

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประเด็นชี้วัดและตัวชี้วัดความเข้มแข็งของ สหกรณ์กองทุนสวนยางในประเทศไทย และเพื่อศึกษารูปแบบและวิธีการบริหารจัดการ ที่จะทำให้เกิดความเข้มแข็งแก่สหกรณ์กองทุนสวนยางในประเทศไทย ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ สหกรณ์กองทุนสวนยางในประเทศไทย ตัวอย่าง จำนวน 28 สหกรณ์ ของทุกจังหวัดที่ตั้งอยู่ในภาคใต้และภาคตะวันออก โดยมีปัญหาจากการขายผลผลิตของ เกษตรกรชาวสวนยางไม่ได้รับความเป็นธรรมด้านราคา และผลผลิตยางพาราของเกษตรกร ที่ผลิตออกมาจำหน่ายมีคุณภาพไม่ได้มาตรฐานตรงตามความต้องการของตลาด ภาครัฐ จึงมีการส่งเสริมให้มีการรวมกลุ่มเกษตรกรให้เข้ามาดำเนินงานภายใต้แนวคิดตามวิธีการ สหกรณ์ เรียกว่า สหกรณ์กองทุนสวนยาง อันจะเป็นที่พึ่งที่หวังของกลุ่มเกษตรกร แต่การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ฯ ผ่านมาระยะหนึ่งพบว่ายังไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ไม่สามารถเป็นที่พึ่งของเกษตรกรชาวสวนยางสมาชิกได้ จึงเป็นที่น่าสนใจศึกษาว่า มีปัจจัย อะไรที่จะสามารถทำให้สหกรณ์กองทุนสวนยางเกิดความเข้มแข็ง ประชากรวิจัยซึ่งเป็น หน่วยในการวิเคราะห์ คือ สหกรณ์กองทุนสวนยางใน 14 จังหวัด ๆ ละ 2 สหกรณ์ฯ รวม 28 สหกรณ์ฯ ของทุกจังหวัดในภาคใต้และภาคตะวันออก ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เจาะลึก ผู้ที่ดำเนินงานในสหกรณ์ฯ ได้แก่ คณะกรรมการสหกรณ์ฯ จำนวน 56 คน สมาชิก สหกรณ์ฯ 56 คน และเจ้าหน้าที่ภาครัฐ จำนวน 42 คนนำมาสรุปเพื่อให้ได้ประเด็นชี้วัด แล้วทำการสังเคราะห์เพื่อให้ได้ตัวชี้วัด ความเข้มแข็งของสหกรณ์กองทุนสวนยางใน ประเทศไทย

## สรุปผล

### ประเด็นชีวิตและตัวชี้วัดความเข้มแข็งของสหกรณ์กองทุนสวนยางในประเทศไทย

จากหน่วยในการวิเคราะห์สหกรณ์กองทุนสวนยางตัวอย่าง ทั้งหมด 14 จังหวัด ๆ ละ 2 สหกรณ์ จำนวน 28 สหกรณ์ โดยการสัมภาษณ์เจาะลึก คณะกรรมการสหกรณ์กองทุนสวนยาง จำนวน 56 คน สมาชิกสหกรณ์กองทุนสวนยาง จำนวน 56 คน และเจ้าหน้าที่ภาครัฐ จำนวน 42 คน ที่เกี่ยวข้อง โดยตรงกับสหกรณ์กองทุนสวนยาง พร้อมทั้งสังเกตการณ์การดำเนินงานในสหกรณ์กองทุนสวนยาง ผลการศึกษาพบว่า คณะกรรมการและสมาชิกส่วนใหญ่ขาดความรู้ความเข้าใจในหลักและวิธีการสหกรณ์ รวมถึงขาดความซื่อสัตย์ การเข้ามามีส่วนร่วมน้อย ขาดเงินทุนหมุนเวียนที่เพียงพอ มีการแบ่งพรรคแบ่งพวกในการดำเนินงานของทั้งกรรมการและสมาชิกสหกรณ์ที่พอจะเป็นที่พึงอยู่ก็คือ การได้รับการปรึกษา ดูแล แนะนำจากพี่เลี้ยง ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ภาครัฐอย่างสม่ำเสมอ จึงทำให้การดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมายของในแต่ละสหกรณ์ เมื่อนำมาวิเคราะห์ในบริบทของการวิจัยเชิงคุณภาพ สามารถนำมาแยกวิเคราะห์ตามข้อมูลที่ได้ อันนำมาสู่แนวคิดเกี่ยวกับประเด็นชีวิต จึงได้มาซึ่งตัวชี้วัดจำนวน 58 ตัวชี้วัด

### ตาราง 33

ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในประเด็นชีวิตและตัวชี้วัดความเข้มแข็งสหกรณ์ฯ

ประเด็นชีวิต	ตัวชี้วัด
1. ความรู้ในหลักและวิธีการสหกรณ์	1. กรรมการและสมาชิกยึดถือแนวทางที่สำคัญตามหลักสหกรณ์
	2. กรรมการและสมาชิกยึดถือมติในที่ประชุมจากเสียงข้างมาก
	3. กรรมการและสมาชิกมีการศึกษาเรียนรู้ร่วมกัน
2. มีความซื่อสัตย์สุจริต	4. กรรมการและสมาชิกมีการทำธุรกิจเพื่อสหกรณ์
	5. กรรมการนำเงินจากการขายยางฝากเข้าบัญชีสหกรณ์
	6. กรรมการดำเนินงานตามระเบียบที่วางไว้

## ตาราง 33 (ต่อ)

ประเด็นชีวิต	ตัวชี้วัด
3. มีความรู้ทักษะในการจัดการบริหาร	7. กรรมการจัดให้มีการประชุมสหกรณ์ทุกเดือน
	8. สหกรณ์มีการจัดทำแผนกลยุทธ์
	9. กรรมการและสมาชิกติดตามการทำงานของสหกรณ์
4. มีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการ	10. กรรมการมีการนำแผนงานและทำงานตามแผนงานที่วางไว้
	11. สหกรณ์มีการนำแผนงานเข้าเสนอต่อที่ประชุม
5. มีความขยันและเป็นที่ศรัทธาของสมาชิก	12. กรรมการมีความขยันและทุ่มเทเวลาในงานสหกรณ์
6. ทำธุรกิจตามความเห็นสมาชิก	13. กรรมการมีการดำเนินธุรกิจสหกรณ์เพื่อประโยชน์แก่สมาชิก
7. มีการดำเนินงานตามมติที่ประชุม	14. เมื่อมีปัญหาในการบริหารงานสหกรณ์กรรมการจะปรึกษาผู้รู้
	15. เจ้าหน้าที่ภาครัฐเข้ามาให้คำแนะนำปรึกษาแก่สหกรณ์
8. มีจิตร่วมกันเป็นเจ้าของกิจการ	16. สมาชิกเข้ามาทำธุรกิจกับสหกรณ์เกินครึ่งจากจำนวนทั้งหมด
	17. สมาชิกเข้าร่วมประชุมเกินครึ่งจากจำนวนทั้งหมด
9. มีเวลาให้แก่งานสหกรณ์	18. สมาชิกรวมกลุ่มกันอย่างกลมเกลียวเหนียวแน่น
10. มีความสามัคคีซื่อสัตย์	19. สมาชิกพร้อมใจกันทำงานสหกรณ์ด้วยความสามัคคี
	20. สมาชิกมีความซื่อสัตย์ไม่มีการปลอมปนน้ำในน้ำยางสด
11. มีส่วนร่วมในงานสหกรณ์	21. สมาชิกทุ่มเทเวลาเข้ามาดูการทำงานสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ

## ตาราง 33 (ต่อ)

ประเด็นชีวิต	ตัวชี้วัด
12. สมาชิกร่วมกันดูแลรักษาวัสดุอุปกรณ์พร้อมดำเนินงาน	22. สหกรณ์มีเงินซ่อมแซมโรงเรือนที่พร้อมในการดำเนินงาน
13. มีการนำผลผลิตส่งให้สหกรณ์	23. สหกรณ์มีเงินซื้ออุปกรณ์ เพื่อความพร้อมในการดำเนินงาน
14. มีการซื้อหุ้นเพิ่มขึ้นทุกปี	24. สหกรณ์มีวัตถุดิบน้ำยางสดที่เพียงพอต่อการผลิต
15. มีการระดมเงินฝากในสหกรณ์	25. สมาชิกเกินครึ่งสมัครใจซื้อหุ้นเพิ่มขึ้น
16. เป็นการสร้างความมั่นคงแก่สหกรณ์	26. มีการสมัครเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์เพิ่มขึ้นทุกปี
17. มีส่วนร่วมวางแผนงานสหกรณ์	27. กรรมการและสมาชิกมีส่วนร่วมระดมเงินฝากในสหกรณ์
18. มีส่วนร่วมประชุมสม่ำเสมอ	28. สหกรณ์รับซื้อน้ำยางและยางแผ่นจากสมาชิกด้วยเงินทุนหมุนเวียนที่เพียงพอ
19. มีส่วนร่วมทำธุรกิจสหกรณ์	29. กรรมการและสมาชิกร่วมคิดวางแผนงานในการทำธุรกิจสหกรณ์
20. มีส่วนร่วมตัดสินใจวางแผนงานสหกรณ์	30. การมีส่วนร่วมเข้าร่วมประชุมของกรรมการและสมาชิกสหกรณ์
21. มีส่วนร่วมไขปัญหา	31. กรรมการและสมาชิกลงมติในที่ประชุมโดยไม่คัดค้านตามผู้อื่น
	32. สมาชิกนำน้ำยางสดหรือยางแผ่นมาส่งขายให้สหกรณ์
	33. กรรมการและสมาชิกมีส่วนร่วมตัดสินใจในการวางแผนงานสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ
	34. กรรมการและสมาชิกมีส่วนร่วมแก้ไขปัญหของสหกรณ์

## ตาราง 33 (ต่อ)

ประเด็นชี้วัด	ตัวชี้วัด
22. มีส่วนร่วมรับเงินปันผล	35. กรรมการและสมาชิกได้รับเงินปันผลอย่างยุติธรรม
23. มีส่วนร่วมติดตามประเมินผล	36. สมาชิกมีส่วนร่วมประเมินผลงานสหกรณ์
24. มีการวางแผนงานที่ชัดเจน	37. สหกรณ์มีการจัดทำเป้าหมายที่สอดคล้องกับงานสหกรณ์
25. มีการจัดทำบัญชีที่สามารถตรวจสอบได้	38. สหกรณ์ปิดบัญชีได้ทันตามรอบปี
26. มีการบริหารจัดการระบบงานสหกรณ์	39. สหกรณ์ทำบัญชีด้วยความโปร่งใส
	40. สหกรณ์สามารถแถลงงบบุคในที่ประชุมได้
27. มีการบริหารงานอย่างโปร่งใส	41. สหกรณ์มีการทำงานตาม กฎ ระเบียบและข้อบังคับ
	42. สหกรณ์มีการทำงานตามคำแนะนำของเจ้าหน้าที่ภาครัฐและนายทะเบียน
28. มีความสามารถดำเนินงานตามแผนงาน	43. กรรมการและพนักงานสหกรณ์ทำงานด้วยความซื่อสัตย์
29. มีความสามารถบริหารการเงิน	44. สหกรณ์มีผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย
30. มีความสามารถจัดหาวัตถุดิบในการผลิต	45. สหกรณ์มีการเบิกจ่ายเงินที่โปร่งใสเป็นที่ไว้วางใจของมวลหมู่สมาชิก
31. มีความสามารถแปรรูปผลิตภัณฑ์	46. สหกรณ์สามารถผลิตยางแผ่นคุณภาพดีได้เต็มกำลังการผลิต
ยาง	47. สหกรณ์มีการทำยางแผ่นที่มีคุณภาพดีตรงตามมาตรฐาน

## ตาราง 33 (ต่อ)

ประเด็นชีวิต	ตัวชี้วัด
32. มีความสามารถผลิตผลิตภัณฑ์อย่างได้ในปริมาณมาก	48. สหกรณ์สามารถผลิตยางแผ่นคุณภาพดีในปริมาณมากที่พร้อมจำหน่ายเป็นการประหยัดในเชิงขนาด
33. มีความสามารถในการรับข้อมูลข่าวสาร	49. การปฏิบัติงานในสหกรณ์มีการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์
34. การได้เข้ารับการอบรมสัมมนา	50. มีการรับข่าวสารจากเจ้าหน้าที่ภาครัฐ
35. มีความรู้ความเข้าใจในหลักและวิธีการสหกรณ์	51. การเข้ารับการฝึกอบรมและดูงานของกรรมการและสมาชิก
36. เกิดทักษะในการผลิตยางแผ่นคุณภาพดี	52. การเข้ารับความรู้จากเจ้าหน้าที่ภาครัฐในหลักและวิธีการสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ
37. เกิดการเรียนรู้จากการเข้าร่วมประชุม	53. กรรมการและพนักงานสหกรณ์มีความรู้และทักษะในการผลิตยางแผ่นคุณภาพดี
38. เกิดการเรียนรู้จากการทำงานร่วมกัน	54. กรรมการและพนักงานได้นำเอาความรู้และข้อมูลข่าวสารมาวางแผนการผลิตยางแผ่น
39. เกิดความเข้าใจและมีทัศนคติที่ดีในงานสหกรณ์	55. กรรมการและสมาชิกนำผลการประชุมมายึดถือปฏิบัติในการทำงานสหกรณ์
40. สหกรณ์เป็นที่พึ่งของสมาชิก	56. กรรมการและสมาชิกนำผลจากการทำงานมาปรึกษาหารือต่อกันทั้งในด้านดีและไม่ดี
	57. สมาชิกเข้าใจและร่วมดำเนินงานสหกรณ์อย่างพร้อมเพรียง
	58. สหกรณ์ดำเนินธุรกิจได้อย่างสม่ำเสมอและบรรลุเป้าหมาย

ผู้วิจัยจึงได้นำตัวชี้วัดทั้ง 58 ตัว ไปทำการประเมินกับผู้ดำรงตำแหน่งประธาน สหกรณ์กองทุนสวนยางตัวอย่างใน 20 สหกรณ์ เพื่อให้ได้ทราบเกณฑ์ของแต่ละสหกรณ์ ที่ได้จัดแบ่งไว้ 3 กลุ่ม คือ

1. สหกรณ์กองทุนสวนยางที่อยู่ในเกณฑ์ เข้มแข็ง มีตัวชี้วัดที่คะแนนเกินกว่า ร้อยละ 80 เป็นตัวชี้วัดที่มีความสำคัญมากที่ต้องปฏิบัติเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ มีจำนวน 12 สหกรณ์
2. สหกรณ์กองทุนสวนยางที่อยู่ในเกณฑ์ อยู่ได้ มีตัวชี้วัดที่คะแนนต่างกันอยู่ในช่วง ร้อยละ 61-79 เป็นตัวชี้วัดที่มีความสำคัญรองลงมา ที่ปฏิบัติบ้างเป็นบางครั้ง มีจำนวน 3 สหกรณ์
3. สหกรณ์กองทุนสวนยางที่อยู่ในเกณฑ์ ฟังฟัง มีตัวชี้วัดที่คะแนนต่ำกว่า ร้อยละ 60 เป็นตัวชี้วัดที่มีความสำคัญน้อย มีการปฏิบัติน้อยครั้ง มีจำนวน 5 สหกรณ์

### รูปแบบและวิธีการบริหารจัดการสหกรณ์กองทุนสวนยางในประเทศไทย

ผลการศึกษาวิเคราะห์ความเข้มแข็งของสหกรณ์กองทุนสวนยางในประเทศไทย ทำให้ทราบว่า ความเข้มแข็งมาจากปัจจัยหลัก ได้แก่ มีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ เอาใจเอางาน และมีความน่าเชื่อถือไว้ใจได้ มีสมาชิกที่มีคุณภาพสละเวลาในงานสหกรณ์ เห็นแก่ส่วนรวมด้วยการนำผลผลิตมาส่งขายให้กับสหกรณ์ฯ และมีจำนวนสมาชิกใหม่เพิ่มขึ้นทุกปี มีการระดมทุนเรือนหุ้น ทุนสะสมตามข้อบังคับได้จำนวนเพิ่มขึ้นอย่างสม่ำเสมอ มีส่วนร่วมในทุกกระบวนการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ฯ มีการบริหารจัดการที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ รวมถึงมีการเรียนรู้ที่ก่อเกิดจากการเข้าร่วมงานในสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ และมีรูปแบบและวิธีการบริหารจัดการที่เป็นระบบ โดยเริ่มจากการส่งเสริมการรวมกลุ่มผู้ผลิตยางพาราตามนโยบายภาครัฐ จัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมและด้วยการประสานสัมพันธ์ของสมาชิกแต่ละคนเข้าด้วยกัน ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ก็จะบังเกิดขึ้น ภายใต้รูปแบบและวิธีการบริหารจัดการสหกรณ์กองทุนสวนยางให้เกิดความเข้มแข็งได้ ดังนี้

1. ผู้นำ สหกรณ์กองทุนสวนยางจะเกิดความเข้มแข็งได้นั้น ต้องมีผู้นำที่มีความสามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นเข้าร่วมดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและมีภาวะผู้นำ

ได้แก่ ความมีวิสัยทัศน์ มีความซื่อสัตย์ และมีจิตสาธารณะเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว

2. สมาชิก ต้องเป็นบุคคลที่ซื่อสัตย์ เสียสละเพื่องานสหกรณ์โดยรวม และเป็นสมาชิกที่มีคุณภาพ ท่วมเวลาแก่งานสหกรณ์ เป็นบุคลากรที่มีคุณภาพพร้อมที่จะเข้าสู่ความเป็นผู้นำสหกรณ์ในโอกาสต่อไป

3. การระดมทุน สหกรณ์กองทุนสวนยางต้องมีการระดมทุนอย่างสม่ำเสมอ เพิ่มขึ้นทุกปี เพราะสมาชิกทราบว่า สหกรณ์จะเข้มแข็งได้จะต้องมีการระดมทุนให้เกิดความมั่นคงในการดำรงอยู่และในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ การระดมทุนจะประกอบด้วย เงินทุนเรือนหุ้น เงินทุนรับฝาก เงินทุนสำรอง และเงินทุนอื่น ๆ ที่จะมีส่วนให้เกิดความคล่องตัว ด้วยเงินทุนหมุนเวียนที่เพียงพอดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ อันเป็นรูปแบบหนึ่งในการมีส่วนร่วมทำให้เกิดความเข้มแข็งแก่สหกรณ์กองทุนสวนยาง

4. การมีส่วนร่วม บรรดามวลหมู่สมาชิกต้องมีความพร้อมเมื่อมีการเรียกร้องให้มีส่วนร่วมอย่างเต็มใจ และด้วยความร่วมมือร่วมใจในทุกกิจกรรมของการดำเนินธุรกิจสหกรณ์

5. การบริหาร คณะกรรมการต้องมีการจัดองค์การและวางแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับภารกิจ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของสหกรณ์

6. การเรียนรู้ การบริหารสหกรณ์กองทุนสวนยางให้เกิดความเข้มแข็ง หรือนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย คณะกรรมการและสมาชิกต้องมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทำกิจกรรมต่าง ๆ ในสหกรณ์ โดยเฉพาะเรียนรู้เรื่องหลักและวิธีการสหกรณ์

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ความเข้มแข็งของสหกรณ์กองทุนสวนยางในประเทศไทย ต้องมีตัวชี้วัดที่ให้สหกรณ์ผ่านเกณฑ์ เข้มแข็ง จำนวน 58 ตัวชี้วัด

ด้วยวิธีการบริหารจัดการ ได้แก่ การมีผู้นำที่ดี มีสมาชิกที่มีคุณภาพ มีการระดมทุนที่สม่ำเสมอ มีการบริหารจัดการที่ดี มีส่วนร่วมด้วยความร่วมมือร่วมใจ มีการเรียนรู้ที่ดี รวมถึงผลการศึกษาที่ได้เป็นประโยชน์ในการได้มาซึ่งตัวชี้วัดความเข้มแข็งของสหกรณ์กองทุนสวนยาง ทำให้ทราบถึงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการสหกรณ์กองทุนสวนยาง ทำให้เกษตรกรชาวสวนยางหลังไหลเข้ามา รวมกลุ่มสมัครเป็นสมาชิกของสหกรณ์และเครือข่ายสหกรณ์ อันเป็นการพัฒนาธุรกิจ

และชุมชน ซึ่งข้อค้นพบในครั้งนี้อาจเป็นข้อมูลให้หน่วยงานภาครัฐและผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการจัดทำแผนงานที่จะเข้าไปส่งเสริมแก่สหกรณ์กองทุนสวนยาง และส่งผลดีต่อการพัฒนาบุคลากรด้วยการจัดอบรมให้ความรู้ในการดำเนินงานสหกรณ์กองทุนสวนยางในประเทศไทยต่อไป

### อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการทบทวนแนวคิดทฤษฎีหลักทางสังคมวิทยา เช่น ทฤษฎีสัญลักษณ์ทางสังคม (symbolic interactive) และทฤษฎีปรากฏการณ์วิทยา (phenomenology) ทำให้ทราบว่า การเจริญเติบโตของสังคมขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจของสังคม การเปลี่ยนแปลงทางสังคมเกิดจากการกระทำระหว่างมนุษย์ อำนาจของบุคคลหรือกลุ่มคนใด ๆ ขึ้นอยู่กับการมอบหมายของอีกคนหรืออีกกลุ่มหนึ่ง โดยผู้นำจะเกิดจากการยอมรับของสมาชิก ระเบียบแบบแผนของสังคมขึ้นอยู่กับความนึกคิดของคนในสังคมนั้น และเมื่อมีสิ่งอันไม่ปรารถนาเกิดขึ้น สมาชิกผู้ได้รับผลกระทบร่วมกันหาทางแก้ไขและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนได้ (สัจญา สัจญาวิวัฒน์, 2551, หน้า 222-223) จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยทราบว่า การประกอบอาชีพการทำสวนยางของเกษตรกรนั้นมีความละเอียดอ่อน มีปัญหาที่เกิดมาจากหลาย ๆ ประเด็น ได้แก่ ประเด็นด้านผู้นำหรือคณะกรรมการดำเนินงานที่สมาชิกได้คัดเลือกเข้ามาทำงานมีความเข้าใจในการบริหารจัดการน้อยหรือไม่มีความเข้าใจในหลักและวิธีการสหกรณ์รวมถึงระบบบัญชีหรือการตรวจสอบบัญชีและการไม่สม่ำเสมอในการให้คำแนะนำจากพี่เลี้ยงคือ เจ้าหน้าที่ภาครัฐ ทำให้การปฏิบัติงานในสหกรณ์กองทุนสวนยางยังไม่ประสบความสำเร็จ ให้สามารถเป็นที่พึ่งของมวลหมู่สมาชิกได้ เมื่อผู้นำในสหกรณ์ขาดจิตวิญญาณและขาดอุดมการณ์ รวมถึงขาดความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ ก็จะเป็นมูลเหตุให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ เช่น การทุจริตการเล่นพรรคเล่นพวกที่เห็นประโยชน์ของตนหรือกลุ่มตนเป็นสำคัญ เหล่านี้เป็นสาเหตุที่ทำให้การบริหารจัดการสหกรณ์ ขาดความมีประสิทธิภาพและขาดประสิทธิผล (เชิญ บำรุงวงศ์, 2544, หน้า 55) ตามทฤษฎีผู้นำ (leadership theory) กล่าวว่า

การจูงใจให้สมาชิกหรือผู้ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเกิดความเต็มใจในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันผู้นำต้องเป็นนักประชาธิปไตย เป็นผู้ที่ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ใหม่ได้ง่าย มีความรับผิดชอบ รู้จักประนีประนอม ไม่ตัดสินข้อขัดแย้ง ด้วยวิธีการรุนแรงอดทนและรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมคิดร่วมแก้ปัญหาและติดตามผลงาน จะก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เกิดความไว้วางใจผลของการใช้ทฤษฎีการสร้างผู้นำจึงทำให้ระดมความร่วมมือปฏิบัติงานอย่างมีขวัญ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ก่อให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพ (อำนาจ อนันตชัย, 2546, หน้า 154) ซึ่งในการรวมกลุ่มอยู่ด้วยกันเป็นสังคมจะก่อให้เกิดพฤติกรรมการปฏิบัติสัมพันธ์ในแต่ละระดับ นั่นคือ ความสัมพันธ์ในสังคมของหน่วยย่อยในการวิเคราะห์พึงระดับสถาบันชุมชน อันเป็นรูปแบบของพฤติกรรมที่ดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีระเบียบปฏิบัติที่สอดคล้องกับเป้าหมายชัดเจน คือ การได้เข้ามาเป็นสมาชิกของสหกรณ์กองทุนสวนยาง จะต้องยึดถือกลุ่มของเราที่มีการกระทำต่อกันและร่วมกัน ได้แก่ ทุกคนที่เป็นสมาชิกจะต้องมีกิจกรรมอันเป็นการอยู่ร่วมกันที่สมาชิกต่างมีความรู้สึกว่าต้องกระทำ คือ การนำผลผลิตมาส่งขายให้สหกรณ์และสมาชิกทุกคนมีความรู้สึกผูกพันว่าเป็นสมาชิกของกลุ่มด้วยแบบแผนเฉพาะของสมาชิกสหกรณ์กองทุนสวนยางที่ร่วมกันยึดเหนี่ยวและปฏิบัติร่วมกันด้วยจุดหมายเดียวกัน คือ เล็งเห็นประโยชน์จากการรวมกลุ่มกันเป็นสมาชิกสหกรณ์กองทุนสวนยาง (นุจรินทร์ อยู่อำไพ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 10 กุมภาพันธ์ 2548) อันถือได้ว่าเป็นความสัมพันธ์แบบปฐมนิคม คือ สมาชิกเป็นบุคคลในชุมชนอยู่อย่างใกล้ชิดกัน และติดต่อกันอยู่เสมอ มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและความรู้สึกซึ่งกันและกัน โดยมีระยะเวลาของการมีความสัมพันธ์ที่ยังนานมากก็จะทำให้เกิดความผูกพันมากขึ้น ทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันกันในมวลหมู่สมาชิกสหกรณ์กองทุนสวนยาง ถึงแม้ว่าจะมีการขัดแย้งกันบ้างก็ตาม ลักษณะของสมาชิกสหกรณ์กองทุนสวนยางเป็นไปในแนวทางของกลุ่มพวกเรามากกว่ากลุ่มพวกเขา คือ สมาชิกสหกรณ์กองทุนสวนยางมีความรู้สึกผูกพันและยึดเหนี่ยวต่อกันระหว่างสมาชิกด้วยความซื่อสัตย์รักใคร่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อันจะเป็นหนทางที่จะก่อให้เกิดความเข้มแข็งภายในสหกรณ์กองทุนสวนยาง อันเป็นปัจจัยภายในที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจสหกรณ์กองทุนสวนยาง

ในประเด็นสมาชิกสหกรณ์กองทุนสวนยางตัวอย่างที่ศึกษามีจำนวนไม่น้อยที่ยังไม่เข้าใจในหลักและวิธีการสหกรณ์ส่วนใหญ่ยังมีความคิดว่า สหกรณ์เป็นของทางราชการ ทั้งนี้เพราะสหกรณ์กองทุนสวนยางมีการก่อเกิดและพัฒนาจากนโยบายในระดับบน (top-down policy) มิได้เกิดจากความคิดความต้องการและความพร้อมของเกษตรกรชาวสวนยาง ตัวอย่างเช่น สาเหตุที่สหกรณ์กองทุนสวนยางยังไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควร เพราะสมาชิกคิดว่าสหกรณ์เป็นของทางราชการ บ้างก็คิดว่าสหกรณ์เป็นของประชาชน คณะกรรมการหรือของคณะกรรมการบางคนที่มีอิทธิพลอำนาจ สาเหตุที่สมาชิกสหกรณ์มีความคิดเช่นนี้ก็เพราะว่า ขาดความรู้ความเข้าใจในหลักการ วิธีการ และอุดมการณ์สหกรณ์ อีกทั้งการรวมกลุ่มเพื่อจัดตั้งสหกรณ์กองทุนสวนยาง เป็นการรวมกลุ่มกันด้วยเวลาเร่งด่วน และหลวม ๆ คือ ไม่แน่ชัดในวัตถุประสงค์ของการรวมกลุ่ม จึงขาดความกลมเกลียวเหนียวแน่น ยังไม่มีใจในการเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจังด้วยความร่วมมือร่วมใจกันอย่างแท้จริง และสมาชิกไม่เข้าใจในแนวทางการระดมทุนซื้อหุ้นเพิ่ม และไม่คิดว่าสหกรณ์กองทุนสวนยางเป็นของตนเอง ในด้านการบริหารสมาชิกนำผลผลิตมาขายแล้วได้รับเงินช้า เพราะสหกรณ์ไม่มีเงินทุนหมุนเวียนที่เพียงพอสมาชิกบางคนเกิดความรำคาญไม่มาติดต่อ ไม่ให้ความสนใจ ซึ่งปัจจัยด้านคุณภาพของสมาชิกสหกรณ์ฯ นี้ได้มีผู้ให้ความคิดเห็นว่า ควรเร่งการฝึกอบรมแก่สมาชิกให้มีความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาธุรกิจ ระดมความคิดให้ความสำคัญในการร่วมสร้างและร่วมมือกันอย่างจริงจังและจริงใจ มีจิตสำนึกที่ดีจะก่อให้เกิดความมีคุณภาพแก่สมาชิก ด้วยการเปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ว่าด้วยงานสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ อันเป็นการบ่มเพาะจิตวิญญาณของความเป็นนักสหกรณ์ที่ดีในอนาคตที่จะได้เข้ามาบริหารจัดการให้เกิดความเข้มแข็งแก่สหกรณ์กองทุนสวนยางในประเทศไทย (เพชร ศิรินุพงศ์, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 9 กุมภาพันธ์ 2548)

สังคมไทยแต่เดิมเป็นสังคมเกษตรกรรม (agriculture society) สภาพของวิถีชีวิตวัฒนธรรมซึ่งผูกพันอยู่กับครอบครัว ซึ่งถือว่าเป็นศูนย์กลางของการเชื่อมโยงในเครือญาติ สมาชิกในครอบครัวที่แข็งแกร่งกว่าจะคอยอุ้มชูสมาชิกที่อ่อนแอกว่า เช่น ด้านการเลี้ยงดู ด้านการเงิน ด้านการศึกษา เป็นต้น วัฒนธรรมเป็นลักษณะของความเจริญอกงาม มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย มีความกลมเกลียวของกลุ่มและศีลธรรมอันดีงามเช่นเดียวกัน

สมาชิกสหกรณ์กองทุนสวนยางที่จะต้องกำหนดรูปแบบของโครงสร้างสหกรณ์กองทุนสวนยาง แล้วกำหนดบทบาทความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก เช่น ได้รับเลือกตั้งตนเองเป็นคณะกรรมการ ฯลฯ มีวัฒนธรรมคอยทำหน้าที่ควบคุมบุคคลจะกระทำในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เช่น การเข้าร่วมประชุม การเข้าร่วมกิจกรรมทางธุรกิจกับสหกรณ์จนเกิดการบ่มเพาะให้เกิดการเรียนรู้ในสังคม จึงเกิดสภาพการช่วยเหลือเกื้อกูลกันจากระบบครอบครัวกระทั่งถึงระบบธุรกิจ ก่อให้เกิดระบบอุปถัมภ์ (patronage) อันเป็นมรดกทางวัฒนธรรมของไทย (ศูนย์วัฒนธรรมในสถานศึกษา, 2551) ในปัจจุบัน เมื่อวิเคราะห์ในแง่ความเข้มแข็งของสหกรณ์กองทุนสวนยางจะเห็นได้ว่า สมาชิกของสหกรณ์กองทุนสวนยางที่เข้าร่วมกลุ่มกันดำเนินธุรกิจสหกรณ์ฯ ส่วนใหญ่จะขาดความมุ่งมั่นเอาจริงเอาจังในงานขาดความตรงต่อเวลา ขาดเป้าหมายที่ชัดเจน ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และขาดจิตสาธารณะ ฯลฯ ชอบรับเอาพฤติกรรมใหม่ ๆ ในการแสวงหาความสุข ความสนุก ความรัก เป็นต้น จากภายนอกเข้ามาปฏิบัติกันในกลุ่ม ทำให้เกิดความหลงลืมในวัฒนธรรมท้องถิ่นที่ดี เช่น ประเพณีการรวมกลุ่มกันสืบสานธรรมเนียมประเพณีช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกันดังในอดีต อันถือได้ว่า สังคมไทยยังเป็นสังคมที่ขาดแคลนทางวัฒนธรรม (culture lag) จึงน่าที่จะพิจารณาช่วยกันให้บรรดามวลหมู่สมาชิกสหกรณ์กองทุนสวนยาง ได้เป็นกลุ่มที่มีน้ำใจในการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีความเอากองเองงานและมีจิตใจอันเป็นสาธารณะที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายในการสร้างความเข้มแข็งให้เกิดแก่สหกรณ์กองทุนสวนยาง โดยที่สมาชิกของสหกรณ์กองทุนสวนยางเกือบทั้งหมด อาศัยอยู่ในชุมชนชนบท รูปแบบของชุมชนในแต่ละแห่งจะขึ้นอยู่กับพื้นที่อยู่อาศัย ส่วนวัฒนธรรมจะถูกสร้างขึ้นโดยสังคมน้อย ๆ อันประกอบด้วย พื้นที่ซึ่งได้จัดระเบียบประชากรไว้ ลักษณะของประชากรจะขึ้นอยู่กับพื้นดินซึ่งครอบครองอยู่ โดยที่บุคคลต่าง ๆ ในชุมชนจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ภายใต้กลไกที่จะทำให้เกิดความสมดุล ในระหว่างสิ่งมีชีวิตที่ต้องแข่งขันกัน (มงคล ชาวเรือ, 2537, หน้า 124) ธรรมชาติอย่างหนึ่งของสังคม คือ การเปลี่ยนแปลงที่มาจากรูปแบบง่าย ๆ เป็นแบบซับซ้อน เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของประชากร ทำให้เกิดการแข่งขันด้านการทำงานหากิน และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางด้านระบบเศรษฐกิจและระบบอื่น ๆ ของสังคมอย่างมีระเบียบ คือ การสภาวะการเปลี่ยนเป็นสถาบัน (institutionalization) กระบวนการนี้เกิดขึ้นเมื่อบุคคลยอมรับค่านิยมความเชื่อทำให้เกิด

3. การระดมทุนของสหกรณ์ กล่าวคือ สหกรณ์กองทุนสวนยางควรมีทุนเรือนหุ้นไม่น้อยกว่า 3 ล้านบาท และมีทุนหมุนเวียนในการดำเนินงานไม่น้อยกว่า 5 ล้านบาท

4. การมีส่วนร่วม กล่าวคือ สหกรณ์กองทุนสวนยางที่เข้มแข็งประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายนั้น ต้องมาจากการมีส่วนร่วมทั้งของคณะกรรมการ มวลหมู่สมาชิกและเจ้าหน้าที่ภาครัฐของทั้ง 3 หน่วยงานหลัก ได้แก่ เจ้าหน้าที่ของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง เจ้าหน้าที่ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ และเจ้าหน้าที่ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ โดยมุ่งเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความร่วมมือร่วมใจกับด้วยความรู้ความสามารถในการบริหารสหกรณ์ฯ ตามความถนัดและตามอำนาจหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานในการดูแลเอาใจใส่ให้คำแนะนำ อันจะเป็นการพัฒนาสหกรณ์กองทุนสวนยางสู่ความเข้มแข็งได้

5. การบริหารจัดการ กล่าวคือ การมีผู้นำหรือคณะกรรมการดำเนินงานที่มีศักยภาพ และมีมวลหมู่สมาชิกที่มีความสามัคคี ซื่อสัตย์ต่อส่วนรวม โดยสมาชิกเหล่านี้จะทำหน้าที่คัดเลือกคณะกรรมการดำเนินงานให้มีการปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นระบบให้ได้คณะกรรมการที่มีวิสัยทัศน์ และมีศักยภาพที่ดี เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ ผลสืบเนื่องต่อไปก็คือ หากสหกรณ์ฯ มีคณะกรรมการที่ดีร่วมกับการมีผู้จัดการที่ดี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานที่จะส่งผลให้สหกรณ์ฯ มีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้น และทำให้เกษตรกรชาวสวนยางสนใจที่จะสมัครเข้ามาเป็นสมาชิกเพิ่มขึ้น

6. การเรียนรู้ กล่าวคือ สหกรณ์กองทุนสวนยางจะเกิดความเข้มแข็งได้ ต้องอาศัยกระบวนการทัศน์ใหม่ในการพัฒนาด้วยความร่วมมือจากทุกฝ่ายได้เข้ามามีส่วนร่วมคิดร่วมทำและร่วมตัดสินใจ รวมถึงการเข้าร่วมบริหารจัดการด้วยแนวคิดรูปแบบใหม่ คือแนวคิดในเรื่องการเรียนรู้ ความเสมอภาคและความสามัคคีในมวลหมู่สมาชิก

โดยมีปัจจัยแวดล้อมที่คอยเสริมสร้างความเข้มแข็งให้เกิดแก่สหกรณ์กองทุนสวนยางเพิ่มอีก 4 ปัจจัย ได้แก่

1. การสื่อสาร กล่าวคือ เป็นลักษณะของพฤติกรรมทุกอย่างที่กระทำแล้วส่งผลให้บุคคลอื่นเกิดความเข้าใจและรับรู้ในข้อมูลข่าวสาร เพื่อให้รับทราบถึงนโยบายและผลของการดำเนินงานอย่างเหมาะสมและทั่วถึง

2. ความขัดแย้ง กล่าวคือ เป็นลักษณะของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่อยู่ร่วมกันในเรื่องที่ตกลงกันไม่ได้ เป็นความสัมพันธ์ภาพระหว่างอิทธิพลและอำนาจหน้าที่ระหว่างบุคคลในกลุ่ม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งในเชิงความคิด ผลประโยชน์ และการบริหาร

3. นโยบายภาครัฐ กล่าวคือ เป็นลักษณะของความมุ่งหมายที่จะช่วยสนับสนุนหลักการสหกรณ์ฯ ให้เกิดการเรียนรู้แบบพึ่งตนเองและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันอย่างสมัครใจ โดยไม่เข้าไปแทรกแซงกิจการสหกรณ์ ภายใต้การให้คำปรึกษา แนะนำ และกำกับดูแลจากเจ้าหน้าที่ภาครัฐอย่างจริงจังและอย่างสม่ำเสมอ

4. การรวมกลุ่ม กล่าวคือ เป็นลักษณะพฤติกรรมของมวลหมู่สมาชิกที่เล็งเห็นประโยชน์จากการที่ได้เข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์ฯ ซึ่งการรวมกลุ่มด้วยความกลมเกลียวเหนียวแน่นที่จะสำเร็จตามเป้าหมายได้นั้น ขึ้นอยู่กับสถานะทางเศรษฐกิจ สถานะทางสังคม สถานะทางสิ่งแวดล้อม และการรักษาผลประโยชน์ของกลุ่ม

ทั้งนี้เหตุปัจจัยที่มีผลต่อความเข้มแข็งของสหกรณ์กองทุนสวนยางในประเทศไทยในแต่ละปีปัจจัยนั้นมีความสัมพันธ์กัน กล่าวคือ การมีส่วนร่วมด้วยความร่วมมือร่วมใจอย่างจริงจัง จะทำให้เกิดความมั่นคงเข้มแข็งต่อองค์กร นั่นคือ สหกรณ์มีคณะกรรมการและมวลสมาชิกที่มีคุณภาพ มีความสามัคคี มีภาวะผู้นำ เพียงมาจากการเลือกตั้งที่เป็นธรรม จึงได้ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบสหกรณ์มีทุนทางการเงินที่มั่นคง เป็นการพัฒนาให้การรวมกลุ่มกลมเกลียวเหนียวแน่น และทุกคนในสหกรณ์ก็จะมีการรับรู้ในข้อมูลข่าวสารที่ดี อันเป็นการช่วยให้ลดความขัดแย้ง ทำให้การดำเนินงานหรือการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายในนโยบายภาครัฐที่เข้ามาช่วยส่งเสริมสนับสนุนอาชีพแก่เกษตรกรชาวสวนยาง อันจะทำให้เกษตรกรมีความสนใจที่จะสมัครเข้ามาเป็นสมาชิกเพิ่มขึ้น ส่งผลให้เกิดมูลค่าเพิ่มในทางเศรษฐกิจและความเข้มแข็งแก่ชุมชนเกษตรกรในประเทศไทย

## ตาราง 34

ตัวแบบการบริหารให้เกิดความเข้มแข็งแก่สหกรณ์กองทุนสวนยางในประเทศไทย

สิ่งนำเข้า	กระบวนการ	สิ่งนำออก
1. ผู้นำ	1. การมีส่วนร่วม	ความเข้มแข็งของสหกรณ์กองทุนสวนยาง
2. สมาชิก	2. การบริหารจัดการ	1. สหกรณ์มีการดำเนินงานที่โปร่งใส
3. การระดมทุน	3. การเรียนรู้	ไม่มีการทุจริต
		2. สหกรณ์สามารถยกระดับคุณภาพผลผลิตได้
		3. สหกรณ์มีผลการดำเนินงานที่ตรวจสอบได้
		4. สหกรณ์มีความยุติธรรมในการแบ่งปันผลกำไร
		5. สหกรณ์สามารถดำเนินธุรกิจได้ด้วยตัวเอง
		6. สหกรณ์มีอำนาจต่อรองในการซื้อขาย
		7. สมาชิกมีความเชื่อมั่นในสหกรณ์
		8. สมาชิกมีส่วนร่วมอย่างพร้อมเพรียง

ทั้งนี้ตัวแบบที่มีผลต่อความเข้มแข็งของสหกรณ์กองทุนสวนยางในประเทศไทยคือ

1. พัฒนาผู้นำ ให้มีความรู้ความเข้าใจในหลักและวิธีการสหกรณ์ ส่งเสริมให้มีผู้นำมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยการดูงานสหกรณ์ และมีการดูงานต่างประเทศเพื่อให้เกิดวิสัยทัศน์ในการบริหาร มีความซื่อสัตย์ มีภาวะผู้นำ รวมถึงการคัดเลือกผู้นำหรือคณะกรรมการเข้ามาเป็นตัวแทนบริหารสหกรณ์

2. ส่งเสริมสมาชิก ให้มีความรู้ความเข้าใจในหลักและวิธีการสหกรณ์ เพื่อให้เกิดความสามัคคี ซื่อสัตย์ มีเวลาในการเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจังด้วยความร่วมมือร่วมใจในงานสหกรณ์

3. ส่งเสริมการระดมทุน ให้สหกรณ์มีความมั่นคงในทางการเงิน และให้มีเงินทุนหมุนเวียนที่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ที่เป็นกระบวนการ

4. การสนับสนุนการมีส่วนร่วม ให้ทุกภาคส่วนทั้งคณะกรรมการ สมาชิก และเจ้าหน้าที่ภาครัฐ รวมถึงภาคีเครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วมดำเนินธุรกิจในเชิงบูรณาการ

5. ส่งเสริมและพัฒนาการบริหารจัดการ ให้สหกรณ์มีการจัดทำแผนงานและจัดทำแผนกลยุทธ์ ในการดำเนินงานบุคคล งานการเงิน และการบริหารจัดการงานสหกรณ์ เพื่อความโปร่งใสไม่มีการทุจริต เป็นการสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาแก่บรรดามวลหมู่สมาชิก

6. ส่งเสริมการเรียนรู้ ให้มีการฝึกอบรม ประชุม และศึกษาดูงานแก่มวลหมู่สมาชิกสหกรณ์ ให้เกิดการเรียนรู้และมีความเข้าใจในงานสหกรณ์ที่จะนำไปสู่ความเข้มแข็งของสหกรณ์กองทุนสวนยาง ด้วยประเด็นชีวิต ดังนี้

6.1 สหกรณ์มีการดำเนินงานที่โปร่งใสไม่มีการทุจริต

6.2 สหกรณ์สามารถยกระดับคุณภาพผลผลิตได้

6.3 สหกรณ์มีผลการดำเนินงานที่ตรวจสอบได้

6.4 สหกรณ์มีความยุติธรรมในการแบ่งปันผลกำไร

6.5 สหกรณ์สามารถดำเนินธุรกิจได้ด้วยตัวเอง

6.6 สหกรณ์มีอำนาจต่อรองในการซื้อขาย

6.7 สมาชิกมีความเชื่อมั่นในสหกรณ์

6.8 สมาชิกมีส่วนร่วมอย่างพร้อมเพรียง

อันจะทำให้เกิดความเข้มแข็งแก่สหกรณ์กองทุนสวนยาง ด้วยรูปแบบดังกล่าวที่จะเป็นการเพิ่มมูลค่าในทางเศรษฐกิจแก่ชุมชนเกษตรในประเทศไทย ภายใต้นโยบายส่งเสริมอย่างสม่ำเสมอจากภาครัฐ และการปฏิบัติที่สม่ำเสมอของเจ้าหน้าที่ภาครัฐที่เข้ามามีส่วนร่วมช่วยสนับสนุนสหกรณ์ด้วยการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้แบบพึ่งตนเองและให้สามารถพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันได้ตามความสมัครใจของเกษตรกรที่เสนอความต้องการขึ้นมา (bottom-up) โดยไม่เข้าไปแทรกแซงกิจการสหกรณ์ยึดถือบทบาทแต่เพียงการให้คำปรึกษา แนะนำและกำกับดูแลอย่างจริงจังสม่ำเสมอในฐานะพี่เลี้ยง (coaching)

### ปัญหาในการดำเนินงานวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาความเข้มแข็งของสหกรณ์กองทุนสวนยาง มีปัญหาบ้าง โดยในระหว่างการเดินทางเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม พบอุปสรรคที่ทำให้ล่าช้าต่อนักหมายใหม่ในการติดต่อนักหมายกับกลุ่มตัวอย่างที่มีอยู่อย่างหลากหลายทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน เจ้าหน้าที่ภาครัฐของทั้งสองหน่วยงาน คณะกรรมการและเกษตรกรที่เป็นสมาชิกสหกรณ์ สุดท้ายผลการดำเนินงานก็เป็นไปตามเป้าหมายจากการที่ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์ด้วยเป็นอย่างดี

### ข้อเสนอแนะ

1. ควรพัฒนาผู้นำสหกรณ์ฯ ให้มีจิตสาธารณะในการบริหารจัดการที่ดี ให้สหกรณ์ฯ เกิดความเข้มแข็งได้ตามเป้าหมายเป็นที่พึงที่หวังของมวลหมู่สมาชิก
2. ควรอบรมสมาชิกให้มีความรู้ในหลักและวิธีการสหกรณ์ที่จะสร้างจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงานในสหกรณ์ฯ ด้วยความร่วมมือร่วมใจ
3. ควรเปิดการฝึกอบรมในการทำงานร่วมกันที่มีผลต่อการสร้างทัศนคติที่ดี เพื่อให้เกิดความรู้สึกว่า สหกรณ์เป็นที่พึ่งของสมาชิก
4. ควรสนับสนุนการออมเงินจากสมาชิก และจัดหาแหล่งเงินกู้ยืมให้มีทุนหมุนเวียนที่เพียงพอ

### ผลที่ได้จากการศึกษาในด้านวิชาการ

ผลการวิจัยทำให้ทราบถึงการพัฒนาสถาบันเกษตรกรของไทยนั้น มีผลกระทบต่อความเข้มแข็งหรือมีผลต่อความสำเร็จที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในตัวเกษตรกรเอง คือ

1. ภาคการเกษตร ภาคการเกษตรยังคงต้องอาศัยนโยบาย อาศัยหน่วยงาน และอาศัยเจ้าหน้าที่ภาครัฐ เข้ามาร่วมสนับสนุน ส่งเสริม และกำกับดูแลที่เอื้อต่อการพัฒนาให้เกิดความเข้มแข็ง สามารถช่วยตัวเองและดูแลช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามอุดมการณ์

สหกรณ์ ซึ่งตรงกับวัฒนธรรมไทยในอดีตที่มีการช่วยเหลือพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันด้วยการ “ลงแขก” ความสัมพันธ์ที่ดีของเกษตรกรในการรวมกลุ่ม การประสานที่ีระหว่างกลุ่มกับหน่วยงานภายนอก จะส่งผลให้เกิดการผลิต การตลาด และความสามารถในการสร้างอำนาจต่อรองในการซื้อขายผลผลิต ภาครัฐควรใช้สหกรณ์ของทุนสวนยางซึ่งเป็นสถาบันของเกษตรกร เป็นเครื่องมือในการพัฒนาที่จะช่วยเกษตรกรชาวสวนยางรายย่อยอย่างเต็มรูปแบบ อันจะทำให้เกิดการดึงดูดใจให้เกษตรกรชาวสวนยางได้เข้ามาอยู่ในระบบมากขึ้น

2. เกษตรกรชาวสวนยาง เกษตรกรชาวสวนยางที่สมัครเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์กองทุนสวนยาง จากการศึกษา ผู้วิจัยพบว่า มีสมาชิกเป็นจำนวนมากที่ยังขาดความรู้ในหลักและวิธีการสหกรณ์ ยังไม่เข้าใจว่าอะไรคือ ระบบสหกรณ์ สหกรณ์กองทุนสวนยางเป็นของภาครัฐใช่หรือไม่ เพราะการก่อเกิดสหกรณ์กองทุนสวนยางนั้นมาจากนโยบายเบื้องบน การบริหารของคณะกรรมการก็เป็นไปตามคำแนะนำของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ การบริหารจัดการจึงไม่กล้าพอที่จะกระทำการในเชิงธุรกิจ เพราะถ้าไม่สำเร็จ ความไม่น่าเชื่อถือศรัทธาก็จะตกอยู่กับคณะกรรมการผู้ดำเนินงานในสหกรณ์ การเข้ามาแบกรับภาระตรงนี้ไม่มีทั้งเงินหรือสิ่งอื่นใดเป็นค่าตอบแทนอันเป็นไปในลักษณะของความ เป็นอาสาสมัคร (volunteer)

ในประเด็นการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการสหกรณ์ คือ การอยู่ในตำแหน่งในระยะเวลาานานเท่าไรจึงจะเหมาะสม จากการศึกษาผู้วิจัยพบว่า มีความเป็นไปได้ใน 2 แนวคิด คือ ในแนวทางแรกให้เป็นที่ไปตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 50 “คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ มีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละ 2 ปี นับแต่วันเลือกตั้ง คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ซึ่งพ้นจากตำแหน่งอาจได้รับการเลือกตั้งอีกได้ แต่ต้องไม่เกินสองวาระติดต่อกัน. . .” ตามแนวคิดนี้ถือว่า การดำรงตำแหน่งมีความเหมาะสม ไม่ต้องให้คณะกรรมการดำรงตำแหน่งติดต่อกันเป็นระยะเวลาานหลาย ๆ ปี เพราะจะเป็นการผูกขาดตำแหน่ง ซึ่งอาจจะนำไปสู่การสร้างอิทธิพลและความไม่โปร่งใสเกิดขึ้นได้

สำหรับในแนวทางที่สอง มีแนวคิดว่าให้กรรมการดำรงตำแหน่งในสหกรณ์ได้หลาย ๆ ปี เป็นการทำงานบริหารในสหกรณ์ได้อย่างต่อเนื่อง และหากว่าคณะกรรมการชุดใหม่ที่ได้รับเลือกตั้งให้เข้ามาดำเนินงานอาจจะได้บุคคลที่ไม่มีความรู้ความสามารถ

ในเชิงบริหารจัดการ ก็อาจจะทำให้สหกรณ์ฯ อ่อนแอได้ ดังนั้นเพื่อความเข้มแข็งของสหกรณ์ฯ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการจะนานเท่าไรให้เป็นอำนาจของที่ประชุมใหญ่

สำหรับด้านสมาชิก ผู้วิจัยพบว่า สมาชิกของสหกรณ์กองทุนสวนยางส่วนใหญ่เป็นเกษตรกรชาวสวนยางรายย่อย มีการศึกษาค่อนข้างน้อยควรมีการพัฒนาสมาชิกด้วยการจัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับหลักและวิธีการสหกรณ์ ให้มีความรู้ความเข้าใจในระบบบัญชี ให้มีความรู้ในแนวคิดของการมีส่วนร่วม รวมถึงความรู้ในด้านการตลาด เมื่อได้ข้อสรุปร่วมกัน จะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการร่วมกันทำธุรกิจเชิงรุกในสหกรณ์

### **ผลการศึกษาในการนำไปสู่การปฏิบัติ**

จากผลการวิจัยครั้งนี้ มีข้อเสนอแนะเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติดังนี้

1. นโยบายภาครัฐ ควรมีความชัดเจนและต่อเนื่องที่จะส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์กองทุนสวนยางให้เข้มแข็งเป็นที่หวัง เพื่อให้สถาบันของเกษตรกรชาวสวนยางแห่งนี้มีความสามารถต่อรองรับในการทำธุรกิจซื้อขายกับนายทุนอย่างเสรี ซึ่งการทำธุรกิจต้องมีเงินทุนหมุนเวียนที่เพียงพอในสหกรณ์กองทุนสวนยาง การระดมทุนยังคงเป็นไปได้ น้อย ด้วยสาเหตุจากการมีสมาชิกจำนวนน้อย และการแสวงหาแหล่งเงินสนับสนุนก็เป็นไปได้ยาก การที่ทำให้สหกรณ์กองทุนสวนยางเข้มแข็งด้วยการจัดหาแหล่งเงินทุนหมุนเวียนให้เพียงพอ นั่นก็คือ นโยบายที่ทำให้เกิดผลในการนำไปปฏิบัติ คือ “การจัดตั้งธนาคารสหกรณ์” เพราะการสหกรณ์ทุกประเภทขณะนี้ถ้านำเงินที่มีอยู่มารวมกันแล้วนำเงินเหล่านี้มากระจายพัฒนาสหกรณ์ต่าง ๆ ด้วยกันเอง ซึ่งก็เป็นไปตามอุดมการณ์สหกรณ์ที่มุ่งให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อันจะส่งผลให้เกษตรกรชาวสวนยางมีคุณภาพชีวิตที่ดี

2. หน่วยงานและเจ้าหน้าที่ภาครัฐ ควรจัดอัตรากำลังให้เพียงพอตามบทบาทในอำนาจหน้าที่ที่มีความชัดเจนและต่อเนื่องในแผนงานและควรมีงบประมาณที่เพียงพอต่อการที่จะเข้าไปส่งเสริมการดำเนินงานสหกรณ์กองทุนสวนยางอย่างจริงจังและสม่ำเสมอ ผลการวิจัยพบว่า หน่วยงานภาครัฐยังมีข้อจำกัดในการขาดแคลนอัตรากำลัง เช่น

สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ในฐานะหน่วยงานหลักยังไม่มีกำหนดโครงสร้างหน้าที่ จัดให้มีอัตรากำลังเพียงพอที่จะทำหน้าที่เฉพาะงานส่งเสริมสหกรณ์กองทุนฯ ในปัจจุบันยังต้องอาศัยอัตรากำลังและความรู้จากเจ้าหน้าที่ส่วนงานอื่น ซึ่งก็มีงานในส่วนเฉพาะของตัวเองอยู่ จึงขาดการทุ่มเทอย่างจริงจังและสม่ำเสมอให้แก่งานสหกรณ์ ในส่วนของกรมส่งเสริมสหกรณ์ พบว่า มีปัญหาการขาดแคลนอัตรากำลังและงบประมาณในการที่จะเข้าไปให้คำแนะนำส่งเสริม โดยเฉพาะด้านฝึกอบรมให้ความรู้ความเข้าใจในหลักและวิธีการสหกรณ์ แก่คณะกรรมการและมวลหมู่สมาชิกให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของสมาชิกที่พึงมีต่อสหกรณ์ และในส่วนของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ก็เช่นเดียวกัน ควรมีการเพิ่มอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ให้ได้สัดส่วนกับปริมาณงาน เนื่องจากปัญหาที่เกิดขึ้นพบว่า จากสาเหตุการขาดแคลนบุคลากรดังกล่าว จึงมีเจ้าหน้าที่ในพื้นที่บางจังหวัดได้เข้าไปทำการตรวจสอบบัญชี แล้วมีการเก็บเอกสารใบเสร็จการซื้อขายหรือเอกสารต่าง ๆ ของสหกรณ์ เพื่อนำกลับไปทำการตรวจสอบต่อที่สำนักงานฯ ต่อมามีการทำเอกสารหรือใบเสร็จต่าง ๆ หายไป ทำให้คณะกรรมการและสมาชิกสหกรณ์เดือดร้อนวุ่นวายในการปิดบัญชีและในการดำเนินงานสหกรณ์ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่า ควรมีการเพิ่มอัตรากำลังของเจ้าหน้าที่ของทั้งสามหน่วยงาน ที่มีส่วนทำหน้าที่ที่เสี่ยงแก่สหกรณ์กองทุนสวนยางให้เพียงพอเหมาะสมได้อย่างเต็มที่ หรือจะมีการนำแนวคิดใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ เช่น แนวคิดการปรับระบบองค์กร (re-engineering) ให้มีขนาดที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานอย่างครบวงจร

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพอย่างเจาะลึกเกี่ยวกับการพัฒนาการของการรวมกลุ่มเพื่อวิเคราะห์ว่า สาเหตุอะไรที่ทำให้เกิดการรวมตัวอย่างไม่เป็นทางการของมวลสมาชิกสหกรณ์กองทุนสวนยาง และจะอย่างไรให้เกิดความสามัคคีภายในกลุ่มอย่างกลมเกลียวเหนียวแน่นด้วยความร่วมมือและร่วมใจ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสหกรณ์กองทุนสวนยางให้เป็นสถาบันต่อไป

2. ควรมีการวิจัยในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการบริหารจัดการธุรกิจสหกรณ์ ให้แก่คณะกรรมการและมวลหมู่สมาชิก ได้รับรู้รับทราบเพื่อจะได้นำไปปฏิบัติให้เกิด ประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

3. ควรมีการวิจัยเพื่อติดตามผลระยะยาวเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตของสมาชิกสหกรณ์ กองทุนสวนยางที่มีผลต่อความเป็นอยู่และความพึงพอใจของมวลหมู่สมาชิกในการเข้ามาเป็นสมาชิกและได้รับบริการจากสหกรณ์กองทุนสวนยาง

4. ควรมีการวิจัยในด้านการตลาดยางพารา เพื่อทราบสถานการณ์ยางพาราที่ช่วย ในการประกอบการตัดสินใจของคณะกรรมการในการซื้อ-ขายผลผลิตของสหกรณ์ อัน เป็นการรักษาสีเขียวของราคายาง