผู้วิจัยได้นำตัวชี้วัดที่อยู่ในกลุ่มที่ 1 ในชั้นตอนที่ 4 ที่มีความแตกต่างกันมาก จำนวน 58 ตัว อันเป็นตัวชี้วัดที่ทุกสหกรณ์กองทุนสวนยางต้องปฏิบัติเป็นประจำสม่ำเสมอทุกครั้ง จึงจะถือได้ว่าเป็นสหกรณ์ฯ ที่อยู่ในเกณฑ์เข้มแข็ง ด้วยการนำไปประเมินกับสหกรณ์กองทุนสวนยางตัวอย่าง จำนวน 5 สหกรณ์ เพื่อที่จะหาเกณฑ์ความเข้มแข็งของสหกรณ์กองทุนสวนยาง ด้วยการแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่

1. เกณฑ์ **เข้มแข็ง** ของสหกรณ์กองทุนสวนยางที่มีการปฏิบัติบ่อยครั้งในตัวชี้วัดทั้ง 58 ตัว สมาชิกสหกรณ์มาปฏิบัติขึ้นไปในรอบปีบัญชี หรือคิดเป็นร้อยละ 80 ขึ้นไป

2. เกณฑ์ **อยู่ได้** ของสหกรณ์กองทุนสวนยางที่มีการปฏิบัติกิจกรรมบางครั้งในตัวชี้วัด 58 ตัว สมาชิกสหกรณ์มาปฏิบัติกิจกรรม จำนวน 35-46 ตัว ในรอบปีบัญชี หรือคิดเป็นร้อยละ 61-79

3. เกณฑ์ **พึ่งพิง** ของสหกรณ์กองทุนสวนยางที่มีการปฏิบัติกิจกรรมน้อยครั้งในตัวชี้วัด 58 ตัว สมาชิกสหกรณ์มาปฏิบัติกิจกรรมจำนวนไม่ถึง 34 ตัว ในรอบปีบัญชี หรือคิดเป็นต่ำกว่าร้อยละ 60

ผลการประเมินสหกรณ์กองทุนสวนยางดังกล่าวพบว่า มีสหกรณ์ที่ผ่านการประเมินอยู่ในเกณฑ์เข้มแข็ง ได้ ดังนี้

เกณฑ์ที่ 1 เป็นสหกรณ์ที่เรียกว่า “เข้มแข็ง” มีการปฏิบัติตามตัวชี้วัดทั้ง 58 ตัว เป็นการปฏิบัติกิจกรรมชี้วัดดังกล่าว จำนวน 47 ตัวขึ้นไปในรอบปีบัญชีสหกรณ์กองทุนสวนยางตัวอย่างที่ผ่านเกณฑ์ที่ 1 เป็นสหกรณ์ที่เข้มแข็ง ได้แก่

ตาราง 21

สหกรณ์ตัวอย่างที่ผ่านการประเมินอยู่ในเกณฑ์เข้มแข็ง

สหกรณ์ตัวอย่าง	ผลการประเมิน		ร้อยละ
	ปฏิบัติบ่อยครั้ง	ปฏิบัติบางครั้ง	
1. สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านทุ่งไผ่	55	3	94.83
2. สหกรณ์กองทุนสวนยางควนแบกพัฒนา	55	3	94.83
3. สหกรณ์กองทุนสวนยางเทพทองพัฒนา	55	3	90.83
4. สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านเขาน้อย	49	9	84.48

เกณฑ์ที่ 2 เป็นสหกรณ์ที่เรียกว่า “อยู่ได้” มีการปฏิบัติตามตัวชี้วัดทั้ง 58 ตัว ด้วยการปฏิบัติกิจกรรมชี้วัดดังกล่าว จำนวน 45 ตัวขึ้นไป ในรอบปีบัญชีสหกรณ์กองทุนสวนยางตัวอย่างที่ผ่านเกณฑ์ที่ 2 คือ

ตาราง 22

สหกรณ์ตัวอย่างที่ผ่านการประเมินอยู่ในเกณฑ์ “อยู่ได้”

สหกรณ์ตัวอย่าง	ผลการประเมิน		ร้อยละ
	ปฏิบัติบ่อยครั้ง	ปฏิบัติบางครั้ง	
1. สหกรณ์กองทุนสวนยางหนองบัวมีชัย	45	13	77.58

ตัวชี้วัดทั้ง 58 ตัว ที่สหกรณ์กองทุนสวนยางต้องปฏิบัติทุกครั้ง หรือบ่อยครั้ง หลังจากได้ทำการประเมินกับกลุ่มสหกรณ์กองทุนสวนยางตัวอย่างทั้ง 5 สหกรณ์ พบว่ามีสหกรณ์กองทุนสวนยางที่ผ่านเกณฑ์ที่ 1 เป็นจำนวนถึง 4 สหกรณ์ ซึ่งถือได้ว่าเป็นสหกรณ์ที่อยู่ในเกณฑ์ “เข้มแข็ง” และอีก 1 สหกรณ์ ที่ผ่านการประเมินอยู่ในเกณฑ์ “อยู่ได้” นั่นคือ ตัวชี้วัดทั้ง 58 ตัว ที่ผ่านการทดสอบมาแล้วในหลายขั้นตอน เป็นตัวชี้วัดที่สามารถนำมาใช้วัดความเข้มแข็งของสหกรณ์สวนยางในประเทศไทยได้

ผู้วิจัยได้การพิจารณาเทียบเคียงเกณฑ์ชี้วัดมาตรฐานสหกรณ์ทั้ง 8 ข้อ ของกรมส่งเสริมสหกรณ์กับตัวชี้วัดความเข้มแข็งของสหกรณ์กองทุนสวนยางที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น มีประเด็นเทียบเคียงประเด็นตามเกณฑ์ได้ ดังนี้

เกณฑ์ข้อที่ 1 ผลการดำเนินงานย้อนหลัง 3 ปี มีกำไร คือ ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ต้องมีกำไรทุกปีใน 3 ปี อย่างต่อเนื่อง แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์ เว้นแต่ปีใดมีภัยธรรมชาติที่จะเกิดความเสียหายต่อสมาชิกและสหกรณ์โดยรวม

เมื่อพิจารณาจากตัวชี้วัดความเข้มแข็งของสหกรณ์กองทุนสวนยางที่ผู้วิจัยได้ศึกษาแล้วสร้างขึ้น จะเกิดจากตัวชี้วัดที่ได้ปฏิบัติ ก็จะส่งผลให้เกิดความเข้มแข็งแก่สหกรณ์กองทุนสวนยาง ได้แก่

1. มีการบริหารจัดการระบบงานสหกรณ์
2. มีการบริหารงานอย่างโปร่งใส
3. มีความสามารถดำเนินงานตามแผนงาน
4. มีความสามารถในการบริหารการเงิน
5. มีความสามารถจัดหาวัตถุดิบในการผลิต
6. มีความสามารถแปรรูปผลิตภัณฑ์อย่าง
7. มีความสามารถผลิตผลิตภัณฑ์อย่างได้ปริมาณมาก
8. มีความสามารถรับข้อมูลข่าวสาร
9. ได้รับการฝึกอบรมสัมมนาสหกรณ์
10. เกิดความเข้าใจในหลักและวิธีการสหกรณ์

เกณฑ์ข้อที่ 2 ย้อนหลัง 3 ปีไม่มีการทุจริตในสหกรณ์ คือ การทำงานในสหกรณ์ ไม่มีการทุจริตใด ๆ เกิดขึ้นนับย้อนหลัง 3 ปี แสดงให้เห็นถึงสหกรณ์มีการควบคุม ภายในที่ดี และสามารถตรวจสอบได้

เมื่อพิจารณาจากตัวชี้วัดความเข้มแข็งของสหกรณ์แล้ว พบว่า การทุจริตจะไม่ เกิดขึ้นในสหกรณ์ ถ้าสหกรณ์ได้ปฏิบัติอย่างโปร่งใสตรงไปตรงมา ก็จะส่งผลให้เกิด ความเข้มแข็งแก่สหกรณ์กองทุนสวนยาง ได้แก่

1. มีการซื้อหุ้นเพิ่มขึ้นทุกปี
2. มีการระดมเงินฝากในสหกรณ์
3. เป็นการสร้างความมั่นคงแก่สหกรณ์
4. มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานสหกรณ์
5. มีส่วนร่วมประชุมอย่างสม่ำเสมอ
6. มีส่วนร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์
7. มีส่วนร่วมวางแผนงานสหกรณ์
8. มีส่วนร่วมแก้ไขปัญหาของสหกรณ์
9. มีส่วนร่วมรับเงินปันผล
10. มีส่วนร่วมติดตามและประเมินผล
11. มีการวางแผนงานที่ชัดเจน
12. มีการทำบัญชีที่สามารถตรวจสอบได้

เกณฑ์ข้อที่ 3 สหกรณ์ปิดงบและออกงบการเงินได้ภายใน 150 วัน หลังวันสิ้นปีบัญชี คือ สหกรณ์สามารถออกงบและปิดงบการเงินได้ โดยสหกรณ์เองภายใน 150 วัน นับจากวันสิ้นปีทางบัญชีแสดงถึงควมมีวินัยปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

เมื่อพิจารณาจากตัวชี้วัดความเข้มแข็งในข้อนี้ พบว่า หากสหกรณ์ปฏิบัติโดยตรงตามเวลาที่กำหนดก็จะส่งผลให้เกิดความเข้มแข็งแก่สหกรณ์กองทุนสวนยาง ได้แก่

1. มีทักษะในการบริหาร
2. สมาชิกร่วมกันดูแลวัสดุอุปกรณ์พร้อมดำเนินงาน
3. มีการทำบัญชีที่สามารถตรวจสอบได้

เกณฑ์ข้อที่ 4 สมาชิกเข้ามาทำธุรกิจกับสหกรณ์มากกว่า 50% โดยดูข้อมูลจากการเฉลี่ยคือ การคำนวณว่าร้อยละของสมาชิกที่มาทำธุรกิจกับสหกรณ์เกิน 50% ให้นับจากการจัดสรรผลกำไรเป็นเฉลี่ยคือ แสดงให้เห็นว่า สมาชิกเกินกว่าครึ่งมีความศรัทธารู้น้ำที่ตามหลักการสหกรณ์ และมีการร่วมมือกันทางเศรษฐกิจ

เมื่อพิจารณาจากตัวชี้วัดความเข้มแข็งของสหกรณ์ฯ หากได้ปฏิบัติอย่างจริงจังและสม่ำเสมอก็จะส่งผลให้เกิดความเข้มแข็งแก่สหกรณ์กองทุนสวนยาง ได้แก่

1. มีการซื้อหุ้นเพิ่มขึ้นทุกปี
2. มีส่วนร่วมตัดสินใจในงานสหกรณ์
3. เป็นการสร้างความมั่นคงแก่สหกรณ์
4. มีส่วนร่วมประชุมสม่ำเสมอ
5. มีส่วนร่วมทำธุรกิจสหกรณ์
6. มีส่วนร่วมในการวางแผนงานสหกรณ์
7. มีส่วนร่วมแก้ไขปัญหาของสหกรณ์
8. มีส่วนร่วมรับเงินปันผล
9. มีส่วนร่วมติดตามและประเมินผล
10. มีการวางแผนงานที่ชัดเจน
11. มีการทำบัญชีที่สามารถตรวจสอบได้

เกณฑ์ข้อที่ 5 มีสมาชิกเกิน 100 คน หรือเกิน 50 คนในพื้นที่จำกัด คือ สมาชิกสหกรณ์ต้องมีอย่างน้อย 100 คน แต่ถ้าในพื้นที่จำกัดไม่สามารถรับสมาชิกเพิ่มได้ให้

ลดลงเหลือตั้งแต่ 51 คนถึง 99 คน ก็ได้ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ฯ มาตรา 55 วรรค 2 ว่าด้วยการประชุมใหญ่ แสดงว่า เกษตรกรในพื้นที่ที่มีความศรัทธาต่อระบบสหกรณ์

เมื่อพิจารณาจากตัวชี้วัดความเข้มแข็งของสหกรณ์ฯ หากได้ปฏิบัติอย่างจริงจัง พร้อมเพียงก็จะส่งผลให้เกิดความเข้มแข็งแก่สหกรณ์กองทุนสวนยาง ได้แก่

1. เกิดทักษะในการผลิตยาง แผ่นคุณภาพดี
2. เกิดการเรียนรู้จากการเข้าร่วมประชุม
3. เกิดการเรียนรู้จากการทำงานร่วมกัน
4. สมาชิกมีจิตสำนึกร่วมกันเป็นเจ้าของกิจการ
5. สมาชิกนำผลผลิตส่งขายให้สหกรณ์

เกณฑ์ข้อที่ 6 จัดจ้างเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงานประจำในสหกรณ์ คือ สหกรณ์ได้จัดจ้างเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงานประจำที่สำนักงานสหกรณ์ฯ แสดงให้เห็นว่า ฐานะของสหกรณ์มีความพร้อมด้านทุน

เมื่อพิจารณาจากตัวชี้วัดความเข้มแข็งของสหกรณ์ฯ หากได้ปฏิบัติอย่างจริงจัง ก็จะสามารถจ้างเจ้าหน้าที่ได้ ก็จะส่งผลให้เกิดความเข้มแข็งแก่สหกรณ์กองทุนสวนยาง ได้แก่

1. มีความรู้ในหลักและวิธีการสหกรณ์
2. มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อการทำงานในสหกรณ์
3. มีทักษะในการบริหาร
4. มีวิสัยทัศน์ในการดำเนินงาน
5. ดำเนินงานเป็นที่ศรัทธาแก่สมาชิก
6. มีการทำธุรกิจตามความคิดเห็นของสมาชิกส่วนใหญ่
7. ดำเนินงานโดยยึดถือมติที่ประชุม
8. มีจิตสำนึกร่วมกันเป็นเจ้าของกิจการ
9. สามารถดำเนินงานได้ด้วยตัวเอง
10. มีความสามัคคี ซื่อสัตย์
11. มีส่วนร่วมในงานสหกรณ์
12. สมาชิกร่วมกันดูแลรักษาวัสดุอุปกรณ์พร้อมดำเนินงาน

13. มีการนำผลผลิตส่งขายให้สหกรณ์

เกณฑ์ข้อที่ 7 มีการจัดสรรกำไรสุทธิเพื่อประโยชน์ต่อสังคม คือ สหกรณ์ได้จัดสรรกำไรสุทธิเพื่อประโยชน์ต่อสังคม แสดงให้เห็นว่า สหกรณ์มีความเอื้ออาทรต่อชุมชนในด้านต่าง ๆ

เมื่อพิจารณาจากตัวชี้วัดความเข้มแข็งของสหกรณ์ฯ หากสหกรณ์สามารถจัดสรรกำไรสุทธิได้ ก็จะส่งผลให้เกิดความเข้มแข็งแก่สหกรณ์กองทุนสวนยาง ได้แก่

1. มีส่วนร่วมรับเงินปันผล
2. มีการบริหารจัดการระบบงานสหกรณ์
3. มีการบริหารงานอย่างโปร่งใส
4. มีความสามารถดำเนินงานตามแผนงาน
5. มีความสามารถในการบริหารการเงิน
6. มีความสามารถจัดหาวัตถุดิบในการผลิต
7. มีความสามารถแปรรูปผลิตภัณฑ์ยาง
8. มีความสามารถผลิตผลิตภัณฑ์ยางได้ในปริมาณมาก
9. มีความสามารถรับข้อมูลข่าวสาร
10. ได้รับการฝึกอบรมสัมมนาสหกรณ์
11. มีความเข้าใจในหลักและวิธีการสหกรณ์

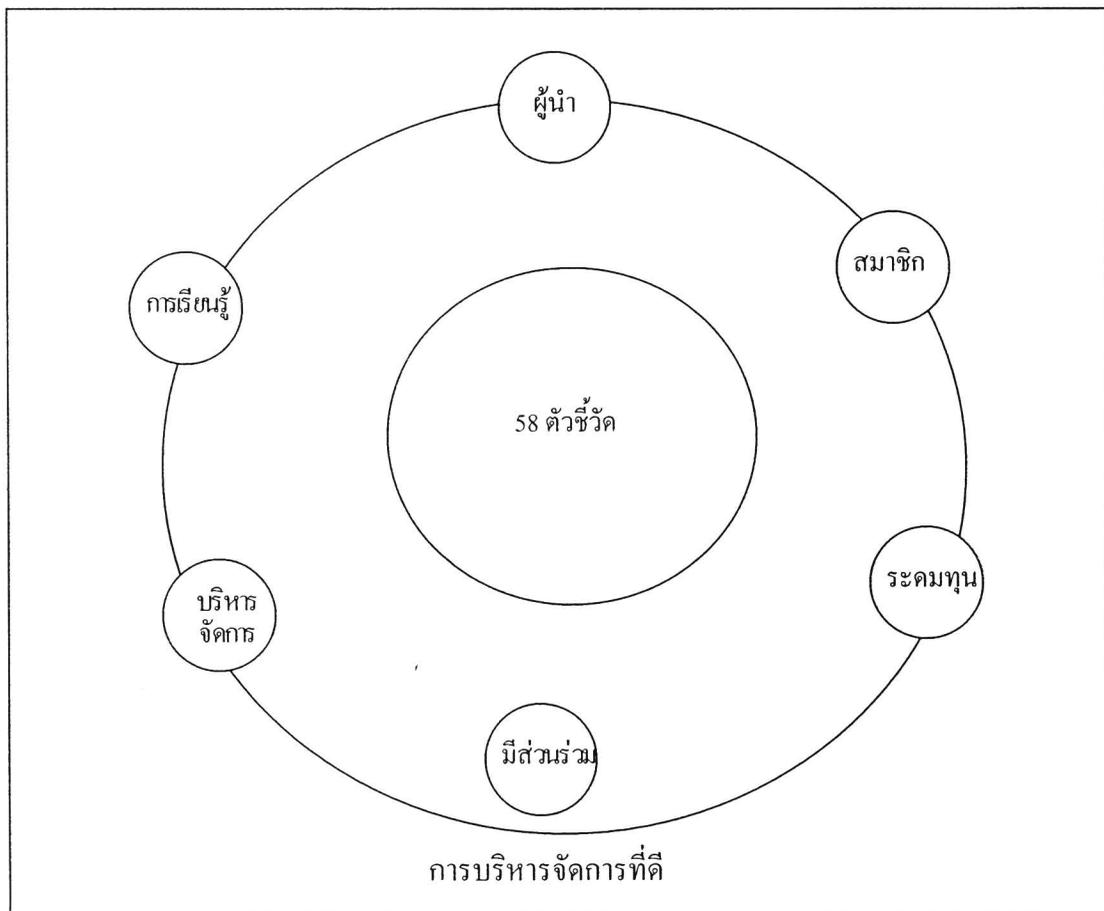
เกณฑ์ข้อที่ 8 ไม่เคยฝ่าฝืนคำสั่งนายทะเบียนสหกรณ์ คือ นายทะเบียนได้ออกคำสั่ง ข้อบังคับหรือคำแนะนำโดยสหกรณ์ได้ปฏิบัติตามไม่ฝ่าฝืนแสดงว่า บุคลากรของสหกรณ์มีวินัยมีความรับผิดชอบต่อน้ำที่

เมื่อพิจารณาจากตัวชี้วัดความเข้มแข็งของสหกรณ์ฯ หากสหกรณ์สามารถปฏิบัติตามได้ ก็จะส่งผลให้เกิดความเข้มแข็งแก่สหกรณ์กองทุนสวนยาง ได้แก่

1. มีการบริหารจัดการระบบงานสหกรณ์
2. มีการบริหารงานอย่างโปร่งใส
3. มีความสามารถดำเนินงานตามแผนงาน
4. มีความสามารถในการบริหารการเงิน
5. มีความสามารถจัดหาวัตถุดิบในการผลิต

6. มีความสามารถแปรรูปผลิตภัณฑ์ยาง
7. มีความสามารถผลิตผลิตภัณฑ์ยางได้ในปริมาณมาก
8. มีความสามารถรับข้อมูลข่าวสาร
9. ได้รับการฝึกอบรมสัมมนาสหกรณ์
10. มีความเข้าใจในหลักและวิธีการสหกรณ์

การวัดความเข้มแข็งของสหกรณ์กองทุนสวนยาง เป็นการสร้างตัวชี้วัดที่ใช้ชี้วัดเฉพาะสหกรณ์กองทุนสวนยาง ว่าได้ปฏิบัติงานหรือได้กระทำการในธุรกิจสหกรณ์ในแต่ละกิจกรรมอย่างซ้ำ ๆ ด้วยความถี่ที่สม่ำเสมอและด้วยความต่อเนื่อง โดยมีจำนวนตัวชี้วัดที่มากกว่าและครอบคลุมกว่าเกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ที่ใช้วัดเกณฑ์มาตรฐานโดยรวมของสหกรณ์ทั่วไปทั้ง 6 ประเภท ซึ่งตัวชี้วัดความเข้มแข็งของสหกรณ์กองทุนสวนยางนั้น ถือได้ว่าเป็นตัวชี้วัดทางสังคมด้วย เนื่องจากทุกตัวชี้วัดมีการปฏิบัติที่สัมพันธ์กันจึงส่งผลให้สหกรณ์กองทุนสวนยางเกิดความเข้มแข็งได้



วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษารูปแบบและวิธีการบริหารจัดการที่จะทำให้เกิด ความเข้มแข็งแก่สหกรณ์กองทุนสวนยางในประเทศไทย

ผลการศึกษาความเข้มแข็งของสหกรณ์กองทุนสวนยาง ทำให้ทราบว่า สหกรณ์กองทุนสวนยางในประเทศไทย มีความเข้มแข็งเนื่องมาจากเหตุปัจจัยหลักดังต่อไปนี้ คือ (1) ผู้นำ (2) สมาชิก (3) การระดมทุน (4) การมีส่วนร่วม (5) การบริหารจัดการ และ (6) การเรียนรู้ ขั้นตอนต่อไปนี้จะได้ทำการศึกษาถึงรูปแบบและวิธีการบริหารจัดการที่จะทำให้เกิดความเข้มแข็งแก่สหกรณ์กองทุนสวนยางในประเทศไทย โดยเริ่มจากการส่งเสริมการจัดตั้งสหกรณ์ในกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตยางพารา

การดำเนินงานของสหกรณ์กองทุนสวนยาง

การดำเนินงานของสหกรณ์กองทุนสวนยาง แนวทางการพัฒนาสหกรณ์กองทุนสวนยางในแง่กฎหมาย “สหกรณ์” เป็นนิติบุคคล มีใช้ทรัพย์สินของหน่วยงานหนึ่งหน่วยงานใดโดยเฉพาะและตามอุดมการณ์ของสหกรณ์ เจตนารมณ์ของ สกย. ที่ผลักดันให้เกิด “สหกรณ์กองทุนฯ สวนยาง จำกัด” ขึ้นก็เพื่อจะให้สหกรณ์กองทุนสวนยางเป็นองค์กรสำคัญที่จะสามารถยืนอยู่ได้ด้วยตนเองอย่างมั่นคงในอนาคต สำหรับในระยะเริ่มต้นนี้ สกย. จะให้ความช่วยเหลือด้านงบประมาณ วิทยาการ และเทคโนโลยีการต่าง ๆ ที่จะทยอยหลังไหลเข้ามาตามกระแสโลกาภิวัตน์ ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ฯลฯ ซึ่งแต่ละหน่วยงานต่างก็มีหน้าที่จะมอบให้สหกรณ์หลากหลายต่างกัน หากหน่วยงานต่าง ๆ เหล่านี้มีการประสานแผนการให้ความช่วยเหลือสหกรณ์อย่างรัดกุมแล้ว คาดว่าจะเกิดมรรคผลแก่เกษตรกร ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของการพัฒนาได้ นั่นคือ “จิตวิญญาณอันเป็นนักสหกรณ์” ที่เกิดจากการรวมพลังร่วมกัน ความสำเร็จในการพัฒนาย่อมบังเกิดผล

การดำเนินงานด้านการผลิตของสหกรณ์กองทุนสวนยาง มีขั้นตอน ดังนี้

- (1) การรวบรวมน้ำยางสดจากสวนถึงโรงงาน (2) การหาความเข้มข้นของน้ำยางสด
- (3) การเตรียมน้ำกรดฟอร์มิก (4) การผลิตยางแผ่นผึ่งแห้ง และ (5) การผลิตยางแผ่นรมควัน



1. การรวบรวมน้ำยางสดจากสวนยาง น้ำยางสดที่นำส่งโรงงานต้องสด สะอาด ไม่เจือปนสิ่งใด ๆ ลงในน้ำยาง และใช้เวลาขนส่งภายใน 1 ชั่วโมง ผู้จัดการสหกรณ์ กำหนดให้สมาชิกนำน้ำยางมาส่งให้สหกรณ์ในภาคเช้า เจ้าหน้าที่ซึ่งขังดำเนินการเทน้ำยางจากถังเก็บน้ำยางของสมาชิกผ่านตะแกรงกรองน้ำยาง แล้วใช้เครื่องมือเมโทรแลค (Metrolac) วัดหาความเข้มข้นของน้ำยางจะได้ผลออกมา คือ น้ำหนักน้ำยางแห้ง

2. การหาความเข้มข้นของน้ำยางสด เป็นเรื่องที่สำคัญและมีความจำเป็นอย่างหนึ่งที่ต้องกระทำ ปัจจุบันนอกจากการอบแห้งตัวอย่างยางแผ่นเล็ก ๆ แล้ว นิยมใช้เครื่องมือวัดที่เรียกว่า เมโทรแลค (Metrolac) จะรู้ค่าความเข้มข้นอย่างรวดเร็ว เพื่อจะรู้จำนวนยางของสมาชิกแต่ละคนว่านำน้ำยางสดมาส่งขายให้สหกรณ์เป็นจำนวนกี่กิโลกรัมในแต่ละวัน

3. การเตรียมน้ำกรดฟอร์มิค ให้ใช้กรดฟอร์มิคสำหรับการทำให้ยางแข็งตัว ซึ่งเป็นกรดอินทรีย์ ไม่มีสารพิษตกค้างเหมือนกรดชนิดอื่น ใช้ทำยางแผ่นชั้นดีโดยเฉพาะ

4. การผลิตยางแผ่นผึ่งแห้ง มีชื่อเรียกย่อว่า เอ.ดี.เอส. (Air Dry Sheet--ADS) เป็นยางแผ่นที่สะอาด ความต้องการยางแผ่นผึ่งแห้งจะเพิ่มสูงขึ้นตามลำดับ

5. การผลิตยางแผ่นรมควัน (Ribbed Smoke Sheet--RSS) เป็นยางแผ่นที่ต้องแห้งสนิท สะอาด และดูแข็งแรงคงทน ปราศจากข้อตำหนิใด ๆ เช่น ไม่มีสิ่งปลอมแปลง เจือปน เป็นต้น

การดำเนินงานในสหกรณ์กองทุนสวนยาง นอกเหนือจากขั้นตอนการผลิตแล้วยังมีปัจจัยอื่น ๆ อีก ได้แก่

1. สมาชิก ต้องมีความซื่อสัตย์ต่อสหกรณ์ ปฏิบัติตามกฎหมายที่ได้กำหนดไว้ ไม่ทำให้สหกรณ์เกิดความเสียหาย เช่น ในบางครั้งราคาน้ำยางที่สหกรณ์รับซื้ออาจจะต่ำกว่าราคาที่พ่อค้าคนกลางรับซื้อ สมาชิกไม่ส่งน้ำยางให้ ทำให้สหกรณ์ฯ ไม่สามารถรวบรวมน้ำยางสดได้ หรือรวบรวมได้ในปริมาณน้อย ไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน ไม่คุ้มทุนกับการผลิต สหกรณ์ประสบปัญหาขาดทุนได้ และสมาชิกต้องไม่ปลอมปนสิ่งเจือปนในน้ำยางสด

2. คณะกรรมการ ต้องมีความซื่อสัตย์ เสียสละ และอุทิศเวลาให้สหกรณ์ เนื่องจากการผลิตและการแปรรูปยางพารามีความละเอียดอ่อน ต้องอาศัยความเอาใจใส่

คอยดูแลควบคุมอย่างใกล้ชิด

3. หน่วยงานภาครัฐ ต้องมีความซื่อสัตย์ ละเอียด รอบคอบ ตลอดจนมีความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และพยายามหาความรู้เพื่อให้เกิดความชำนาญ และสามารถแก้ปัญหาได้

4. เทคโนโลยีการผลิต

4.1 อุปกรณ์การผลิตในขั้นตอนต่าง ๆ ต้องมีความสมบูรณ์พร้อม

4.2 ต้องมีระบบควบคุมการผลิตที่ดีและมีคุณภาพสม่ำเสมอ

5. การจัดการ ต้องเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

6. เงินทุน ต้องมีเงินทุนที่สามารถดำเนินงานได้อย่างเพียงพอ

7. ข่าวสาร ต้องมีข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับการผลิตและการตลาดเพื่อวางแผนการผลิตและการตัดสินใจในความเคลื่อนไหวของตลาดอย่างถูกต้องและทันเหตุการณ์

จากการจัดตั้งสหกรณ์กองทุนสวนยางนับได้ว่าเป็นการให้ความช่วยเหลือจากภาครัฐในการแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมแก่ภาคเกษตรกรในส่วนของยางพารา โดยมีผลในการดำเนินงาน คือ รูปแบบสหกรณ์ ซึ่งการดำเนินงานของสหกรณ์จะประสบความสำเร็จ คือ ความเข้มแข็งของสหกรณ์กองทุนสวนยางแห่งประเทศไทย มีรูปแบบและวิธีการจากผลการศึกษา ในส่วนนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการใน 2 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นตอนแรก ศึกษาแบบการบริหารจัดการสหกรณ์กองทุนสวนยาง ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารของสหกรณ์ฯ ตัวอย่าง เพื่อศึกษารูปแบบในการบริหารจัดการให้เกิดความเข้มแข็งแก่สหกรณ์ฯ จำนวน 5 สหกรณ์ ได้แก่

1.1 สหกรณ์กองทุนสวนยางเทพทองพัฒนา จำกัด ตั้งอยู่เลขที่ 17/2 หมู่ที่ 5 ตำบลทุ่งโพธิ์ อำเภोजุฬาภรณ์ จังหวัดนครศรีธรรมราช ดำเนินธุรกิจรวบรวมน้ำยางสดและรวบรวมยางแผ่นดิบจากสมาชิก มีคณะกรรมการ 11 คน สมาชิก จำนวน 251 คน ฝ่ายจัดการ 4 คน นายปลอบ เทพทอง ประธานได้จัดให้มีการประชุมใหญ่สามัญอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง ตามข้อบังคับของสหกรณ์ ข้อ 40 วรรคสอง นับแต่วันสิ้นสุดทางบัญชีของสหกรณ์เทพทองพัฒนา ซึ่งได้มีการประชุมอย่างเป็นทางการเพื่อรับรองรายงานการประชุมใหญ่สามัญประจำปีครั้งที่แล้ว มีผลการดำเนินงานด้วยทุนสำรองตามข้อบังคับสหกรณ์กองทุนสวนยางเทพทองพัฒนา จำกัด พ.ศ. 2543 ข้อ 26 และ

ข้อ 27 ได้กำหนดที่มาของแหล่งสภาพทุนสำรอง รวมถึงทุนเรือนหุ้นที่สมาชิกต้องชำระค่าหุ้นเป็นเงินสด และถือหุ้นแรกเข้าเป็นสมาชิกอย่างน้อยคนละห้าสิบบาท มีการรับฝากเงินจากสมาชิกเพื่อการออมทรัพย์ด้วย และสหกรณ์ได้มีข้อบังคับตามมติของที่ประชุมใหญ่ให้จัดเก็บทุนสะสมจากสมาชิก และแหล่งเงินกู้ยืมภายนอก โดยการบริหารจัดการที่เป็นระบบตามมติของที่ประชุมใหญ่ และจากการเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของสหกรณ์กองทุนสวนยางเทพทองพัฒนา ส่งผลให้สหกรณ์นี้มีการดำรงอยู่อย่างเข้มแข็ง สามารถพึ่งตัวเองได้ ตามรายละเอียดของงบดุล (ภาคผนวก ง)

จุดเด่นของสหกรณ์กองทุนสวนยางเทพทองพัฒนา จำกัด ได้แก่ การรับสมาชิกใหม่เข้ามาเพิ่มขึ้น การเพิ่มขึ้นของทุนเรือนหุ้นและทุนสะสมตามข้อบังคับของสหกรณ์ย้อนหลัง 3 ปี มีดังนี้

ตาราง 23

การรับสมาชิก	หน่วย : คน		
	ปี พ.ศ.		
รายการ	2549	2550	2551
จำนวนสมาชิกยกมา	258	280	290
สมาชิกเข้าใหม่	22	12	6
สมาชิกลาออก	-	2	5
รวม	280	290	291

ที่มา. จาก รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี 2551, โดย รันคร โพธิ์กล้า, 2552, ค้นเมื่อ 26 มกราคม 2552, จาก http://www.robins-th.listedcompany.com/misc/ar/ar08_th.pdf

ตาราง 24

ทุนเรือนหุ้น		หน่วย : บาท		
รายการ	ปี พ.ศ.			
	2549	2550	2551	
ยอดยกมา	507,660	552,820	537,150	
สมาชิกเข้าใหม่	15,160	21,640	17,270	
สมาชิกลาออก	-	7,310	5,990	
รวม	522,820	537,150	548,430	

ที่มา. จาก รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี 2551, โดย รันดร โพธิ์ห้ำ, 2552, ค้นเมื่อ 26 มกราคม 2552, จาก http://www.robins-th.listedcompany.com/misc/ar/ar08_th.pdf

ตาราง 25

ทุนสะสมตามข้อบังคับ		หน่วย : บาท		
รายการ	ปี พ.ศ.			
	2549	2550	2551	
จำนวนสมาชิกยกมา	906,847.40	893,854.70	1,032,683.70	
เพิ่ม/ลดระหว่างปี	545150.00	138,829.00	98,995.00	
รวม	893854.70	1,1032,683.50	1,131,678.70	

ที่มา. จาก รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี 2551, โดย รันดร โพธิ์ห้ำ, 2552, ค้นเมื่อ 26 มกราคม 2552, จาก http://www.robins-th.listedcompany.com/misc/ar/ar08_th.pdf

1.2 สหกรณ์กองทุนส่วนยางควนแบกพัฒนา จำกัด ตั้งอยู่เลขที่ 123/4 หมู่ที่ 4 ตำบลสามตำบล อำเภอจุฬาภรณ์ จังหวัดนครศรีธรรมราช ดำเนินธุรกิจรวบรวมน้ำยางสดจากสมาชิกและผลิตยางแผ่นรมควันจำหน่าย มีคณะกรรมการ 7 คน สมาชิกจำนวน 200 คน ฝ่ายจัดการ 3 คน นายเหิม รักประทุม ประธานได้จัดให้มีการประชุมใหญ่

สามัญอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง ตามข้อบังคับของสหกรณ์ ข้อ 40 วรรคสอง นับแต่วันสิ้นสุดทางบัญชีของสหกรณ์ควนแบกพัฒนา ซึ่งได้มีการประชุมอย่างเป็นทางการ เพื่อรับรองรายงานการประชุมใหญ่สามัญประจำปีครั้งที่แล้ว มีผลการดำเนินงานด้วยทุนสำรองตามข้อบังคับสหกรณ์กองทุนสวนยางควนแบกพัฒนา จำกัด พ.ศ. 2543 ข้อ 26 และข้อ 27 ได้กำหนดที่มาของแหล่งสภาพทุนสำรอง รวมถึงทุนเรือนหุ้นที่สมาชิกต้องชำระค่าหุ้นเป็นเงินสด และถือหุ้นแรกเข้าเป็นสมาชิกอย่างน้อยคนละห้าสิบหุ้น ๆ ละ 10 บาท มีการรับฝากเงินจากสมาชิกเพื่อการออมทรัพย์ด้วย และสหกรณ์ได้มีข้อบังคับตามมติของที่ประชุมใหญ่ให้จัดเก็บทุนสะสมจากสมาชิก และแหล่งเงินกู้ยืมภายนอก โดยการบริหารจัดการที่เป็นระบบตามมติของที่ประชุมใหญ่ และจากการเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของสหกรณ์กองทุนสวนยางควนแบกพัฒนา ส่งผลให้สหกรณ์นี้มีการดำรงอยู่อย่างเข้มแข็ง สามารถพึ่งตัวเองได้ จุดเด่นของสหกรณ์กองทุนสวนยางควนแบกพัฒนาจำกัด ได้แก่ ทุนสำรองที่เพิ่มขึ้น ดังนี้ ตามรายละเอียดของงบดุล (ภาคผนวก ง)

ตาราง 26

รายการ	ทุนสะสมตามข้อบังคับ			หน่วย : บาท
	ปี พ.ศ.			
	2549	2550	2551	
จำนวนสมาชิกยกมา	170,749.93	321,390.78	555,488.79	
เพิ่ม/ลดระหว่างปี	150,641.85	234,098.01	19,265.34	
รวม	321,390.78	555,488.79	574,754.13	

ที่มา. จาก รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี 2551, โดย รันดร โพธิ์หล้า, 2552, ค้นเมื่อ 26 มกราคม 2552, จาก http://www.robins-th.listedcompany.com/misc/ar/ar08_th.pdf

1.3 สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านทุ่งโป๊ะ จำกัด ตั้งอยู่เลขที่ 4/1 หมู่ที่ 4 ตำบลควนหนองหงส์ อำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช ดำเนินธุรกิจรวบรวมน้ำยางสด และรวบรวมยางแผ่นดิบจากสมาชิก มีคณะกรรมการ 9 คน สมาชิก จำนวน 249 คน

ฝ่ายจัดการ 2 คน นายจ่านอง แก้วมณี ประธานได้จัดให้มีการประชุมใหญ่สามัญอย่างน้อยปีละอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง ตามข้อบังคับของสหกรณ์ ข้อ 40 วรรคสอง นับแต่วันสิ้นสุดทางบัญชีของสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านทุ่ง โป๊ะ ซึ่งได้มีการประชุมอย่างเป็นทางการ เพื่อรับรองรายงานการประชุมใหญ่สามัญประจำปีครั้งที่แล้ว มีผลการดำเนินงานด้วยทุนสำรองตามข้อบังคับสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านทุ่ง โป๊ะจำกัด พ.ศ. 2543 ข้อ 26 และข้อ 27 ได้กำหนดที่มาของแหล่งสภาพทุนสำรอง รวมถึงทุนเรือนหุ้นที่สมาชิกต้องชำระค่าหุ้นเป็นเงินสด และถือหุ้นแรกเข้าเป็นสมาชิกอย่างน้อยคนละห้าสิบลบาท ละ 10 บาท มีการรับฝากเงินจากสมาชิกเพื่อการออมทรัพย์ด้วย และสหกรณ์ ได้มีข้อบังคับตามมติของที่ประชุมใหญ่ให้จัดเก็บทุนสะสมจากสมาชิก โดยการบริหารจัดการที่เป็นระบบตามมติของที่ประชุมใหญ่ และจากการเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจ ก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านทุ่ง โป๊ะ ส่งผลให้สหกรณ์นี้มีการดำรงอยู่อย่างเข้มแข็ง สามารถพึ่งตัวเองได้ จุดเด่นของสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านทุ่ง โป๊ะ จำกัด ได้แก่ การรับสมาชิกใหม่เข้ามา ย้อนหลัง 3 ปี ตามรายละเอียดของงบดุล (ภาคผนวก ง)

ตาราง 27

การรับสมาชิก

หน่วย : คน

รายการ	ปี พ.ศ.		
	2549	2550	2551
จำนวนสมาชิกยกมา	242	250	248
สมาชิกเข้าใหม่	11	-	1
สมาชิกลาออก	3	2	-
รวม	250	248	249

ที่มา. จาก รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี 2551, โดย รันดร โพธิ์หล้า, 2552, ค้นเมื่อ 26 มกราคม 2552, จาก http://www.robins-th.listedcompany.com/misc/ar/ar08_th.pdf

1.4 สหกรณ์กองทุนสวนยางหนองบัวมีชัย จำกัด ตั้งอยู่เลขที่ 86 หมู่ที่ 3 ตำบลวังอ่าง อำเภอ ชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช ดำเนินธุรกิจรวบรวมน้ำยางสด และรวบรวมยางแผ่นดิบจากสมาชิก มีคณะกรรมการ 9 คน สมาชิก จำนวน 121 คน ฝ่ายจัดการ 3 คน นายเจริญ ไช้คง ประธาน ได้จัดให้มีการประชุมใหญ่สามัญอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง ตามข้อบังคับของสหกรณ์ ข้อ 40 วรรคสอง นับแต่วันสิ้นสุดทางบัญชีของสหกรณ์กองทุนสวนยางหนองบัวมีชัย ซึ่งได้มีการประชุมอย่างเป็นทางการ เพื่อรับรองรายงานการประชุมใหญ่สามัญประจำปีครั้งที่แล้ว มีผลการดำเนินงานด้วยทุนสำรองตามข้อบังคับสหกรณ์กองทุนสวนยางหนองบัวมีชัย จำกัด พ.ศ. 2543 ข้อ 26 และข้อ 27 ได้กำหนดที่มาของแหล่งเงินทุนสำรอง รวมถึงทุนเรือนหุ้นที่สมาชิกต้องชำระค่าหุ้นเป็นเงินสด และถือหุ้นแรกเข้าเป็นสมาชิกอย่างน้อยคนละห้าสิบบาท ละ 10 บาท มีการรับฝากเงินจากสมาชิกเพื่อการออมทรัพย์ด้วย และสหกรณ์ได้มีข้อบังคับตามมติของที่ประชุมใหญ่ให้จัดเก็บทุนสะสมจากสมาชิก และแหล่งเงินกู้ยืมภายนอก โดยการบริหารจัดการที่เป็นระบบตามมติของที่ประชุมใหญ่ และจากการเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของสหกรณ์กองทุนสวนยางหนองบัวมีชัย ส่งผลให้สหกรณ์นี้มีการดำรงอยู่อย่างเข้มแข็ง สามารถพึ่งตัวเองได้ จุดเด่นของสมาชิกกองทุนสวนยางหนองบัวมีชัย จำกัด ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของทุนเรือนหุ้น และทุนสำรองตามข้อบังคับของสหกรณ์ย้อนหลัง 3 ปี ดังนี้ ตามรายละเอียดของงบดุล (ภาคผนวก ง)

ตาราง 28

รายการ	ทุนเรือนหุ้น			หน่วย : บาท
	ปี พ.ศ.			
	2549	2550	2551	
ยอดยกมา	117,970	133,475	163,650	
เพิ่มระหว่างปี	23,705	34,805	21,690	
ลดระหว่างปี	8,200	4,600	8,450	
รวม	133,475	163,680	176,920	

ที่มา. จาก รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี 2551, โดย รันดร โพธิ์หล้า, 2552, ค้นเมื่อ 26 มกราคม 2552, จาก http://www.robins-th.listedcompany.com/misc/ar/ar08_th.pdf

ตาราง 29

ทุนสะสมตามข้อบังคับ

หน่วย : บาท

รายการ	ปี พ.ศ.		
	2549	2550	2551
จำนวนสมาชิกยกมา	155,391.22	157,750.62	305,908.25
เพิ่มระหว่างปี	2,359.40	148,157.63	236,194.55
รวม	157,750.62	305,908.25	542,102.80

ที่มา. จาก รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี 2551, โดย รันดร โพธิ์หล้า, 2552, ค้นเมื่อ 26 มกราคม 2552, จาก http://www.robins-th.listedcompany.com/misc/ar/ar08_th.pdf

1.5 สหกรณ์กองทุนสวนยางเขาน้อย จำกัด ตั้งอยู่เลขที่ 351/1 หมู่ที่ 7 ตำบล ร่อนพิบูลย์ อำเภอร่อนพิบูลย์ จังหวัดนครศรีธรรมราช ดำเนินธุรกิจรวบรวมน้ำยางสด และรวบรวมยางแผ่นดิบจากสมาชิก มีคณะกรรมการ 7 คน สมาชิก จำนวน 245 คน ฝ่ายจัดการ 3 คน นายณรงค์ คงเรือง ประธานได้จัดให้มีการประชุมใหญ่สามัญอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง ตามข้อบังคับของสหกรณ์ ข้อ 40 วรรคสอง นับแต่วันสิ้นสุดทาง บัญชีของสหกรณ์กองทุนสวนยางเขาน้อย ซึ่งได้มีการประชุมอย่างเป็นทางการ เพื่อ รับรองรายงานการประชุมใหญ่สามัญประจำปีครั้งที่แล้ว มีผลการดำเนินงานด้วยทุน ดำรงตามข้อบังคับสหกรณ์กองทุนสวนยางเขาน้อย จำกัด พ.ศ. 2543 ข้อ 26 และข้อ 27 ได้กำหนดที่มาของแหล่งสภาพทุนสำรอง รวมถึงทุนเรือนหุ้นที่สมาชิกต้องชำระค่าหุ้น เป็นเงินสด และถือหุ้นแรกเข้าเป็นสมาชิกอย่างน้อยคนละห้าสิบบิ้น ๆ ละ 10 บาท มี การรับฝากเงินจากสมาชิกเพื่อการออมทรัพย์ด้วย และสหกรณ์ได้มีข้อบังคับตามมติ ของที่ประชุมใหญ่ให้จัดเก็บทุนสะสมจากสมาชิก และแหล่งเงินกู้ยืมภายนอก โดยการ บริหารจัดการที่เป็นระบบตามมติของที่ประชุมใหญ่ และจากการเข้ามามีส่วนร่วมใน การดำเนินธุรกิจก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของสหกรณ์กองทุนสวนยางเขาน้อย ส่งผล ให้สหกรณ์นี้มีการดำรงอยู่อย่างเข้มแข็ง สามารถพึ่งตัวเองได้ ตามรายละเอียดของงบดุล (ภาคผนวก ง)

ตาราง 30

รายการ	ปี พ.ศ.		
	2549	2550	2551
ยอดยกมา	460,085.97	610,507.43	728,278.11
เพิ่มระหว่างปี	150,421.46	117,770.68	58,020.40
รวม	610,507.43	728,278.11	786,298.51

ที่มา. จาก รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี 2551, โดย รันคร โพรซีหส์ล่า, 2552, ค้นเมื่อ 26 มกราคม 2552, จาก http://www.robins-th.listedcompany.com/misc/ar/ar08_th.pdf

ตาราง 31

รายการ	ปี พ.ศ.		
	2549	2550	2551
ยอดยกมา	328,650	437,040	563,580
เพิ่มระหว่างปี	123,290	132,230	124,030
ถอนระหว่างปี	14,900	5,7000	11,800
รวม	437,040	563,570	675,800

ที่มา. จาก รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี 2551, โดย รันคร โพรซีหส์ล่า, 2552, ค้นเมื่อ 26 มกราคม 2552, จาก http://www.robins-th.listedcompany.com/misc/ar/ar08_th.pdf

จึงเห็นได้ว่า จากผลการดำเนินงานของสหกรณ์กองทุนสวนยางตัวอย่างทั้ง 5 สหกรณ์ สามารถวิเคราะห์ถึงรูปแบบในการบริหารจัดการให้สหกรณ์เกิดความเข้ม พบว่า

1. สหกรณ์จะประกอบด้วยคณะกรรมการสหกรณ์อย่างน้อย 7 คน ถึง 11 คน เข้ามาช่วยกันดำเนินงานสหกรณ์ และทั้ง 5 สหกรณ์จะมีผู้นำคือประธานสหกรณ์ มีพฤติกรรมเอาการเอางาน ส่งผลให้คณะกรรมการสหกรณ์คนอื่น ๆ มีความจริงจังใน

การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เป็นไปตามแผนงาน ซึ่งตรงกับหลักทฤษฎีการบริหารของ Henry Fayol คือ มีการวางแผน การจัดองค์กร การบังคับบัญชา การประสานงาน และการควบคุม นั่นคือ สหกรณ์กองทุนสวนยางตัวอย่างทั้งหมดได้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานและปฏิบัติด้านแผนงานนั้น การจัดองค์กรสหกรณ์กองทุนสวนยางทั้งหมดได้ทำการจัดโครงสร้างสหกรณ์ ซึ่งประกอบด้วยมวลหมู่สมาชิกจัดให้มีการประชุมใหญ่สามัญ เพื่อทำการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ แล้วคณะกรรมการดำเนินการจัดจ้างพนักงานประจำสหกรณ์กองทุนสวนยาง และมีการจัดตั้งผู้จัดการที่จะบริหารธุรกิจต่าง ๆ บริหารงานธุรการและงานทะเบียน รวมถึงบริหารการเงินและบัญชี สหกรณ์ มีการบังคับบัญชาตามโครงสร้างการจัดการองค์กร มีการประสานงานกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องที่ทำหน้าที่พี่เลี้ยง (coaching) รวมทั้งเครือข่ายสหกรณ์ และสหกรณ์จะมีผู้ตรวจสอบกิจการที่มาจากเลือกตั้งในที่ประชุมใหญ่ เข้ามาเป็นผู้ควบคุมการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ให้เป็นไปตามแผนงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์กองทุนสวนยาง

2. สมาชิก สหกรณ์กองทุนสวนยางตัวอย่างทั้ง 5 สหกรณ์ จะมีสมาชิกที่มีคุณภาพจำนวนมากพอในการดำเนินงานประมาณตั้งแต่หนึ่งร้อยคนขึ้นไป เพื่อให้การรวบรวมผลผลิตมาส่งขายให้สหกรณ์เพียงพอต่อการผลิตในทุกวัน และบรรดามวลหมู่สมาชิกมีความสามัคคี มีความซื่อสัตย์ และนำผลผลิตมาดำเนินธุรกิจกับสหกรณ์ทุกวัน ทำให้สหกรณ์กองทุนสวนยางเกิดความเข้มแข็งให้เป็นที่พึ่งของบรรดาสมาชิกและให้สหกรณ์สามารถพึ่งตนเองได้

3. การระดมทุน สหกรณ์กองทุนสวนยางตัวอย่างทั้ง 5 สหกรณ์ จะมีการระดมทุนอย่างสม่ำเสมอเพิ่มขึ้นทุกปี เพราะสมาชิกทราบว่า สหกรณ์จะเข้มแข็งได้จะต้องมีการระดมทุนให้สหกรณ์เกิดความมั่นคงในการดำรงอยู่และในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ การระดมทุนจะประกอบด้วยเงินทุนเรือนหุ้น เงินทุนรับฝาก เงินทุนสำรอง และเงินทุนอื่น ๆ ที่จะมีส่วนให้เกิดความคล่องตัว ด้วยเงินทุนหมุนเวียนที่เพียงพอดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ อันเป็นรูปแบบหนึ่งในการมีส่วนร่วมทำให้เกิดความเข้มแข็งแก่สหกรณ์กองทุนสวนยาง

4. การมีส่วนร่วมในการทำธุรกิจอย่างต่อเนื่อง บรรดามวลหมู่สมาชิกของสหกรณ์ จะเข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการทำธุรกิจสหกรณ์ ตั้งแต่การเข้าร่วมประชุม การร่วมตัดสินใจ การร่วมซื้อหุ้น การร่วมรับผลประโยชน์ และการร่วมติดตามผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ซึ่งทำให้การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เป็นไปอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามเป้าหมาย

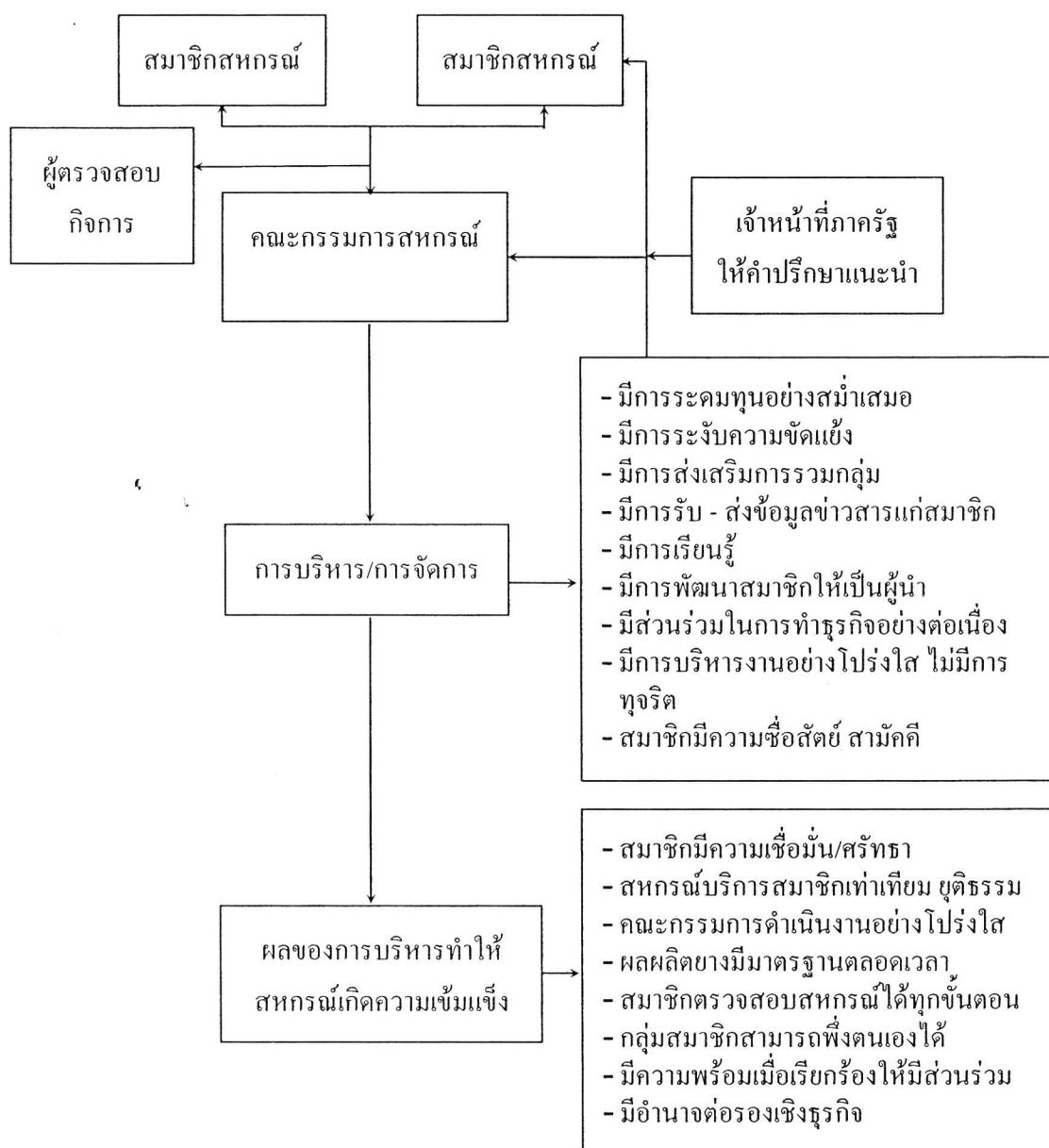
5. การเรียนรู้ การดำเนินงานสหกรณ์กองทุนสวนยางตัวอย่างที่ถือได้ว่า ประสบกับความสำเร็จ เนื่องมาจากผลของการเข้ามามีส่วนร่วมของทั้งกรรมการและสมาชิก จึงก่อให้เกิดการพัฒนา เกิดความสามัคคี และเกิดการเรียนรู้ในงานของสหกรณ์ โดยความสำเร็จจะเกิดจากทักษะที่ได้ถูกพัฒนาจากประสบการณ์ในการทำงานร่วมกันในสหกรณ์ ทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ตามเป้าหมาย

6. การบริหารจัดการ การดำเนินงานดังกล่าวข้างต้นส่งผลให้การบริหารจัดการในการดำเนินธุรกิจสหกรณ์เป็นไปอย่างราบรื่นตามแผนงาน ด้วยความเข้าใจต่อการดำเนินงาน ถึงจะมีความขัดแย้งบ้างแต่ก็ถูกขจัดได้ด้วยการพูดคุยให้เข้าใจต่อกัน เพราะมีผู้นำ คือ ประธาน และคณะกรรมการที่เป็นบุคคลอันเป็นที่เคารพรัก และเป็นที่ยึดถือได้ของ ผู้คนในชุมชน และเหล่าบรรดามวลหมู่สมาชิกในสหกรณ์ ทำให้การดำเนินงานเป็นไปตามรูปแบบการบริหารจัดการที่สอดคล้องประสานด้วยความลงตัว

7. การรวมกลุ่ม ผลของการดำเนินงานที่มีผลสำเร็จก่อให้เกิดมีสมาชิกสมัครเข้ามาเป็นสมาชิกเพิ่มขึ้น มีการเข้ามาทำธุรกิจอย่างต่อเนื่อง และมีการซื้อหุ้นเพิ่มของสหกรณ์ ซึ่งเป็นไปตามแผนงานและทำให้สหกรณ์มีความมั่นคงในทุนสำรอง เพราะเกษตรกรชาวสวนยางที่ได้มาเห็นตัวอย่างของผลการดำเนินงาน จึงได้ทยอยสมัครเข้ามารวมกลุ่มเป็นสมาชิกใหม่เพิ่มขึ้น

8. การสื่อสาร การดำเนินงานของสหกรณ์ตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จนั้น การสื่อสารก็เป็นรูปแบบหนึ่งที่จะช่วยให้การดำเนินธุรกิจสหกรณ์เป็นไปอย่างราบรื่น เนื่องจากการพูดคุย ประชุม และให้ข้อมูลข่าวสารทั่วกันภายในสหกรณ์ ทำให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อกันภายในสหกรณ์และภายนอกสหกรณ์ เช่น เจ้าหน้าที่ภาครัฐ จากหน่วยงานต่าง ๆ และพ่อค้าที่เข้ามาประมูล เป็นต้น ได้เกิดความเข้าใจตรงกันในการดำเนินธุรกิจสหกรณ์

จึงสรุปได้ว่า รูปแบบในการบริหารจัดการของสหกรณ์กองทุนสวนยางตัวอย่าง พบว่า มีผู้นำที่มีความน่าเชื่อถือไว้ใจได้ เป็นที่ยอมรับของกลุ่มหรือมวลหมู่สมาชิก มีสมาชิกที่มีคุณภาพ มีเวลาให้แก่งานสหกรณ์และนำผลผลิตมาขายให้แก่สหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ มีความรู้ความเข้าใจในงานสหกรณ์ รวมถึงมีจำนวนสมาชิกและผลผลิตมาก พื่อต่อการดำเนินธุรกิจให้สหกรณ์อยู่รอด มีการระดมทุนทั้งจากสมาชิกสมัครเข้ามาใหม่ หรือการระดมฝากเงินของบรรดาสมาชิกให้สหกรณ์ได้มีความมั่นคงในฐานะทางการเงิน และมีเงินทุนหมุนเวียนที่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ มีการรวมกลุ่มของบรรดามวลหมู่สมาชิกด้วยความกลมเกลียวเหนียวแน่น (group cohesiveness) ก่อให้เกิดการเข้ามามีส่วนร่วมด้วยความร่วมมือร่วมใจในงานสหกรณ์ มีการสื่อสารรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับหลักวิธีการสหกรณ์ สถานการณ์อย่าง และภาวะเศรษฐกิจทั้งในและต่างประเทศที่มีผลต่อการบริหารจัดการธุรกิจสหกรณ์ ตามหลักการบริหาร คือมีการวางแผนงานที่ดี มีการจัดโครงสร้างองค์กรที่ดี มีการสั่งการที่ดี และมีการควบคุมที่สม่ำเสมอ ทำให้ประสบความสำเร็จในการซื้อและขายผลผลิตให้สมาชิกและสหกรณ์อยู่ได้ ซึ่งเป็นแนวทางในการบริหารจัดการสหกรณ์กองทุนสวนยางให้เกิดความเข้มแข็งได้ในที่สุดด้วย รูปแบบการบริหารที่ดีที่สุดดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ดังนี้ (ดังแผนภูมิ 5)



แผนภูมิ 5 โครงสร้างรูปแบบการบริหารจัดการสหกรณ์กองทุนสวนยางในประเทศไทย

จากแผนภูมิ 5 รูปแบบดังกล่าวอาจอธิบายความสัมพันธ์ได้ว่า สหกรณ์กองทุนสวนยางเป็นองค์กรที่ก่อตัวตั้งขึ้นอยู่บนความเป็นพื้นฐานของหลักประชาธิปไตย การจัดการองค์กรสหกรณ์ให้มีคุณภาพเป็นการดำเนินงานที่สำคัญอันจะนำไปสู่การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล โดยเริ่มต้นที่สมาชิกสหกรณ์กองทุนสวนยางอันเป็นปัจจัยนำเข้าที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง คุณภาพที่ดีของสมาชิกจะส่งผลต่อความเข้มแข็ง

ของสหกรณ์ในฐานะที่เป็นเจ้าของสหกรณ์ เป็นผู้เลือกตัวแทนเข้าไปบริหารจัดการในรูปคณะกรรมการดำเนินงาน รวมถึงการกำหนดหน้าที่แทนสมาชิกในการจัดจ้างผู้จัดการและพนักงานเข้ามาปฏิบัติงานให้ สหกรณ์มีความก้าวหน้าและพัฒนาให้ดีขึ้น เพื่อประโยชน์ของสมาชิกและสหกรณ์กองทุนสวนยางโดยรวม ดังนั้น คุณภาพสมาชิกจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการบริหารจัดการรวมถึงการระดมทุนของสหกรณ์จะทำให้เกิดความมั่นคงเข้มแข็งทางการเงินจากเงินฝากเป็นทุนเรือนหุ้น และการจัดการที่ดีจะช่วยระงับความขัดแย้ง ที่จะเร่งส่งเสริมการรวมกลุ่มที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ และการมีข้อมูลข่าวสารที่ทันต่อเหตุการณ์ เป็นการพัฒนาสมาชิกให้เกิดภาวะผู้นำและเป็นการขยายฐานทางธุรกิจอย่างพารา

การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ในฐานะพี่เลี้ยง (coaching) ของเจ้าหน้าที่ภาครัฐในการให้คำปรึกษาแนะนำมีผลต่อการพัฒนาสหกรณ์กองทุนสวนยาง มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพและการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการดำเนินงานและมวลหมู่สมาชิกด้วยการให้คำแนะนำ จัดให้มีการฝึกอบรม การจัดประชุมเผยแพร่ให้ความรู้ที่จะทำให้เกิดการพัฒนาแนวทางในการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายที่จะเพิ่มจำนวนสมาชิก การกำหนดเป้าหมายที่จะเพิ่มการระดมทุนในแต่ละปี และอาจจะช่วยประสานหาแหล่งทุนมาสนับสนุนการดำเนินงานสหกรณ์กองทุนสวนยางให้มีเงินทุนหมุนเวียนที่เพียงพอ กรรมการบริหารงานอย่างโปร่งใสไม่มีการทุจริต สมาชิกมีความซื่อสัตย์สุจริต มีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์อย่างต่อเนื่อง ผลการบริหารงานสหกรณ์มีกำไรทุกปีบัญชี สหกรณ์มีสมาชิกและการระดมทุนเพิ่มขึ้นทุกปี มีการเรียนรู้ระหว่างสมาชิกกับคณะกรรมการ นั่นคือ รูปแบบการบริหารจัดการที่จะทำให้เกิดความเข้มแข็งแก่สหกรณ์กองทุนสวนยางในประเทศไทย

วิธีการบริหารจัดการสหกรณ์กองทุนสวนยาง

ผู้วิจัยได้ให้ผู้ชำนาญการของกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำนวน 5 ท่าน ร่วมกันพิจารณาถึงวิธีการบริหารจัดการสหกรณ์ให้เกิดความเข้มแข็ง ได้แก่

1. นายสมภพ ตติยาภรณ์ นักวิชาการสหกรณ์ ชำนาญการพิเศษ สำนักจัดตั้งและส่งเสริมสหกรณ์

2. นายสมจิน วิจิตรสุข นักวิชาการสหกรณ์ ชำนาญการพิเศษ สำนักจัดตั้งและส่งเสริมสหกรณ์

3. นายทศเทพ เทศวานิชย์ นักวิชาการสหกรณ์ ชำนาญการพิเศษ สำนักจัดตั้งและส่งเสริมสหกรณ์

4. นายชูศักดิ์ แสงจันทร์ นักวิชาการสหกรณ์ ชำนาญการพิเศษ สำนักจัดตั้งและส่งเสริมสหกรณ์

5. นางราตรี ภูมิฐานนท์ นักวิชาการสหกรณ์ ชำนาญการพิเศษ สำนักนายทะเบียนและกฎหมาย

ผู้ชำนาญการทั้ง 5 ท่าน ได้ร่วมกันพิจารณาประเมินตัวชี้วัด เพื่อให้ได้วิธีการบริหารสหกรณ์ให้เกิดความเข้มแข็ง ดังนี้

ประเด็นชี้วัด ผู้นำ มีตัวชี้วัดที่ผ่านการประเมินจากผู้ชำนาญการสหกรณ์ทั้ง 5 ท่าน ดังกล่าวข้างต้น มีดังนี้

1. กรรมการและสมาชิกยึดถือแนวทางตามหลักสหกรณ์ ผ่านการประเมินด้วยสัดส่วน 4 : 1 ที่ไม่เห็นด้วย เพราะต้องให้ความรู้ความเข้าใจในหลักสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอก่อน

2. กรรมการและสมาชิกยึดถือมติในที่ประชุมจากเสียงข้างมาก ผ่านการประเมินด้วยสัดส่วน 5:0 เห็นด้วยกับตัวชี้วัดนี้

3. กรรมการและสมาชิกมีการศึกษาเรียนรู้ร่วมกัน ผ่านการประเมินด้วยสัดส่วน 4 : 1 ที่ไม่เห็นด้วย เพราะสมาชิกไม่ค่อยสนใจที่จะเรียนรู้

4. กรรมการและสมาชิกมีการทำธุรกิจเพื่อสหกรณ์ ผ่านการประเมินด้วยสัดส่วน 3 : 2 ที่ไม่เห็นด้วย เพราะส่วนใหญ่เข้ามาเป็นกรรมการหรือสมาชิกจะทำเพื่อตัวเอง

5. กรรมการนำเงินจากการขายยางฝากเข้าบัญชีสหกรณ์ ผ่านการประเมินด้วยสัดส่วน 5 : 0 เห็นด้วยกับตัวชี้วัดนี้

6. กรรมการดำเนินงานตามระเบียบที่วางไว้ ผ่านการประเมินด้วยสัดส่วน 5 : 0 เห็นด้วยกับตัวชี้วัดนี้

7. กรรมการจัดให้มีการประชุมสหกรณ์ทุกเดือน ผ่านการประเมินด้วยสัดส่วน 5 : 0 เห็นด้วยกับตัวชี้วัดนี้
 8. สหกรณ์มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ ผ่านการประเมินด้วยสัดส่วน 4 : 1 ที่ไม่เห็นด้วย เพราะกรรมการหรือสมาชิกขาดความเข้าใจ
 9. กรรมการและสมาชิกติดตามการทำงานของสหกรณ์ ผ่านการประเมินด้วยสัดส่วน 3 : 2 ที่ไม่เห็นด้วย เพราะกรรมการหรือสมาชิกไม่ค่อยเอาใจใส่ในงานสหกรณ์
 10. สหกรณ์มีการนำแผนงานและทำงานตามแผนงานที่วางไว้ ผ่านการประเมินด้วยสัดส่วน 3 : 2 ที่ไม่เห็นด้วย เพราะกรรมการหรือสมาชิกขาดความเข้าใจ
 11. สหกรณ์มีการนำแผนงานเข้าที่ประชุม ผ่านการประเมินด้วยสัดส่วน 4 : 1 ที่ไม่เห็นด้วย เพราะกรรมการหรือสมาชิกขาดความเข้าใจ
 12. กรรมการมีความขยันและทุ่มเทเวลาในงานสหกรณ์ ผ่านการประเมินด้วยสัดส่วน 3 : 2 ที่ไม่เห็นด้วย เพราะกรรมการหรือสมาชิกขาดความเสียสละในงานส่วนรวม
 13. กรรมการมีการดำเนินธุรกิจสหกรณ์เพื่อประโยชน์แก่สมาชิก ผ่านการประเมินด้วยสัดส่วน 5 : 0 เห็นด้วยกับตัวชี้วัดนี้
 14. เมื่อมีปัญหาในการบริหารงานสหกรณ์ กรรมการปรึกษาหารือกับผู้รู้ เช่น เจ้าหน้าที่ภาครัฐ ผู้นำ ปราชญ์ท้องถิ่นฯ ผ่านการประเมินด้วยสัดส่วน 5 : 0 เห็นด้วยกับตัวชี้วัดนี้
 15. เจ้าหน้าที่ภาครัฐให้คำแนะนำปรึกษาแก่สหกรณ์ ผ่านการประเมินด้วยสัดส่วน 5 : 0 เห็นด้วยกับตัวชี้วัดนี้
- ประเด็นชี้วัด คุณภาพสมาชิก มีตัวชี้วัดที่ผ่านการประเมินจากผู้ชำนาญการสหกรณ์ทั้ง 5 ท่าน ดังกล่าวข้างต้น มีดังนี้
16. สมาชิกเข้ามาทำธุรกิจกับสหกรณ์เกินครึ่งจากจำนวนทั้งหมด ผ่านการประเมินด้วยสัดส่วน 5 : 0 เห็นด้วยกับตัวชี้วัดนี้
 17. สมาชิกเข้าร่วมประชุมเกินครึ่งจากจำนวนทั้งหมด ผ่านการประเมินด้วยสัดส่วน 3 : 2 ที่ไม่เห็นด้วย เพราะกรรมการหรือสมาชิกไม่เห็นความสำคัญในการประชุม

18. สมาชิกเข้ามาทำงานในสหกรณ์อย่างพร้อมเพรียง ผ่านการประเมินด้วย
สัดส่วน 4 : 1 ที่ไม่เห็นด้วย เพราะกรรมการหรือสมาชิกขาดความสามัคคี

19. สมาชิกทำงานในสหกรณ์ด้วยความสามัคคี ผ่านการประเมินด้วยสัดส่วน
3 : 2 ที่ไม่เห็นด้วย เพราะกรรมการหรือสมาชิกยังมีการแบ่งพรรคแบ่งพวก

20. สมาชิกมีความซื่อสัตย์ ไม่มีการปลอมปนน้ำในน้ำยางสด ผ่านการประเมิน
ด้วยสัดส่วน 4 : 1 ที่ไม่เห็นด้วย สมาชิกขาดความซื่อสัตย์

ประเด็นชีวิต การระดมทุน มีตัวชีวิตที่ผ่านการประเมินจากผู้อำนวยการ
สหกรณ์ทั้ง 5 ท่าน ดังกล่าวข้างต้น มีดังนี้

22. สหกรณ์มีเงินซ่อมแซมโรงเรือนให้พร้อมในการดำเนินงาน ผ่านการประเมิน
ด้วยสัดส่วน 4 : 1 ที่ไม่เห็นด้วย เพราะกรรมการหรือสมาชิกขาดเงินสำรอง

23. สหกรณ์มีเงินซื้ออุปกรณ์ เช่น จักรรีดยาง ตะกบ ฯลฯ เพื่อความพร้อมใน
การดำเนินงาน ผ่านการประเมินด้วยสัดส่วน 5 : 0 เห็นด้วยกับตัวชีวิตนี้

24. สหกรณ์มีวัตถุดิบน้ำยางสดที่เพียงพอต่อการผลิต ผ่านการประเมินด้วย
สัดส่วน 4 : 1 ที่ไม่เห็นด้วย เพราะมีหลาย ๆ สหกรณ์ที่ดำเนินการยังไม่เต็มกำลังการผลิต

25. สมาชิกเกินครึ่งสมัครใจซื้อหุ้นเพิ่มขึ้น ผ่านการประเมินด้วยสัดส่วน 3 : 2
ที่ไม่เห็นด้วย เพราะสมาชิกขาดเงิน

26. สมาชิกสมัครเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์เพิ่มขึ้นทุกปี ผ่านการประเมินด้วย
สัดส่วน 3 : 2 ที่ไม่เห็นด้วย เพราะสมาชิกขาดความรู้ความเข้าใจในงานสหกรณ์และ
ขาดข่าวสาร

27. กรรมการและสมาชิกมีส่วนร่วมระดมทุนในสหกรณ์ ผ่านการประเมินด้วย
สัดส่วน 4 : 1 ที่ไม่เห็นด้วย เพราะกรรมการหรือสมาชิกขาดเงิน

28. สหกรณ์รับซื้อน้ำยางและยางแผ่นจากสมาชิกด้วยเงินทุนหมุนเวียนที่เพียงพอ
ผ่านการประเมินด้วยสัดส่วน 4 : 1 ที่ไม่เห็นด้วย เพราะสหกรณ์หลาย ๆ แห่งขาดเงิน
หมุนเวียน

ประเด็นชีวิต การมีส่วนร่วม มีตัวชีวิตที่ผ่านการประเมินจากผู้อำนวยการ
สหกรณ์ทั้ง 5 ท่าน ดังกล่าวข้างต้น มีดังนี้

29. กรรมการและสมาชิกร่วมคิดวางแผนงานในการทำธุรกิจสหกรณ์ ผ่านการประเมินด้วยสัดส่วน 3 : 2 ที่ไม่เห็นด้วย เพราะกรรมการหรือสมาชิกขาดความรู้ในการจัดทำแผนงาน

30. การมีส่วนร่วมประชุมของกรรมการและสมาชิกสหกรณ์ ผ่านการประเมินด้วยสัดส่วน 4 : 1 ที่ไม่เห็นด้วยจำนวน 1 ท่าน เพราะเห็นว่า มีกรรมการหรือสมาชิกบางคนขาดความสนใจ

31. กรรมการและสมาชิกลงมติในที่ประชุมโดยไม่คล้อยตามผู้อื่น ผ่านการประเมินด้วยสัดส่วน 3 : 2 ที่ไม่เห็นด้วย เพราะกรรมการหรือสมาชิกจะไม่ให้เกิดความขัดแย้ง

32. สมาชิกนำน้ำยางสดหรือยางแผ่นมาส่งขายให้สหกรณ์ ผ่านการประเมินด้วยสัดส่วน 5 : 0 เห็นด้วยกับตัวชี้วัดนี้

33. กรรมการและสมาชิกมีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นในการวางแผนงานสหกรณ์ ผ่านการประเมินด้วยสัดส่วน 3 : 2 ที่ไม่เห็นด้วย เพราะกรรมการหรือสมาชิกขาดความกล้าที่จะแสดงออก

34. สมาชิกมีส่วนร่วมแก้ไขปัญหาของสหกรณ์ ผ่านการประเมินด้วยสัดส่วน 3 : 2 ที่ไม่เห็นด้วย เพราะกรรมการหรือสมาชิกขาดความสนใจ

35. กรรมการและสมาชิกได้รับเงินปันผลอย่างยุติธรรม ผ่านการประเมินด้วยสัดส่วน 5 : 0 เห็นด้วยกับตัวชี้วัดนี้

36. สมาชิกมีส่วนร่วมประเมินผลงานสหกรณ์ ผ่านการประเมินด้วยสัดส่วน 3 : 2 ที่ไม่เห็นด้วย เพราะกรรมการหรือสมาชิกขาดสนใจ

ประเด็นชี้วัด การบริหารจัดการ มีตัวชี้วัดที่ผ่านการประเมินจากผู้ชำนาญการสหกรณ์ทั้ง 5 ท่าน ดังกล่าวข้างต้น มีดังนี้

37. สหกรณ์มีการจัดทำเป้าหมายที่สอดคล้องกับงานสหกรณ์ ผ่านการประเมินด้วยสัดส่วน 4 : 1 ที่ไม่เห็นด้วย เพราะกรรมการหรือสมาชิกขาดความรู้เข้าใจ

38. สหกรณ์ปิดบัญชีได้ทันตามรอบปี ผ่านการประเมินด้วยสัดส่วน 5 : 0 เห็นด้วยกับตัวชี้วัดนี้

39. สหกรณ์ปิดบัญชีด้วยความโปร่งใส ผ่านการประเมินด้วยสัดส่วน 5 : 0 เห็นด้วยกับตัวชี้วัดนี้

40. สหกรณ์สามารถแถลงงบดุลในที่ประชุมได้ ผ่านการประเมินด้วยสัดส่วน 4 : 1 ที่ไม่เห็นด้วย เพราะหลาย ๆ สหกรณ์ไม่สามารถปิดบัญชีได้ตามกำหนด
41. สหกรณ์มีการทำงานตาม กฎ ระเบียบ และข้อบังคับ ผ่านการประเมินด้วย สัดส่วน 5 : 0 เห็นด้วยกับตัวชี้วัดนี้
42. สหกรณ์มีการทำงานตามคำแนะนำของเจ้าหน้าที่ภาครัฐและนายทะเบียน ผ่านการประเมินด้วยสัดส่วน 5 : 0 เห็นด้วยกับตัวชี้วัดนี้
43. กรรมการและพนักงานสหกรณ์ทำงานด้วยความซื่อสัตย์ ผ่านการประเมิน ด้วยสัดส่วน 5 : 0 เห็นด้วยกับตัวชี้วัดนี้
44. สหกรณ์มีผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย ผ่านการประเมินด้วย สัดส่วน 5 : 0 เห็นด้วยกับตัวชี้วัดนี้
45. สหกรณ์มีการเบิกจ่ายเงินที่โปร่งใสเป็นที่ไว้วางใจของมวลหมู่สมาชิก ผ่านการประเมินด้วยสัดส่วน 5 : 0 เห็นด้วยกับตัวชี้วัดนี้
46. สหกรณ์สามารถผลิตยางแผ่นคุณภาพดีได้เต็มกำลังการผลิต ผ่านการประเมิน ด้วยสัดส่วน 4 : 1 ที่ไม่เห็นด้วย เพราะกรรมการหรือสมาชิกขาดการมีส่วนร่วมในการทำ ธุรกิจกับสหกรณ์
47. สหกรณ์มีการทำยางแผ่นที่มีคุณภาพดีได้ตรงตามมาตรฐาน ผ่านการประเมิน ด้วยสัดส่วน 4 : 1 ที่ไม่เห็นด้วย เพราะหลาย ๆ สหกรณ์ขาดทักษะในการผลิต
48. สหกรณ์สามารถผลิตยางแผ่นคุณภาพดีในปริมาณมากที่พร้อมจำหน่าย ผ่าน การประเมินด้วยสัดส่วน 4 : 1 ที่ไม่เห็นด้วย เพราะหลาย ๆ สหกรณ์ขาดทักษะในการผลิต
49. การปฏิบัติในสหกรณ์มีการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ ผ่านการประเมินด้วย สัดส่วน 3 : 2 ที่ไม่เห็นด้วย หลาย ๆ สหกรณ์ขาดทักษะในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่
- ประเด็นชี้วัด การเรียนรู้ มีตัวชี้วัดที่ผ่านการประเมินจากผู้ชำนาญการสหกรณ์ ทั้ง 5 ท่าน ดังกล่าวข้างต้น มีดังนี้
50. มีการรับข่าวสารจากเจ้าหน้าที่ภาครัฐ ผ่านการประเมินด้วยสัดส่วน 4 : 1 ที่ไม่เห็นด้วย เพราะกรรมการหรือสมาชิกขาดความสนใจและเจ้าหน้าที่ภาครัฐขาด ความสม่ำเสมอในการนำเสนอข่าวสาร

51. การเข้ารับการฝึกอบรมและดูงานของกรรมการและสมาชิก ผ่านการประเมิน ด้วยสัดส่วน 4 : 1 ที่ไม่เห็นด้วย เพราะกรรมการหรือสมาชิกไม่มีเงินและเวลารวมถึงการขาดงบประมาณจากภาครัฐในการสนับสนุน

52. การเข้ารับความรู้จากเจ้าหน้าที่ภาครัฐของกรรมการและสมาชิก ผ่านการประเมิน ด้วยสัดส่วน 4 : 1 ที่ไม่เห็นด้วย เพราะการขาดงบประมาณของภาครัฐ

53. กรรมการและสหกรณ์มีความรู้และทักษะในการผลิตยางแผ่นคุณภาพดี ผ่านการประเมินด้วยสัดส่วน 4 : 1 ที่ไม่เห็นด้วย เพราะกรรมการหรือสมาชิกในหลาย ๆ สหกรณ์ขาดทักษะ

54. กรรมการและพนักงานได้นำเอาความรู้ข้อมูลข่าวสารมาวางแผนการผลิตยางแผ่น ผ่านการประเมินด้วยสัดส่วน 3 : 2 ที่ไม่เห็นด้วย เพราะกรรมการหรือสมาชิกขาดความรู้

55. กรรมการและสมาชิกนำผลการประชุมมายึดถือปฏิบัติในการทำงานสหกรณ์ ผ่านการประเมินด้วยสัดส่วน 5 : 0 เห็นด้วยกับตัวชี้วัดนี้

56. กรรมการและสมาชิกนำผลการทำงานมาปรึกษาหารือต่อกัน ผ่านการประเมิน ด้วยสัดส่วน 4 : 1 ที่ไม่เห็นด้วย เพราะกรรมการหรือสมาชิกขาดการประชุม

57. สมาชิกสามารถติดตามและตรวจสอบผลการดำเนินงานสหกรณ์ ผ่านการประเมิน ด้วยสัดส่วน 4 : 1 ที่ไม่เห็นด้วย เพราะสมาชิกขาดความสนใจใฝ่รู้

58. สหกรณ์ดำเนินธุรกิจได้อย่างสม่ำเสมอ ผ่านการประเมินด้วยสัดส่วน 4 : 1 ที่ไม่เห็นด้วย เพราะหลาย ๆ สหกรณ์ขาดการบริหารจัดการที่ดี.

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ผลจากการประเมินสหกรณ์กองทุนสวนยางที่ถือว่ามีความเข้มแข็งได้นั้น ผู้ชำนาญการมีความเห็นตรงกันว่าต้องผ่านการประเมินด้วยตัวชี้วัด ทั้ง 58 ตัว ดังกล่าวข้างต้น

เมื่อนำผลการศึกษาเกี่ยวกับตัวชี้วัดที่ประกอบด้วยประเด็นชี้วัดทั้ง 40 ตัว นำลงในตัวแบบนำเข้า-นำออก (Input-Output Model) ผลที่ได้ปรากฏเป็นสิ่งที่ผู้วิจัยเรียกว่า วิธีการบริหารจัดการสหกรณ์กองทุนสวนยางให้เกิดความเข้มแข็ง (คูตาราง 32)

ตาราง 32

วิธีการบริหารจัดการสหกรณ์กองทุนสวนยางในประเทศไทย

สิ่งนำเข้า	กระบวนการ	สิ่งนำออก
ผู้นำ	การมีส่วนร่วม	ความเข้มแข็งของสหกรณ์ กองทุนสวนยาง
1. ความรู้ในหลักและ วิธีการสหกรณ์	1. มีส่วนร่วมวางแผนงาน สหกรณ์	- สหกรณ์มีการดำเนินงาน ที่โปร่งใสไม่มีการทุจริต
2. มีความซื่อสัตย์สุจริต	2. มีส่วนร่วมประชุม สม่ำเสมอ	- สมาชิกมีความเชื่อมั่นใน
3. มีความรู้ทักษะใน การบริหารจัดการ	3. มีส่วนร่วมทำธุรกิจ สหกรณ์	แนวทางสหกรณ์ - สหกรณ์มีการดำเนินงาน ที่สามารถตรวจสอบได้
4. มีวิสัยทัศน์ในการ บริหารจัดการ	4. มีส่วนร่วมคิดและ ตัดสินใจวางแผนงาน สหกรณ์	- สหกรณ์มีความยุติธรรมใน การแบ่งปันผลกำไร
5. มีความซื่อสัตย์และเป็นที่ ศรัทธาของสมาชิก	5. มีส่วนร่วมแก้ไขปัญหา	- สหกรณ์สร้างเสริมให้ สามารถพึ่งตนเองได้
6. มีความรับผิดชอบ	6. มีส่วนร่วมรับเงินปันผล	- สมาชิกมีส่วนร่วมอย่าง พร้อมเพียง
7. มีการดำเนินงานตามมติ ที่ประชุม	7. มีส่วนร่วมติดตามผล	- สหกรณ์สามารถยกระดับ คุณภาพผลผลิต
สมาชิก	การบริหารจัดการ	คุณภาพผลผลิต
1. มีจิตสำนึกร่วมกันเป็น เจ้าของกิจการ	1. มีการวางแผนงานที่ ชัดเจน	- สหกรณ์มีอำนาจต่อรอง ในการซื้อขาย
2. มีเวลาให้แก่งานสหกรณ์	2. มีการจัดทำบัญชีที่ สามารถตรวจสอบได้	
3. สมาชิกมีความสามัคคี สุจริต	3. มีการบริหารจัดการ ระบบงานสหกรณ์	

ตาราง 32 (ต่อ)

สิ่งนำเข้า	กระบวนการ	สิ่งนำออก
4. สมาชิกมีส่วนร่วมในงานสหกรณ์	4. มีการบริหารงานอย่างโปร่งใส	
5. มีวัตถุประสงค์พร้อมดำเนินงาน	5. มีความสามารถดำเนินงานตามแผน	
6. สมาชิกร่วมนำผลผลิตส่งขายให้สหกรณ์	6. มีความสามารถในการบริหารการเงิน	
	7. มีความสามารถจัดหาวัตถุดิบในการผลิต	
	8. มีความสามารถแปรรูปผลิตภัณฑ์	
	9. มีความสามารถผลิตผลิตภัณฑ์ให้ได้ในปริมาณมาก	
	10. มีความสามารถในการรับข้อมูลข่าวสาร	
การระดมทุน	การเรียนรู้	
1. มีการซื้อหุ้นเพิ่มขึ้นทุกปี	1. การได้เข้ารับการอบรมสัมมนา	
2. มีการระดมเงินฝากในสหกรณ์	2. เกิดความเข้าใจในหลักและวิธีการสหกรณ์	
3. เป็นการสร้างความมั่นคงแก่สหกรณ์	3. เกิดทักษะในการผลิตยางแผ่นคุณภาพดี	
	4. เกิดการเรียนรู้จากการเข้าร่วมประชุม	

ตาราง 32 (ต่อ)

สิ่งนำเข้า	กระบวนการ	สิ่งนำออก
	5. เกิดการเรียนรู้จาก การทำงานร่วมกัน	
	6. เกิดความเข้าใจและ มีทัศนคติที่ดีในงาน สหกรณ์	
	7. สหกรณ์เป็นที่พึงของ สมาชิก	

