

การจัดการเพื่อความสำเเร็จของสหกรณ์

*ผู้ช่วยศาสตราจารย์เฉลิมพร อภิชนาพงศ์

สหกรณ์เป็นองค์กรที่เกิดจากการรวมตัวของชุมชนที่จัดตั้งขึ้นเพื่อดำเนินธุรกิจตามหลักของสหกรณ์ มีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างไปจากองค์กรธุรกิจเอกชนอื่นที่อยู่ในรูปห้างหุ้นส่วนบริษัทจำกัด หรือมูลนิธิ แม้ว่ารูปแบบการจัดตั้งและวัตถุประสงค์จะแตกต่างกัน แต่รูปแบบของการบริหารการจัดการก็มีลักษณะคล้าย ๆ กับธุรกิจเอกชนอื่นที่ต้องคำนึงถึงความปลอดภัยขององค์กร ดังนั้นในบทความนี้จะกล่าวถึงการจัดการสหกรณ์ที่ส่งผลถึงความสำเร็จของสหกรณ์ว่ามีส่วนเกี่ยวข้องกับอะไรบ้าง

ในการจัดการสหกรณ์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์จะต้องคำนึงถึงความปลอดภัยที่เป็นจริงของ สหกรณ์กับ ความคาดหวังที่เป็นจริงในระหว่างสมาชิกด้วยกันเอง ขึ้นอยู่กับระดับการศึกษา สังคมและความเข้าใจทางการเมืองของสมาชิกในชุมชน นอกจากนี้สหกรณ์มีหลายประเภท จึงมีวัตถุประสงค์เฉพาะแตกต่างกัน ความพึงพอใจของสมาชิกต่างกันและมีแหล่งทรัพยากรที่ส่งผลต่อวัตถุประสงค์ต่างกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดคำถามที่เป็นปัญหาสำคัญของการบรรลุวัตถุประสงค์ที่มีประสิทธิภาพ ถึงแม้ว่าจะมีเกณฑ์มาตรฐานทั่วไปที่จะนำมาพิจารณาวัดความสำเร็จของสหกรณ์ว่าบรรลุวัตถุประสงค์แล้วก็ตาม

การพิจารณาถึงความสำเร็จของสหกรณ์ ก่อนอื่นเราจะต้องมีการตรวจสอบหรือวัดให้ได้ว่าสมาชิก

สหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจในหลักการสหกรณ์และ การทำธุรกิจ สหกรณ์อย่างเพียงพอหรือไม่ หมายความว่า ผู้ที่จะเข้ามาเป็นสมาชิกสหกรณ์จะต้อง ได้รับการปฐมนิเทศเสียก่อน ไม่ใช่ใครอยากจะเป็น ก็รับเข้า โดยไม่ได้ดำเนินการอะไร เหมือนกับการ ขับรถยนต์เป็น ก็ควรจะต้องมีการปฐมนิเทศหรือ สอบกฏจราจรก่อน จึงจะให้อนุญาตออกใบขับขี่ รถยนต์ให้การที่เขาเหล่านั้น ได้รับการอบรม ปฐมนิเทศความรู้ความเข้าใจของ สหกรณ์จะทำให้ เขาเหล่านั้นสามารถเลือกกันเอง เพื่อเข้าไปเป็นคณะกรรมการดำเนินการทำการบริหารตามนโยบายและ สามารถนำทางฝ่ายปฏิบัติการให้ปฏิบัติได้ภายใต้การจัดการที่เหมาะสม ซึ่งคำนี้คือกฎเกณฑ์ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จหรือล้มเหลวของสหกรณ์

องค์ประกอบเพื่อความสำเเร็จของสหกรณ์

ดังที่กล่าวแล้วว่า การจัดการที่เหมาะสมใน ธุรกิจของสหกรณ์ก็ไม่แตกต่างไปจากการจัดการองค์กร ธุรกิจเอกชนอื่น คือจะเกี่ยวข้องกับการจัดการ การเงิน การตลาด และการบัญชี ซึ่งสิ่งเหล่านี้เมื่อนำมา ผสมผสานกันอย่างเหมาะสมก็ส่งผลต่อความสำเร็จ ของสหกรณ์

1. การจัดการ ในหัวข้อนี้จะพิจารณา 3 ประเด็น คือ การวางแผน การจัดสรรตำแหน่งคน และการควบคุมภายใน

1.1 การวางแผน หมายถึง การดำเนินการที่จะเกิดขึ้นภายใต้สิ่งแวดล้อม เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยสิ่งแวดล้อม หมายถึง ความต้องการของสมาชิก ทรัพยากรของชุมชนที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ เงื่อนไขทางเศรษฐกิจและสังคมที่เกิดขึ้นในท้องถิ่น และสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดเป้าหมายที่แท้จริงได้ ดังนั้นการจัดการจะต้องสามารถ

ก. กำหนดเป้าหมายที่แท้จริงได้ โดยสอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกและทรัพยากรที่มีอยู่ในขณะนั้น

ข. แผนการดำเนินงานต่างๆ ของสหกรณ์จะต้องอยู่บนหลักความสำคัญและจำเป็นต่อสหกรณ์และสมาชิก

ค. สามารถคาดหมายปัญหาล่วงหน้าที่จะเกิดขึ้นในสังคมได้ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาสังคม เศรษฐกิจ หรือการเปลี่ยนแปลงการเมือง และการจัดการที่ดีจะต้องสามารถวางแผนการดำเนินงานเพื่อแก้ไขผลกระทบที่เป็นปัญหาต่อสหกรณ์ได้

1.2 การจัดสรรตำแหน่งคน

นอกจากการวางแผนแล้ว การจัดการจะต้องพิจารณาถึงการรับคนเข้าทำงาน การกำหนดคนให้เหมาะสมกับงาน โดยพิจารณาถึงคุณวุฒิ ประสบการณ์ จิตวิญญาณของความรักสหกรณ์และผู้ที่จะให้บริการ ดังนั้นการรับสมัคร คัดเลือก ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นเรื่องที่จะต้องมีการจัดการโดยไม่คิดเป็นค่าใช้จ่ายหรือเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์ ต้องตระหนักว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการลงทุนที่ส่งผลตอบแทนที่คุ้มค่าในอนาคตให้กับองค์กร ดังนั้นการจัดการจะต้องดำเนินการให้สมบูรณ์ในหัวข้อต่อไปนี้

ก. คุณวุฒิที่เหมาะสมกับลักษณะงานที่กำหนดในแผนงาน

ข. ทางเลือกที่เหมาะสมให้พนักงานระหว่างรายได้ที่เพียงพอกับความชำนาญ

ค. รักษาระดับความรู้ความเข้าใจของพนักงานเกี่ยวกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ที่กำหนดอยู่ในแผนให้คงอยู่อย่างคงเส้นคงวา

ง. รักษาความสอดคล้องในการทำงานเป็นทีม ระหว่างพนักงานกันเองและกับฝ่ายจัดการ เพื่อไม่ให้เกิดอุปสรรคในการทำงาน

จ. มีมาตรการกระตุ้น สนับสนุน ส่งเสริมให้แต่ละคนสามารถบรรลุเป้าหมายของสหกรณ์

ฉ. กำหนดนโยบายและกระบวนการต่างๆ ในส่วนพนักงานเพื่อช่วยฝ่ายจัดการในการใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

ช. ติดตาม ควบคุม ดูแลพนักงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามระยะเวลาที่เหมาะสม โดยการทำรายงานผลในช่วงเวลาที่กำหนด เช่น เดือน ครึ่งปี หรือหนึ่งปี

1.3 การควบคุมภายใน

หน้าที่ประการที่ 3 ของการจัดการ คือ การออกแรงเพื่อควบคุมทรัพยากรทั้งหลายในสหกรณ์ ซึ่งการเกิดประสิทธิภาพได้นั้นต้องอาศัยความสามารถและการพึ่งพากันของฝ่ายจัดการและพนักงานซึ่งเป็นฝ่ายปฏิบัติการ โดยคำนึงถึงเรื่องต่อไปนี้

ก. จะต้องใช้ประโยชน์ของเงินสำรองให้เกิดมูลค่าสูงสุด ซึ่งทำได้โดยอาศัยการวางแผน จัดทำงบประมาณเงินสด

ข. จะต้องพิจารณาตรวจสอบบัญชีลูกหนี้อย่างละเอียดรอบคอบ และอย่างใกล้ชิด ทั้งนี้เพื่อป้องกันการทุจริต และสามารถคงนโยบายการเรียกเก็บหนี้ของสหกรณ์ได้อย่างเหมาะสม

ค. เมื่อสหกรณ์มีเงินกองทุนมากเพียงพอ ก็จะต้องพิจารณาปล่อยสินเชื่อให้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ

ง. รักษาระดับสินค้าคงคลังให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม มีการตรวจนับเป็นระยะและ

จัดทำรายงาน แจกฝ่ายจัดการเพื่อทราบกระแสการไหลเวียนของสินค้า

จ. กำหนดตารางและแผนการสั่งซื้อ เพื่อจะได้พบกับสมาชิกหรือพนักงานการตลาด ในอันที่จะทราบปัญหาหรือข้อเสนอแนะต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อสหกรณ์

ฉ. ดูแลและบำรุงรักษาในส่วนของการขนส่งและต้องสนับสนุนการตลาดให้มีสภาพพร้อมที่จะปฏิบัติการได้ตลอดไป เช่น รถ เครื่องโทรสาร อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน

2. การเงิน

การเงินเปรียบเสมือนเส้นเลือดของสหกรณ์ กิจกรรมทุกประเภทของสหกรณ์จะไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายถ้าไม่มีการจัดการด้านการเงินที่ดี ดังนั้น ต้องมีการจัดการด้านการเงินที่ดีเพื่อความสำเร็จของสหกรณ์ควรคำนึงถึง

ก. ความซื่อสัตย์ โดยผู้เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นคณะกรรมการดำเนินการ พนักงานหรือผู้จัดการ จะต้องอยู่ในสถานะไม่มัวหมองด้านการเงิน มีความไว้วางใจและมีคุณธรรมที่มั่นคงในทางการเงิน

ข. ความเก่งและวิสัยทัศน์ โดยต้องมีความสามารถ ที่จะขยายและจัดสรรงบประมาณการลงทุนในการดำเนินงานเพื่อรองรับความต้องการที่เพิ่มขึ้นของสมาชิกสหกรณ์ ทั้งทางปริมาณและคุณภาพ

ค. จัดทำงบประมาณการลงทุนให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมตามเวลา โดยเฉพาะการจ่ายเงินที่เกี่ยวข้องกับการบริการต่างๆ เช่น ค่าใช้จ่าย ดอกเบี้ย ค่าชำระสินค้า การขนส่ง หรือค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นโดยจะต้องมีความสามารถ ที่จะจ่ายได้ทันที เพื่อรักษาความเชื่อถือทางการเงิน

ง. มีความเชื่อถือจากผู้ขายส่งหรือผู้นำสินค้ามาขายฝาก ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการสั่งซื้ออุปกรณ์หรือปัจจัยการผลิตต่างๆ ที่จะนำมาจำหน่ายให้กับสมาชิกที่ต้องการสินค้า

จ. มีนโยบายด้านเงินกู้และสินเชื่อที่ดี โดยสามารถหาแหล่งเงินกู้ให้แก่สมาชิกในกรณีที่สหกรณ์มีทรัพยากรจำกัด ทั้งนี้เพื่อสร้างศรัทธาและความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นแก่สมาชิก

3. การตลาด

สำหรับประเทศด้อยพัฒนาแล้วบ่อยครั้งจะเห็นสินค้าเกษตรซึ่งผลิตโดยชุมชน โดยเฉพาะเกษตรกรไม่สามารถให้ผลตอบแทนคืนแก่ผู้ผลิตได้อย่างเหมาะสม การที่ราคาสินค้าเกษตรอยู่ในระดับต่ำ เนื่องจากความบกพร่องทางการจำหน่ายและการตลาดที่มีประสิทธิภาพ

แรงจูงใจประการหนึ่งที่ทำให้คนเข้ามาเป็นสมาชิกและช่วยสนับสนุนกิจกรรมของ สหกรณ์คือการทำให้ผลผลิตของเขามีมูลค่าสูงสุดทางตัวเงิน และก่อให้เกิดการออมใน สหกรณ์ ดังนั้นสหกรณ์จึงสามารถเป็นตัวแทนของสมาชิกในการจัดการด้านตลาดได้ โดยดำเนินการดังนี้

ก. มีโครงการประมาณยอดธุรกิจที่เหมาะสมกับขนาดของสหกรณ์ เพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดและเจริญเติบโตต่อไปได้ ซึ่งจะต้องอาศัยข้อมูลการผลิตการจำหน่าย

ข. ดำเนินวิธีการสั่งซื้ออุปกรณ์เมล็ดพันธุ์ ปุ๋ย ฯลฯ ณ ระดับความต้องการของสมาชิก และได้ราคาต่ำโดยมีคุณภาพที่เหมาะสม

ค. เป็นศูนย์กลางการรวมสินค้าของสมาชิก เพื่อมีอำนาจในการต่อรอง ควบคุมและตั้งราคาได้ แทนที่จะให้พ่อค้าคนกลางเป็นผู้คำนวณราคาในตลาด

ง. เสนอราคาขายสินค้าให้สมาชิกในระดับที่ดี โดยคำนึงถึงต้นทุนการผลิตในระดับต่ำสุด

จ. มีข่าวสารที่รวดเร็ว ถูกต้องให้แก่สมาชิกเพื่อช่วยในการสั่งซื้อและขายสินค้า

ฉ. ทำการจ่ายเงินทันทีเมื่อมีการเรียกเก็บ เพื่อแสดงให้เห็นถึงความน่าเชื่อถือ

ช. พิจารณาวាយอดหมุนเวียนของสินค้า มียอดขายและสั่งซื้อสูงสุดเป็นเท่าใด และประโยชน์ในการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง

4. การบัญชี

เช่นเดียวกับการบัญชีถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารการจัดการ เพราะฝ่ายจัดการสามารถนำข้อมูลที่บันทึกการบัญชีมาช่วยพิจารณาการตัดสินใจได้ ดังนั้นความสำเร็จของสหกรณ์สามารถดูได้จากสิ่งต่อไปนี้

ก. ความสามารถในการบันทึกและรายงานสิ่งที่เกิดขึ้นจริง ทั้งนี้เพื่อนำมาวางแผนทำกิจกรรมของสหกรณ์ ดังนี้

1. เปรียบเทียบกระแสเงินสดที่เกิดขึ้นจริงกับที่คาดการณ์
2. เปรียบเทียบการสั่งซื้อที่เกิดขึ้นจริงกับที่คาดการณ์
3. เปรียบเทียบระดับสินค้าคงคลังที่เป็นจริงกับที่วางแผนไว้
4. เปรียบเทียบบัญชีลูกหนี้ที่เป็นจริงกับแผนการชำระหนี้
5. เปรียบเทียบยอดขายที่เป็นจริงกับแผนการขาย
6. การประหยัดที่สืบเนื่องมาจากการสั่งซื้อสินค้าจำนวนมาก

ข. มีความสามารถในการวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงานด้านการเงินของ สหกรณ์ ซึ่งพิจารณาจากงบการเงินของสหกรณ์

ค. มีความสามารถในการนิเทศงานระบบบัญชีเพื่อการปฏิบัติงานของสหกรณ์

การควบคุมการดำเนินงานของธุรกิจ

เมื่อทราบถึงเกณฑ์ที่สามารถใช้เพื่อประเมินผลงานของสหกรณ์แล้ว สิ่งที่จะกล่าวต่อไปนี้เป็นปัญหาของการควบคุม ทั้งนี้เพราะการควบคุมเป็นเครื่องมือ โดยตรงที่จะให้ฝ่ายจัดการ และพนักงานได้ดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

โดยทั่วไปแล้วขบวนการควบคุม จะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางธุรกิจ 4 ประการ คือ การวางแผนงบประมาณ การบัญชีและการวิเคราะห์

การวางแผนหมายถึง ขบวนการที่แปลงความปรารถนา และความต้องการของสมาชิกให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ งบประมาณเป็นขบวนการวางแผนการใช้จ่ายเงิน ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากต้นทุนและประมาณรายได้ งบประมาณเป็นแนวทางให้ฝ่ายจัดการและ พนักงานได้ดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ส่วนการบัญชีเป็นเครื่องมือที่ใช้โดยฝ่ายจัดการ เพื่อวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ในงานบัญชีจะต้องมีการบันทึกผลงานตามที่เป็นจริง ซึ่งเป็นตัวเลขที่เกิดขึ้นแล้วตามที่ปรากฏในเอกสาร ส่วนการวิเคราะห์และประเมินผลจะทำให้ฝ่ายจัดการตรวจสอบว่า ผลการดำเนินงานได้ประสบผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้หรือไม่ ถ้าผลการดำเนินงานไม่บรรลุตามมาตรฐานที่กำหนด การวิเคราะห์ก็จะเข้ามาเพื่อหาสาเหตุของความล้มเหลว และเมื่อถึงวันนี้ฝ่ายจัดการก็สามารถจะตอบได้ว่าควร จะพิจารณาปรับปรุงแก้ไขกิจกรรมของแผนที่ตั้งไว้ให้เหมาะสมถูกต้องต่อไป

การวางแผนและงบประมาณเป็นงานที่ปฏิบัติควบคู่กันไปสำหรับผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง งบประมาณจะมีประสิทธิภาพในความหมายของการควบคุม ถ้าบุคคลนั้นพิจารณาตัดสินใจ ถูกต้องตามมาตรฐาน หนทางที่ดีที่สุดเพื่อความมั่นใจ ก็คือ อนุญาตให้บุคคลที่จะต้องปฏิบัติงานนั้น เข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาขบวนการวางแผนและงบประมาณ แต่เท่าที่ปฏิบัติกันมาตามปกติ การดำเนินงานตามงบประมาณมักจะกำหนดโดยฝ่ายจัดการ ซึ่งเป็นที่แน่ชัดว่าบ่อยครั้งที่ผลลัพธ์ออกมาในระดับที่ไม่น่าพอใจ เพราะขาดการยอมรับของฝ่ายปฏิบัติ

ดังนั้น เพื่อให้การมีส่วนร่วมเป็นไปด้วยดี หัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบควรจะมีจุดยืนที่ชัดเจนว่า ต้องการทำอะไรภายใต้ข้อจำกัดที่มีอยู่ เช่น ทรัพยากร

บุคคล การเงิน หรือ การตลาด เพื่อจะได้มีเกณฑ์ในการพิจารณาผลงาน ดังนั้นในการจัดทำงบประมาณที่ดีเราจะต้องเห็นว่ามีการให้ความหมายของเกณฑ์รายได้ เงื่อนไขต่างๆ เพื่อวัดประสิทธิภาพของสหกรณ์ และจุดสุดท้ายของการตกลงร่วมกันระหว่างฝ่ายจัดการกับหน่วยงานผู้รับผิดชอบ คือ การมีข้อความตกลงร่วมกันในเรื่องผลลัพธ์ที่ คาดหวังภายใต้เหตุผลของ งบประมาณที่ได้คำนึงถึงข้อจำกัดของปัจจัยที่ใช้เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์นั้น

ความจริงแล้วการงบประมาณเป็นวิธีการคาดเดาสิ่งที่คาดหวังจะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งสัมพันธ์กับความเสี่ยงและความไม่แน่นอน ดังนั้น จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับพนักงานหรือหัวหน้าหน่วยงานรับผิดชอบจะต้องรายงานทันทีที่เกิดมีปัญหาคือเป็นอุปสรรคต่อการใช้งบประมาณ เพื่อทำการแก้ไข โดยการปรับแผนให้ถูกต้องเหมาะสม

การควบคุมที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือระบบการบัญชีซึ่งช่วยให้การจัดการเป็นไปอย่างถูกต้องตรงเวลาและมีข้อมูลทางธุรกิจให้เห็นชัด การรายงานที่ถูกต้องและทันเวลาจะเป็นฐานที่ดีของการตัดสินใจ รายงานจะต้องมีความกระชับ ชัดให้เห็นถึงจุดที่ฝ่ายจัดการต้องการเพื่อวัตถุประสงค์ในการตัดสินใจ

การจัดการด้านเงินสดและบริการสินค้าคงคลังก็เป็นอีกส่วนหนึ่งที่จะต้องติดตามดูแลอย่างใกล้ชิด เพราะเงินสดและสินค้าคงคลังก่อให้เกิดการหมุนเวียนของกิจกรรมและสร้างรายได้ ถ้าควบคุมไม่โปร่งใสจะส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่น

ฝ่ายจัดการที่ตื่นนอกจากจะควบคุมระบบบัญชีให้เป็นไปถูกต้องตามสายงานแล้วควรจะมีการเพิ่มเติมในรูปแบบอย่างไม่เป็นทางการด้วย โดยการสังเกตการปฏิบัติงานในลักษณะวันต่อวันว่ามีผลเป็นที่น่าพอใจในขณะนั้นหรือไม่ โดยอาจจะตั้งคำถามง่ายๆ กับตัวเองว่ารายงานที่ส่งมาถึงนั้นทันเวลาการใช้หรือไม่ พนักงานใช้เวลาในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ มีการดูแลฝ่ายอุปกรณ์สนับสนุนกิจกรรมต่างๆ อย่างเหมาะสมหรือไม่ สินค้าคงคลังมีการตรวจนับเก็บรักษา ได้อย่างถูกต้องปลอดภัยหรือไม่ ฯลฯ ซึ่งคำถามเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นที่ฝ่ายจัดการจะต้องคิดตลอดเวลาทุกวันหรือแม้กระทั่งที่บ้าน

โดยสรุป การควบคุมการบริหารจัดการขึ้นอยู่กับความสามารถ ความตั้งใจและการอุทิศตัวของฝ่ายจัดการและพนักงาน สหกรณ์จะมีความเจริญรุ่งเรืองเจริญเติบโตต่อไปอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน จึงขึ้นอยู่กับความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ซึ่งอยู่ในรูปของคณะกรรมการดำเนินการ ซึ่งสหกรณ์ทุกแห่งสามารถหาได้สร้างได้โดยผ่านการศึกษาและฝึกอบรม แต่สหกรณ์อาจจะล้มเหลวถ้าสมาชิกเลือกคณะกรรมการดำเนินการจากบุคคลที่กว้างขวางเป็นที่รู้จักแต่ขาดความรู้ความเข้าใจและแรงจูงใจของการจัดการดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าสหกรณ์อยู่ได้ก็เพราะสมาชิก เจริญเติบโตก้าวหน้าต่อไปได้ก็เพราะสมาชิก และล้มเหลวได้ก็เพราะสมาชิกเช่นกัน ♦♦