

**การบริหารจัดการสหกรณ์นิคมนครชุม จำกัด ตำบล
ทรงธรรม อำเภอเมือง จังหวัดกำแพงเพชร**

The Management of Nakhonchum Estate
Cooperative Limited, Songtham Sub-District,
Mueang District Kamphaeng Phet Province

ปิยนุช รอดเมือง¹

Peeyanuch Rodmoung

ปรียานุช พรหมภาสิต²

Preeyanuch Rrompasit

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) ศึกษาการบริหารจัดการสหกรณ์นิคมนครชุม จำกัด ตำบลทรงธรรม อำเภอเมืองกำแพงเพชร จังหวัดกำแพงเพชร 2) ศึกษาปัจจัยที่สนับสนุนการบริหารจัดการสหกรณ์นิคมนครชุมจำกัด สู่มาตรฐานสหกรณ์นิคมดีเด่นแห่งชาติระดับจังหวัด ขั้นตอนที่ 1 ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 18 คน โดยพิจารณาคัดเลือกจากผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์เป็นผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหารสหกรณ์นิคม จำกัด ประกอบด้วย ผู้จัดการสหกรณ์นิคมนครชุม จำนวน 1 คน และคณะกรรมการสหกรณ์นิคมนครชุม จำกัด จำนวน 17 คน ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาปัจจัยที่สนับสนุนการบริหารจัดการสหกรณ์นิคมนครชุม จำกัด สู่มาตรฐานสหกรณ์นิคมดีเด่นแห่งชาติระดับจังหวัดศึกษาจากประชากรทั้งหมด ได้แก่ สมาชิกสหกรณ์นิคมนครชุม จำนวนทั้งสิ้น 987 ราย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้แก่ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ การแจกแจง ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

¹ นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สาขารัฐประศาสนศาสตร มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

คำสำคัญ : นิคมสหกรณ์,การบริหารจัดการ, ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ

Abstract

The purposes of this research were 1) to study the management of Nakhonchum Estate Cooperative Limited, Songtham Sub-district, Mueang District Kamphaeng Phet Province and 2) to study the factors which promoted the management of Nakhonchum Estate Cooperative Limited, to be the provincial outstanding estate cooperative.

The first step, the informants consisted of 18 experts in the management of Estate Cooperative including 1 manager of Nakhonchum Estate Cooperative and 17 members of Nakhonchum Estate Cooperative. The second step was to study the factors which promoted the management of Nakhonchum Estate Cooperative Limited to be the provincial outstanding estate cooperative. The samples consisted of 987 members of Nakhonchum Estate Cooperative. The research instruments were a questionnaire and an interview. The data were analyzed using frequency distribution, percentage, mean, and standard deviation.

The results revealed that 1) the management of Nakhonchum Estate Cooperative Limited, Sangtham Sub-district was in default on debt payment because of low price of agricultural products. For materials, it was found that the materials were sufficient. For management, it was found that the cooperative planned for the production. The marketing plan was good. Planning could be operated, so the members could increase incomes. 2) The factors promoting the management of Nakhonchum Estate Cooperative Limited to be the provincial outstanding estate

cooperative were at the high level. The highest mean was man factor. The related persons were knowledgeable, sacrificeable, and honest. The following factors were money. The members borrowed and deposited money continuously. This operation made the estate cooperative become the provincial outstanding estate cooperative.

Keywords : estate cooperative, management factors effected on the success

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การสหกรณ์ในประเทศไทยกำเนิดขึ้นครั้งแรกใน พ.ศ. 2459 ณ ท้องที่อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก นับระยะเวลาถึง ปัจจุบันเกือบ 100 ปีตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา สหกรณ์ได้เข้ามามีบทบาทต่อการพัฒนาความเป็นอยู่ของสมาชิกซึ่งเป็นประชาชนในทุกสาขาอาชีพ ทั้งการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ สังคม และชุมชน อย่างเป็นรูปธรรม อาทิการเป็นโรงเรียนประชาธิปไตย เป็นแหล่งเรียนรู้การบริหารจัดการ การมีส่วนร่วมของประชาชน การรับผิดชอบต่อชุมชน และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งความสำเร็จเชิงธุรกิจของสหกรณ์ จากการดำเนินการรวบรวมผลผลิต การแปรรูปผลิตภัณฑ์การจัดหาสินค้ามาจำหน่ายการตลาดชุมชน การตลาดระหว่างประเทศการค้าเงินธุรกิจเครดิต ธุรกิจบริการต่าง ๆ และระบบสหกรณ์เป็นเครื่องมือหนึ่งในการขับเคลื่อนประเทศตามนโยบายของรัฐบาล ชุดปัจจุบัน โดยมีพลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา เป็นนายกรัฐมนตรีทั้งนี้ การที่ระบบสหกรณ์จะเป็นเครื่องมือ ในการขับเคลื่อนประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ระบบสหกรณ์จะต้องมีความเข้มแข็ง ยืนหยัดต่อสู้ ในภาคธุรกิจได้และเป็นที่พึ่งของสมาชิกให้ได้เสียก่อน โดยปัจจุบันระบบสหกรณ์ยังมีปัญหาที่สะสมมาอย่างยาวนาน ซึ่งยังรอการแก้ไขอย่างเป็นรูปธรรมจากทุกภาคส่วน (จิรณิษฐ์ ชาญเชิงพานิช, ม.ป.ป.)

ในส่วนของจังหวัดกำแพงเพชร การจัดตั้ง นิคมสหกรณ์นครชุม เกิดขึ้นจาก รัฐบาลโดยกรมสหกรณ์ที่ดิน กระทรวงสหกรณ์ (ในขณะนั้น) ได้รับคำร้องขอจากราษฎรในท้องที่ให้ดำเนินการจัดตั้งสหกรณ์นิคมกสิกรรม เพื่อช่วยเหลือ

ราษฎรผู้ซึ่งไม่มีที่ดินทำกิน จากนั้นจึงได้สำรวจสภาพทางเศรษฐกิจและความ เป็นอยู่อย่างละเอียด และได้วางรูปงานการจัดตั้งสหกรณ์นิคมขึ้นโดยประสานงาน กับกรมป่าไม้ เพื่อขออนุญาตใช้ป่าสงวน ซึ่งหมดสภาพป่าแล้ว นำมาจัดสรรให้แก่ ราษฎรผู้ยากจนเข้าทำกิน โดยออกเป็นพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งนิคมกสิกรรมในรูป สหกรณ์ในจังหวัดกำแพงเพชร เมื่อวันที่ 30 สิงหาคม 2499 พื้นที่ที่ได้รับอนุญาต ให้จัดตั้งครั้งแรก จำนวน 10,900 ไร่ และได้จัดตั้งเป็นสหกรณ์ขึ้นในปีเดียวกัน ต่อมาในปี พ.ศ. 2515 รัฐบาลได้จัดสรรที่ดินเพิ่มเติมให้อีก 26,254 ไร่ รวมเป็น พื้นที่โครงการทั้งสิ้นประมาณ 37,154 ไร่ เพื่อจัดสรรที่ดินทำกินให้แก่ราษฎร ที่เป็นสมาชิกนิคมสหกรณ์นครชุม เณลี่ยครอบครัวยังไม่เกิน 50 ไร่ จนถึงปัจจุบัน รัฐบาลได้จัดสรรที่ดินเพิ่มเติมขยายพื้นที่ 70,000 ไร่

สหกรณ์นิคมนครชุม อยู่ภายใต้การดูแลของ นิคมสหกรณ์นครชุม ซึ่ง สหกรณ์นิคมในจังหวัดกำแพงเพชร มีจำนวน 3 แห่งประกอบด้วย สหกรณ์นิคม คลองสวนหมาก ตั้งอยู่ที่เลขที่ 212 หมู่ที่ 5 ตำบลสีกงาม อำเภอคลองลาน จังหวัดกำแพงเพชร สหกรณ์นิคมวังพระธาตุ ตั้งอยู่ 194 หมู่ที่ 15 ตำบลเทพ นคร อำเภอเมือง จังหวัดกำแพงเพชร และสหกรณ์ที่มีพื้นที่มากที่สุด นั่นก็คือ สหกรณ์นิคมนครชุม ตั้งอยู่ เลขที่ 99/9 หมู่ที่ 4 ตำบลทรงธรรม อำเภอเมือง จังหวัดกำแพงเพชร

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีนโยบายสำคัญให้หน่วยงานในสังกัด ดำเนินการคัดเลือกเกษตรกรหรือสถาบันเกษตรกรที่มีผลงานดีเด่น เพื่อยกย่อง ประกาศเกียรติคุณและเผยแพร่ผลงานดีเด่นของเกษตรกรหรือสถาบัน เกษตรกรให้ปรากฏต่อสาธารณชน และเป็นแบบอย่างให้แก่เกษตรกร สถาบัน เกษตรกร และสหกรณ์อื่นๆ ซึ่งกรมส่งเสริมสหกรณ์ ได้กำหนดหลักเกณฑ์การ คัดเลือกตามแนวทางประกาศของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ที่กำหนด พร้อม ทั้งกำหนดขั้นตอนการคัดเลือกสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรดีเด่น ไว้ 3 ระดับคือ ระดับจังหวัด ระดับภาค และระดับประเทศ ซึ่งในแต่ละปี จังหวัดกำแพงเพชร จะคัดเลือกสหกรณ์นิคมดีเด่น เพียง 1 สหกรณ์เท่านั้น ในส่วนของจังหวัด กำแพงเพชรได้พิจารณาคัดเลือกสหกรณ์นิคมนครชุม จำกัด เป็นสหกรณ์ดีเด่น ระดับจังหวัด ประจำปี 2562 นอกจากนี้สหกรณ์นิคมนครชุม จำกัด ยังได้รับการ

ยกย่องด้านการบริหารงาน และมีผลงานดีเด่นระดับชาติ ถึง 3 ปี ประกอบด้วย สหกรณ์ที่มีผลงานดีเด่นระดับภาค ในปี 2541, สหกรณ์นิคมดีเด่นแห่งชาติ ปี 2541, รางวัลสหกรณ์ที่มีผลงานดีเด่นระดับภาค ปี 2546, สหกรณ์นิคมดีเด่นแห่งชาติ ปี 2546, สหกรณ์ที่มีผลงานดีเด่นระดับภาค ปี 2555 และสหกรณ์นิคมดีเด่นแห่งชาติ ปี 2555 ทำให้คณะศึกษาดูงานจากสหกรณ์ทั่วประเทศต่างเดินทางมาศึกษาดูงานด้านการบริหารงานของสหกรณ์นิคมนครชุม จำกัด อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ สหกรณ์นิคมนครชุมจำกัด ยังได้ทำพื้นที่เป็นแปลงใหญ่แห่งการผลิตและแปรรูปมันสำปะหลังที่เป็นพืชเศรษฐกิจลำดับที่ 2 ของประเทศ รองลงมาจากจังหวัดนครราชสีมา (สหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร, 2563)

จากสภาพการดำเนินงานของสหกรณ์นิคมนครชุม ที่ประสบความสำเร็จในด้านการบริหารจัดการ ทั้งได้รับรางวัลผลงานดีเด่นระดับชาติ ถึง 3 ปี ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจ ที่จะศึกษาการบริหารจัดการสหกรณ์นิคมนครชุม จำกัด ต.ทรงธรรม อำเภอเมืองกำแพงเพชร จังหวัดกำแพงเพชร ว่ามีการบริหารจัดการอย่างไร และปัจจัยใดบ้างที่สนับสนุนการบริหารจัดการสหกรณ์ สู่มาตรฐานสหกรณ์นิคมดีเด่นระดับชาติ โดยผู้วิจัยได้ตั้งชื่อเรื่อง (Title) ในการวิจัยในครั้งนี้ว่า “การบริหารจัดการสหกรณ์นิคมนครชุม จำกัด ตำบลทรงธรรม อำเภอเมืองกำแพงเพชร จังหวัดกำแพงเพชร” อันจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการและการพัฒนาสหกรณ์ อื่น ๆต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารจัดการสหกรณ์นิคมนครชุม จำกัด ตำบลทรงธรรม อำเภอเมืองกำแพงเพชร จังหวัดกำแพงเพชร
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่สนับสนุนการบริหารจัดการสหกรณ์นิคมนครชุม จำกัด สู่มาตรฐานสหกรณ์นิคมดีเด่นแห่งชาติระดับจังหวัด

วิธีการวิจัย

- 3.1 ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาการบริหารจัดการสหกรณ์นิคมนครชุม จำกัด ตำบลทรงธรรม อำเภอเมืองกำแพงเพชร จังหวัดกำแพงเพชร

ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 18 คน โดยพิจารณาคัดเลือกจากผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์เป็นผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหารสหกรณ์นิคม จำกัด ประกอบด้วย ผู้จัดการสหกรณ์นิคมนครชุม จำนวน 1 คน และ คณะกรรมการสหกรณ์นิคมนครชุม จำกัด จำนวน 17 คน

3.2 ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาปัจจัยที่สนับสนุนการบริหารจัดการสหกรณ์นิคมนครชุม จำกัด สู่มาตรฐานสหกรณ์นิคมดีเด่นแห่งชาติระดับจังหวัด ในการวิจัยครั้งนี้ศึกษาจากประชากรทั้งหมด ได้แก่ สมาชิกสหกรณ์นิคมนครชุม จำนวนทั้งสิ้น 987 ราย

ผลการศึกษา

การบริหารจัดการสหกรณ์นิคมนครชุม จำกัด ตำบลทรงธรรม อำเภอเมืองกำแพงเพชร จังหวัดกำแพงเพชร ผู้วิจัยได้นำเสนอเป็น 2 ขั้นตอนสรุปได้ดังนี้

1. การบริหารจัดการสหกรณ์นิคมนครชุม จำกัด ตำบลทรงธรรม อำเภอเมืองกำแพงเพชร จังหวัดกำแพงเพชร สรุปได้ดังนี้

1.1 ด้านคน (Man) ในการจัดการสหกรณ์มีบุคคลที่เกี่ยวข้องอยู่ 3 กลุ่ม ที่มีส่วนร่วมในการเสริมสร้างให้การจัดการบรรลุผลสำเร็จ ประกอบด้วย

1.1.1 สมาชิกสหกรณ์ ต้องมีอาชีพเป็นเกษตรกรเป็นหลัก และมีที่ดินทำกินอยู่ในขอบเขตการดำเนินงานของสหกรณ์นิคมนครชุม จำกัด จึงจะมีสิทธิสมัครเป็นสมาชิกของสหกรณ์นิคมนครชุม จำกัด และร่วมดำเนินงานและร่วมกิจกรรมกับสหกรณ์อย่างน้อย 1 ประเภท

1.1.2 คณะกรรมการดำเนินงาน โดยคณะกรรมการดำเนินงาน ต้องมีคุณสมบัติที่ครบถ้วนตามระเบียบและจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีความเสียสละแก่ส่วนรวม มีความซื่อสัตย์สุจริต และโปร่งใส

1.1.3 ผู้จัดการและพนักงานลูกจ้าง โดยได้มาจากการพิจารณาผู้มีความรู้ ความสามารถ ความคิดริเริ่ม ความชัดเจน ความรับผิดชอบ สมรรถภาพในการปฏิบัติงาน และ ความเหมาะสมกับตำแหน่ง และเป็นไปตาม

หลักเกณฑ์ที่กำหนด

1.2 เงิน (Money) พบว่า เงินของสหกรณ์นั้นมาจากการระดมเงินทุนเพื่อใช้ในการบริหารจัดการสหกรณ์จาก 2 ส่วนหลัก คือ ทุนภายในสหกรณ์ และทุนภายนอกสหกรณ์

1.2.1 ทุนภายในสหกรณ์ ได้มาจากทุนเรือนหุ้น ทุนสำรองทุนสะสมตามข้อบังคับ และเงินฝากของสมาชิกสหกรณ์ และสมาชิกสมทบ

1.2.2 ทุนภายนอกสหกรณ์ มาจากแหล่งเงินกู้หลัก 2 แหล่งด้วยกันได้แก่ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร และกองทุนพัฒนาสหกรณ์ การให้บริการสินเชื่อให้แก่สมาชิกเน้นการกู้ยืมเพื่อให้เกษตรกรได้ใช้ให้ตรงตามวัตถุประสงค์

1.3 วัสดุอุปกรณ์ (Material) พบว่า สหกรณ์นิคมนครชุม จำกัด ได้จัดให้มีวัสดุอุปกรณ์ไว้ในการดำเนินงานและอำนวยความสะดวกให้แก่สมาชิกอย่างเพียงพอ ด้านวัสดุสำนักงาน มีการมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ ที่เกี่ยวข้องตรวจเช็คสภาพและความพร้อมในการใช้วัสดุสำนักงานอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งจัดซื้อจัดจ้างวัสดุสำนักงานที่ขาดแคลนด้วยความโปร่งใส ด้านการสนับสนุนอุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ สำหรับสมาชิก จัดให้มีเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ควบคุมกำกับดูแลเครื่องมือเครื่องจักรให้มีความพร้อมในการใช้งานอยู่เสมอ

1.4 การบริหารจัดการสหกรณ์ นิคมนครชุม จำกัด (Management) ภายใต้กรอบแนวคิด Deming Cycle หรือ PDCA สรุปได้ดังนี้

1.4.1 ด้านกระบวนการจัดทำแผน (Plan)

สหกรณ์นิคมนครชุม จำกัด แบ่งประเภทแผนออกตามธุรกิจที่สหกรณ์ดำเนินการประกอบด้วย 1. แผนธุรกิจการจัดหาทุน 2. แผนธุรกิจการให้สินเชื่อ 3. แผนธุรกิจการขาย 4. แผนธุรกิจการจัดซื้อ 5. แผนธุรกิจการแปรรูป 6. แผนธุรกิจการบริการและการปรับปรุงบำรุงดิน และ 7. แผนการส่งเสริมการเกษตร ทั้งนี้แผน ต่างๆ มีวัตถุประสงค์เพื่อการตอบสนองความต้องการของสมาชิกสหกรณ์เป็นหลัก

1.4.2 การปฏิบัติตามแผน (Do)

กระบวนการปฏิบัติตามแผน 7 แผน มีดังนี้

1.4.2.1 การปฏิบัติตามแผนการจัดหาทุน พบว่าสหกรณ์มีแหล่งเงินทุนมาจาก 2 แหล่งคือ

1. ทุนภายในสหกรณ์ มาจากการออกหุ้นของสมาชิก โดยสมาชิกต้องถือหุ้นอย่างน้อย 100 หุ้น หรือตามส่วนแบ่งที่ดิน หรือ อาจขอถือหุ้นในฐานะสมาชิกเพิ่มขึ้นได้เสมอ การรับฝากเงินจากสมาชิก 2 ประเภท คือ เงินฝากออมทรัพย์ และเงินฝากออมทรัพย์พิเศษ โดยกำหนดเกี่ยวกับการฝากดอกเบี้ย การถอนเงินฝากและอื่นๆ ให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในระเบียบของสหกรณ์

2. ทุนภายนอกสหกรณ์ มาจากการกู้เงินจากธนาคารอื่น มีแหล่งเงินกู้จำนวน 3 แหล่งหลักๆ คือ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ การเกษตร, กองทุนส่งเสริมสหกรณ์ และกองทุนสงเคราะห์เกษตรกร เพื่อนำมาเป็นทุนให้สมาชิกกู้ รวมถึงสะสมทุนสำรองและทุน อื่นๆ ได้มาจากการจัดสรรกำไรสุทธิ ประจำปี

1.4.2.2 การปฏิบัติตามแผนการให้สินเชื่อ ในภาพรวมพบว่า การให้สินเชื่อสำหรับสมาชิกของสหกรณ์นิคมนครชุม แบ่งเป็น 3 คือ สินเชื่อระยะสั้น สินเชื่อระยะกลาง และ สินเชื่อระยะยาว

1.4.2.3 การปฏิบัติตามแผนประเภทธุรกิจการขาย หรือ (รวบรวมผลผลิต) ในภาพรวมพบว่า สหกรณ์มีการจัดซื้อผลผลิตของสมาชิก 100 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งผลผลิตที่สหกรณ์ฯ รับซื้อได้แก่ มันสำปะหลัง อ้อย, ข้าวเปลือก, ข้าวโพด ,โดยแบ่งการรับซื้อออกตาม “ชั้นคุณภาพของแต่ละผลผลิต” การรวบรวมผลผลิต มีขั้นตอนการดำเนินการ คือ ติดต่อสอบถาม สรรวจผลผลิตของสมาชิกที่ประสงค์จะขายผ่านทางสหกรณ์ เพื่อให้ทราบ จำนวน ประเภท ชนิด คุณภาพ และปริมาณของผลผลิตที่จะรวบรวมได้จากสมาชิกในรอบปี จากนั้นดำเนินการจัดทำแผนการผลิตและจำหน่ายเสนอต่อคณะกรรมการดำเนินการ อนุมัติ เพื่อดำเนินการรับซื้อ และดำเนินการ ด้านการทำ MOU กับ คู่ค้ารายปี และขายผลิตผลของสหกรณ์ต่อไป

1.4.2.4 การปฏิบัติตามแผนธุรกิจการจัดซื้อ หรือ (การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย) พบว่า สหกรณ์นิคมนครชุม จำกัด ได้จัดหาสินค้ามาจำหน่ายตามความต้องการของสมาชิก สหกรณ์มีการจัดหาสินค้าประเภท สินค้าอุปโภค – บริโภค ,ข้าวสาร ปุ๋ย ยา เมล็ดพันธุ์ อุปกรณ์การเกษตร และวัสดุเชื้อเพลิง มาเพื่อจำหน่ายให้แก่สมาชิกและบุคคลภายนอกเป็นเงินสดและเงินเชื่อ มีคณะกรรมการดำเนินการผู้ดูแลธุรกิจซื้อ จำนวน 15 คน และมีผู้ตรวจสอบกิจการจำนวน 1 คน โดยการพิจารณาเลือกซื้อสินค้ามาจำหน่ายมีวิธีการเลือกซื้อโดยการสำรวจความต้องการของสมาชิกรายปี ร่วมกับการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ยความต้องการ ย้อนหลัง 3 ปี โดยยึดฐานข้อมูลพื้นที่เพาะปลูก เพื่อจัดทำแผนธุรกิจ

1.4.2.5 การปฏิบัติตามแผนธุรกิจการแปรรูป พบว่า ธุรกิจการแปรรูปของสหกรณ์นิคมนครชุม จำกัด มีขั้นตอนและวิธีการแปรรูป คือ รับซื้อผลผลิตจากสมาชิก ตามฤดูกาลผลิต จากนั้นคัดเลือกเกรดผลผลิตจากคุณภาพ และนำมาแปรรูป อาทิ แปรรูปมันสำปะหลังเป็นมันเส้นสะอาด มันบด แปรรูปข้าวโพดเป็น ข้าวโพดเม็ด ตามแผนแปรรูปเพื่อจำหน่ายให้กับผู้ประกอบการต่างๆ ในรูปแบบการทำ MOU ปัจจุบัน ธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จและโดดเด่นของสหกรณ์ โดยในปี 2561/62 สหกรณ์นิคมนครชุม มียอดการแปรรูปมันเส้นสะอาดมากที่สุดในประเทศไทย สหกรณ์มีการรวบรวมผลผลิตเพื่อแปรรูปผลงานกระทำได้ 1.26 เท่า ของเป้าหมายที่กำหนด

1.4.2.6 การปฏิบัติตามแผนธุรกิจการบริการและการปรับปรุงบำรุงดิน พบว่าดำเนินการในรูปแบบของโครงการเพื่อฟื้นฟูปรับปรุงบำรุงดิน โดยจากสถิติการเก็บเกี่ยวผลผลิตของสมาชิกพบว่า สมาชิกมีผลผลิตที่ลดลง จากเดิมเก็บเกี่ยวผลผลิตได้ 4-5 ตันต่อ 1 ไร่ ลดลงเหลือ 2-3 ตัน ต่อไร่ สหกรณ์จึงจัดทำโครงการปุ๋ยคอกปุ๋ยหมัก เพื่อปรับปรุงบำรุงดินให้แก่สมาชิกในแปลงนำร่อง จำนวน 100 ราย ซึ่งทำให้ดินดีขึ้น ได้ผลผลิตมากขึ้น 1.5 เท่า

1.4.2.7 การปฏิบัติตามแผนการส่งเสริมการเกษตร พบว่า จัดทำขึ้นในลักษณะของการจัดงาน “วันส่งเสริมการเกษตรประจำปี” โดยทางสหกรณ์จะเชิญคู่ค้าในธุรกิจซื้อมาจำหน่ายสินค้าโดยตรงให้กับสมาชิก ทั้งการ

ซื้อเงินสดและเงินเชื่อ โดยมีการลดแลกแจกแถม เช่น การแถมสินค้าทางการเกษตร การแจกเครื่องใช้ไฟฟ้าต่างๆ โดยงานดังกล่าวจะจัดซื้อปีละ 2 วันเท่านั้น ยอดขายที่สหกรณ์ได้รับประมาณ 7-8 ล้านบาท

1.4.3 การตรวจสอบและประเมินผล (Check) พบว่า มีกระบวนการตรวจสอบตามขั้นตอนและกระบวนการตั้งแต่ ผู้ตรวจสอบกิจการและหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง คือสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกำแพงเพชร กรมส่งเสริมสหกรณ์และสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ที่จะเข้ามาตรวจสอบและประเมินผลเพื่อประเมินสถานการณ์การบริหารรวมถึงให้คำแนะนำในด้านที่ยังคงบกพร่องเพื่อให้สหกรณ์ได้หาแนวทางแก้ไขต่อไป

1.4.4 การปรับปรุงดำเนินการให้เหมาะสม (Action) พบว่าสหกรณ์มีแผนที่ยังเพิ่มประสิทธิภาพนั่นก็คือ “การบริหารลูกหนี้เงินกู้” ในแผนด้านการเงิน ซึ่งในรอบปีมีลูกหนี้ผิดนัดชำระหนี้ คิดเป็นร้อยละ 26.97 ของหนี้ที่ถึงกำหนดชำระ ดังนั้นสหกรณ์จึงควรให้ความสำคัญกับการปรับปรุงแผนด้านการบริหารลูกหนี้ให้การชำระหนี้เป็นไปตามกำหนดสัญญา

2. ปัจจัยที่สนับสนุนการบริหารจัดการสหกรณ์นิคมนครชุม จำกัด สู่มาตรฐานสหกรณ์นิคมดีเด่นแห่งชาติ ระดับจังหวัด

ปัจจัยที่สนับสนุนการบริหารจัดการสหกรณ์นิคมนครชุม จำกัด สู่มาตรฐานสหกรณ์นิคมดีเด่นแห่งชาติระดับจังหวัด สรุปได้ดังนี้ ระดับปัจจัยที่สนับสนุนการบริหารจัดการสหกรณ์นิคมนครชุม จำกัด สู่มาตรฐานสหกรณ์นิคมดีเด่นแห่งชาติ ระดับจังหวัด โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านคนหรือบุคลากร (Man) รองลงมาได้แก่ด้านการบริหารจัดการ (Management) ด้านเงินหรืองบประมาณ (Money) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านวัสดุอุปกรณ์ (Materials)

2.1 ด้านคนหรือบุคลากร (Man) สรุปได้ดังนี้ เป็นปัจจัยที่สนับสนุนการบริหารจัดการสหกรณ์นิคมนครชุม จำกัด สู่มาตรฐานสหกรณ์นิคมดีเด่นแห่งชาติ จังหวัดกำแพงเพชร อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ระดับมากที่สุดคือ ผู้ตรวจกิจการสหกรณ์มีคุณสมบัติเหมาะสมในการตรวจกิจการสหกรณ์ รองลงมาคือ คณะกรรมการของสหกรณ์มีความรู้

ความสามารถเหมาะสมในการบริหารกิจกรรมของสหกรณ์ มีความเสียสละแก่ส่วนรวม มีความซื่อสัตย์สุจริต และโปร่งใส อยู่ในระดับมาก และผู้ปฏิบัติงาน/พนักงานลูกจ้างของสหกรณ์มีความรู้ความสามารถเหมาะสม ตามลำดับ

2.2 ด้านเงินหรืองบประมาณ (Money) สรุปได้ดังนี้ ปัจจัยที่สนับสนุนการบริหารจัดการสหกรณ์นิคมนครชุม จำกัด ด้านเงินหรืองบประมาณ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ระดับมากที่สุดคือ คือมีการกู้เงินหรือสินเชื่อต่างๆ จากสหกรณ์ รองลงมาได้แก่ การมีส่วนร่วมในการฝากเงินกับสหกรณ์ อยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่มีส่วนร่วมในการเลือกซื้อสินค้าและวัสดุ ตามลำดับ

2.3 ด้านวัสดุอุปกรณ์ (Materials) สรุปได้ดังนี้ ปัจจัยสนับสนุนการบริหารจัดการสหกรณ์นิคมนครชุม จำกัด ด้านวัสดุอุปกรณ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็น รายข้อพบว่า ปัจจัยที่สนับสนุนอยู่ในระดับมากที่สุดคือ สหกรณ์มีการสนับสนุนเงินทุนหรือวัสดุอุปกรณ์ ในการพัฒนาแหล่งน้ำให้กับเกษตรกร รองลงมาได้แก่ การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ ในการประกอบอาชีพเกษตรกรกรรมจากสหกรณ์ที่เพียงพอต่อการผลิต และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่สหกรณ์มีการเสริมสร้างองค์ความรู้และการพัฒนาผลผลิตให้แก่เกษตรกรสมาชิกตามลำดับ

2.4 ด้านการบริหารจัดการ (Management) สรุปได้ดังนี้ ปัจจัยที่สนับสนุนการบริหารจัดการสหกรณ์นิคมนครชุม จำกัด สู่มาตรฐานสหกรณ์นิคมดีเด่นแห่งชาติ ด้านการบริหารจัดการ ในภาพรวม อยู่ในระดับค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ปัจจัยที่สนับสนุนมากที่สุด คือสหกรณ์สามารถปฏิบัติตามแผนการผลิตและการตลาดได้ดี สมาชิกให้ความไว้วางใจผู้ตรวจสอบกิจการของสหกรณ์มาก ส่วนปัจจัยที่สนับสนุนน้อยที่สุดคือ การมีส่วนร่วมในการวางแผนงานและมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการปฏิบัติตามแผนงาน

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องการบริหารจัดการสหกรณ์นิคมนครชุม จำกัด และปัจจัยสนับสนุนสู่มาตรฐานสหกรณ์ ดีเด่นแห่งชาติ ระดับจังหวัด พบว่า การศึกษามีประเด็นที่สำคัญที่จะนำมา อภิปรายเพื่อการขยายผลการวิจัยให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ดังนี้

1. ผลการศึกษาการบริหารจัดการสหกรณ์นิคมนครชุม จำกัด ตำบลทรงธรรมอำเภอเมืองกำแพงเพชร จังหวัดกำแพงเพชร จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสหกรณ์นิคมนครชุม ให้ความเห็นในทิศทางคล้ายคลึงกัน สรุปเป็นผลการวิจัยได้ดังนี้

1.1 ด้านคนหรือบุคลากร (Man) สมาชิกสหกรณ์ ต้องมีอาชีพเป็นเกษตรกรเป็นหลักและมีที่ดินทำกินอยู่ในขอบเขตการดำเนินงานของสหกรณ์นิคมนครชุมจำกัด จึงจะมีสิทธิสมัครเป็นสมาชิกของสหกรณ์นิคมนครชุม จำกัด และร่วมดำเนินงานและร่วมกิจกรรมกับสหกรณ์อย่างน้อย 1 ประเภท คณะกรรมการดำเนินงาน โดยคณะกรรมการดำเนินงาน ต้องมีคุณสมบัติที่ครบถ้วนตามระเบียบและจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีความเสียสละแก่ส่วนรวม มีความซื่อสัตย์สุจริต และโปร่งใสผู้จัดการและพนักงานลูกจ้าง โดยได้มาจากการพิจารณาผู้มีความรู้ ความสามารถ ความคิดริเริ่ม ความชัดเจน ความรับผิดชอบ สมรรถภาพในการปฏิบัติงาน และความเหมาะสมกับตำแหน่ง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด ผ่านกระบวนการบริหารจัดการ อันได้แก่ กระบวนการจัดทำแผน (Plan) การปฏิบัติตามแผน (Do) การตรวจสอบและประเมินผล (Check) การปรับปรุงดำเนินการให้เหมาะสม (Action) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มธุรส ปิ่นทศิรี (2560) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สภาพปัญหาการบริหารสหกรณ์กองทุนสวนยางปฏีรูปที่ดินน้ำดีจำกัด จังหวัดอุทัยธานี พบว่า แนวทางพัฒนาด้านบุคคล ควรมีการสอบคัดเลือกพนักงานเข้าทำงาน โดยพิจารณาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ที่ตรงกับตำแหน่งงานควรจัดให้มีการฝึกอบรม พัฒนาศักยภาพของคณะกรรมการและพนักงาน แต่งตั้งที่ปรึกษาที่มีความรู้เพื่อเสริมในด้านที่เป็นจุดอ่อน ส่งเสริมให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในทุกกิจกรรมของสหกรณ์ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ เสาวนารถ

เล็กเลอสินธุ์ (2559) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพการบริหารงานของ ผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัด นนทบุรี ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ควรจัดบุคลากรเข้าทำงานตามกรอบกำลัง หรือตำแหน่งงานตามที่ระบุไว้ในแผนบุคลากรตรงตามตำแหน่งและ ความสามารถ จัดอัตรากำลัง สรรหาพัฒนาและการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์ สูงสุด โดยการส่งเสริมและฝึกอบรมบุคลากรให้สอดคล้องกับสมรรถนะที่ขาด ตกบกพร่องของแต่ละบุคคล และเสริมสร้าง อารมณ์ รักษา ซึ่งสัมพันธ์ภาพในการ ทำงานที่ดีได้ด้วย

เนื่องจากในการบริหารสหกรณ์ให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ต้อง เกิดขึ้นจากผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ที่ดี มีความเป็นผู้นำ ผู้ปฏิบัติงานที่มีความ เชื่อว่าชาญเฉพาะด้านโดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างการมีส่วนร่วมให้กับ สมาชิก ส่งผลให้เกิดความสำเร็จในด้านการบริหาร

1.2 ด้านเงิน หรืองบประมาณ (Money) สรุปได้ดังนี้ มีการ ระดมเงินทุนเพื่อใช้ในการบริหารจัดการสหกรณ์จาก 2 ส่วนหลัก คือ ทุนภายใน สหกรณ์ และทุนภายนอกสหกรณ์ ทุนภายในสหกรณ์ ได้มาจากทุนเรือนหุ้น ทุน สำรอง ทุนสะสมตามข้อบังคับ และเงินฝากของสมาชิกสหกรณ์ และสมาชิก สมทบ ส่วนทุนภายนอกมาจากแหล่งเงินกู้หลัก 2 แหล่งด้วยกันได้แก่ ธนาคาร เพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร และกองทุนพัฒนาสหกรณ์ ด้าน งบประมาณพบปัญหาคือ การให้บริการสินเชื่อ มีการผิมนัดชำระหนี้ของลูกหนี้ สหกรณ์ สาเหตุหลักเนื่องมาจากราคาสินค้าเกษตรตกต่ำ รวมถึงสภาพอากาศที่ แปรปรวน สอดคล้องกับงานวิจัยของอรรพรรณ รอดหลง (2551) ได้ศึกษาเรื่อง ปัญหาการค้างชำระหนี้กองทุนพัฒนาสหกรณ์ของสหกรณ์การเกษตร ปัญหา และสาเหตุการค้างชำระหนี้ของสหกรณ์การเกษตรที่ได้รับเงินกู้จากกองทุน พัฒนาโดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าปัจจัยต่างๆ เป็นสาเหตุที่ทำให้ สหกรณ์ไม่สามารถชำระหนี้ได้ปัจจัยแรก คือ ปัจจัยภายนอกอื่นๆ อันเกิดจาก ราคาสินค้าเกษตรตกต่ำ เป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ปัญหาจากราคาสินค้า พลังงานและ ไฟฟ้าสูงขึ้น ภัยธรรมชาติ สภาพเศรษฐกิจการเมืองของประเทศ และปัญหา จากโรคระบาด ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ โพธิ์ตะวัน ทิโย

ตระกูล (2561) ได้ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์สุขภาพด้านการเงินของสหกรณ์การเกษตรอำเภอในจังหวัดเชียงราย พบว่า ความสามารถในการบริหารหนี้สิน (Debt Management Ratios) สหกรณ์การเกษตรเมืองพาน จำกัดมีความสามารถในการบริหารหนี้สิน ได้ดีที่สุด เนื่องจากสหกรณ์ มีอัตราส่วนหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวมต่ำสุดคือ 0.56 เท่า และมีอัตราส่วนหนี้สินรวมต่อส่วนของผู้ถือหุ้นต่ำสุดคือ 1.31 เท่า

ดังนั้น เงิน (Money) จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญรองลงมาจาก คน (Man) เนื่องจากองค์กรจะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยการบริหารด้านการเงินที่มีประสิทธิภาพ มีความคล่องตัว การทำธุรกิจทุกอย่างไม่สามารถดำเนินได้ดีหากขาดทุนในการดำเนินงาน กล่าวได้ว่า การทำธุรกิจ ทุกอย่างจะต้องเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยเงินทุน เพราะจะเป็นตัวขับเคลื่อนธุรกิจและปัจจัยต่างๆ ให้ดำเนินการไปได้ทั้งในด้านค่าแรงคน ค่าใช้จ่าย ในการดำเนินงาน ค่าใช้จ่ายในการซื้อวัสดุ มาใช้ในการดำเนินธุรกิจ การมุ่งเป้าไปที่การพัฒนาเงิน (Money) จึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุดเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ

1.3 ด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material) ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสหกรณ์นิคมนครชุม จำกัด สรุปได้ดังนี้ ด้านวัสดุสำนักงาน มีการมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ ที่เกี่ยวข้องตรวจเช็คสภาพและความพร้อมในการใช้เครื่องใช้สำนักงานอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งจัดซื้อจัดจ้างวัสดุสำนักงานที่ขาดแคลนด้วยความโปร่งใส ด้านสมาชิก มีการสนับสนุนอุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ สำหรับสมาชิก จัดให้มีเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้ควบคุมกำกับดูแลเครื่องมือเครื่องจักรให้มีความพร้อมในการใช้งานอยู่เสมอ และการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์และเครื่องใช้ในสำนักงานจะพิจารณาจากแผนการปฏิบัติงานประจำปี โดยมีการมอบหมายเจ้าหน้าที่ในการดูแลวัสดุอุปกรณ์ในการดำเนินงานเพื่อให้ตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผน และทะเบียนคุมของสำนักงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ มธุรส ปันทศิริ (2560) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สภาพปัญหาการบริหารสหกรณ์กองทุนสวนยางปฏิรูปที่ดินน้ำดี จำกัด จังหวัดอุทัยธานี พบว่า วัสดุอุปกรณ์ที่ไม่เพียงพอในการให้บริการสมาชิก ทำให้เกิดความล่าช้าในการให้บริการและการใช้วัสดุอุปกรณ์ไม่เหมาะสมคุ้มค่า โดยแนวทางการบริหารด้านวัสดุอุปกรณ์ ของ

สหกรณ์กองทุนสวนยางปฏิรูปที่ดินน้ำดี จำกัด จังหวัดอุทัยธานี คือ จัดสรรงบประมาณจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นในการทำธุรกิจเพิ่มเติม เพื่อให้เพียงพอในการให้บริการสมาชิก และจัดให้มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบในการดูแล บำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์ให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้เสมอ

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การบริหารวัสดุอุปกรณ์ ซึ่งมีส่วนนำมาใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการของสหกรณ์ เป็นสิ่งที่สำคัญอันดับต่อมา เพราะทุกธุรกิจหรือทุกองค์กร ต้องอาศัยวัสดุอุปกรณ์เป็นทรัพยากรในการผลิต ดังนั้น ต้องรู้จักบริหารจัดการอุปกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ มีจำนวนเพียงพอในการผลิต หรือควรมีนวัตกรรมใหม่ๆเข้ามาแทนที่วัสดุอุปกรณ์รุ่นเก่า จึงจะส่งผลให้มีต้นทุนที่ต่ำในการผลิต และทำให้ธุรกิจได้ผลกำไรมากขึ้น

1.4 ด้านการบริหารจัดการ (Management) การจัดการสหกรณ์นิคมนครชุม จำกัด ภายใต้กรอบแนวคิด Deming Cycle หรือ PDCA ซึ่งประกอบด้วย กระบวนการจัดทำแผน (Plan) การปฏิบัติตามแผน (Do) การตรวจสอบและประเมินผล (Check) และการปรับปรุงดำเนินการให้เหมาะสม (Action) เป็นปัจจัยที่สนับสนุนการบริหารจัดการสหกรณ์อยู่ในระดับมาก และเป็นความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน เมื่อพิจารณาแล้วพบว่า สหกรณ์มีการวางแผนการผลิตและแผนการตลาดที่ดี และสามารถปฏิบัติงานตามแผนได้ ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ จริยา มหายศนันท์(2559) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาบทบาทและหน้าที่ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาบทบาทและหน้าที่ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเป็นความคิดเห็นที่สอดคล้องกันมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดและรายด้านโดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการสั่งการ ด้านการควบคุม โดยการวางแผน (Planning) พบว่า คณะผู้บริหารมีการกำหนดนโยบายและแผนนโยบายและผลของการดำเนินงานร่วมกันเป็นระยะๆ ด้านการจัดการองค์กร (Organizing) มีแผนผังองค์กร โครงสร้างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ปรากฏชัดเจนตามหลักการด้านการบังคับบัญชา (Commanding) มีการบังคับบัญชาและการสั่งการตาม

ระเบียบข้อบังคับขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านการประสานงาน (Controlling) มีเทคนิคในการติดต่อประสานงานกับบุคลากรในท้องถิ่น เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถและด้านการควบคุม (Controlling) ผู้บริหารมีบทบาทในการกำกับดูแลบุคลากรตามกฎหมายและระเบียบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่งให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชณัฐธิญา ปงธิยา (2562) ได้ศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรปฎิรูปที่ดินบ้านดอแก้ว จำกัด ตำบลบ้านตุน อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา พบว่า ปัญหาด้านการบริหารจัดการ มีปัญหาด้านการกำหนดนโยบายที่ไม่ชัดเจนและฝ่ายจัดการขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบของสหกรณ์ สำหรับแนวทางการพัฒนาบริหารจัดการสหกรณ์ และมีแนวทางการพัฒนา ด้านการบริหารจัดการโดยการนิเทศการปฏิบัติงานเพื่อเป็นการควบคุมภายในและติดตามประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสมาชิกด้วย จึงสรุปได้ว่า กระบวนการจัดการ ภายใต้กรอบแนวคิด Deming Cycle หรือ PDCA จะช่วยให้ผู้บริหารได้ทราบถึงผลที่เกิดขึ้นว่าเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ซึ่งหากเป็นไปตามแผน ก็ให้นำแนวทางหรือกระบวนการปฏิบัตินั้นมาจัดทำให้เป็นมาตรฐาน พร้อมทั้งหาวิธีการที่จะปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นไปอีก ซึ่งอาจหมายถึงสามารถบรรลุเป้าหมายได้เร็วกว่าเดิม หรือเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าเดิม หรือทำให้คุณภาพดียิ่งขึ้น แต่ถ้าหากเป็นกรณีที่สอง คือ ผลที่ได้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนที่วางไว้ ควรนำข้อมูลที่รวบรวมไว้มาวิเคราะห์และพิจารณาว่าควรจะดำเนินการอย่างไร เช่น มองหาทางเลือกใหม่ที่น่าจะเป็นไปได้ ใ้ความพยายามให้มากขึ้นกว่าเดิม หรือเปลี่ยนเป้าหมายใหม่

2. ผลศึกษาปัจจัยที่สนับสนุนการบริหารจัดการสหกรณ์นิคมนครชุม จำกัด สู่มาตรฐานสหกรณ์นิคมดีเด่นแห่งชาติระดับจังหวัด สรุปได้ดังนี้

2.1 ด้านคนหรือบุคลากร (Man) สรุปได้คือ

2.1.1 ผู้ตรวจกิจการสหกรณ์มีคุณสมบัติเหมาะสมในการตรวจกิจการสหกรณ์อยู่ในระดับมากที่สุด

2.1.2 คณะกรรมการของสหกรณ์มีความรู้ความสามารถเหมาะสมในการบริหารกิจกรรมของสหกรณ์อยู่ในระดับมาก

2.1.3 ผู้ปฏิบัติงาน/พนักงานลูกจ้างของสหกรณ์มีความรู้ความสามารถเหมาะสมระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนพล วงศ์เอื้อ (2559) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรฝาง จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ ในด้านคณะกรรมการของสหกรณ์พบว่า คณะกรรมการส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงานของสมาชิกสหกรณ์ในระดับดี มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของสหกรณ์ในระดับมาก และมีความคิดเห็นว่าการบริหารงานของสหกรณ์มีความเหมาะสม ในระดับมาก

ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้ตรวจสอบกิจการจะต้องเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญและ รู้เท่าทันกระบวนการอันจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อสหกรณ์ มีความเสียสละ และเป็นที่ไว้วางใจ จากสมาชิกเปรียบเทียบเหมือนตัวแทนของสมาชิกที่จะคอยดูแลความเรียบร้อยของสหกรณ์นั่นเอง

2.2 ด้านเงินหรืองบประมาณ (Money) สรุปได้คือ สมาชิกมีการกู้เงินหรือสินเชื่อต่าง ๆ จากสหกรณ์ สมาชิกมีส่วนร่วมในการฝากเงินกับสหกรณ์ และ สมาชิกมีส่วนร่วมในการนำผลผลิตมาจำหน่ายกับสหกรณ์ ซึ่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชนธัฐิญา ปงธิยา (2562) ได้ศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด ตำบลบ้านตุน อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา พบว่า สภาพปัญหาการบริหารจัดการด้านงบประมาณ (Money) เกี่ยวกับเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินธุรกิจไม่มีปัญหา เพราะว่าการเงินอยู่ในสภาพคล่อง มีทุนหมุนเวียนตลอดและยังมีหน่วยงาน ธกส. ให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ทำให้มีงบประมาณและเงินทุนหมุนเวียน

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า สมาชิกจำเป็นต้องมีทุนในการประกอบอาชีพเกษตรกรรม หรือผลิตผลผลิตต่างๆ เพื่อนำมาเข้าสู่กระบวนการตลาดของสหกรณ์ จึงจำเป็นที่สหกรณ์ต้องมีเงินทุนเพียงพอให้สมาชิกกู้เงินหรือสินเชื่อต่างๆ จากสหกรณ์ เพื่อดำเนินกิจกรรมในพื้นที่ของตนเอง อันจะส่งผลถึง

ความสำเร็จของสหกรณ์ด้วย

2.3 ด้านวัสดุอุปกรณ์ (Materials) สรุปได้ดังนี้ สหกรณ์มีการสนับสนุนเงินทุนหรือวัสดุอุปกรณ์ในการพัฒนาแหล่งน้ำให้กับเกษตรกร สมาชิกได้รับการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ในการประกอบอาชีพเกษตรกรรมจากสหกรณ์ที่เพียงพอต่อการผลิต และสหกรณ์มีการเสริมสร้างองค์ความรู้และการพัฒนาผลผลิตให้แก่เกษตรกรสมาชิก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชณัฐธิญา ปงธิยา (2562) ได้ศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรปฎิรูปที่ดินบ้านดอแก้ว จำกัด ตำบลบ้านตุน อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา พบว่า ด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material) มีสภาพปัญหาการบริหารจัดการด้านวัสดุอุปกรณ์ประสบปัญหาอยู่ค่อนข้างมาก เนื่องจากวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในสำนักงานยังขาดแคลน โดยส่วนราชการจัดหามาให้บางส่วน แคดูแลรักษาให้คงสภาพให้ใช้งานได้

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การสนับสนุนเงินทุนหรือวัสดุอุปกรณ์ในการพัฒนาแหล่งน้ำให้กับเกษตรกร จะส่งผลต่อกำลังการผลิตและจำนวนผลผลิตของเกษตรกร ประกอบกับ พื้นที่ของสหกรณ์นิคมนครชุม เป็นพื้นที่นอกเขตชลประทาน ซึ่งประสบกับปัญหากล้งต่อเนื่อง การสนับสนุน เงินทุนหรือวัสดุอุปกรณ์ในการพัฒนาแหล่งน้ำให้กับเกษตรกรจึงเป็นเรื่องที่สำคัญมากต่อสมาชิกของสหกรณ์นิคมนครชุม

2.4 ด้านการบริหารจัดการ (Management) สรุปได้ดังนี้ สหกรณ์สามารถปฏิบัติตามแผนการผลิตและการตลาดได้ตามเป้าหมาย สหกรณ์มีการวางแผนการผลิตและการตลาดให้แก่สมาชิก และสมาชิกมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการปฏิบัติตามแผนงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ เกรียงศักดิ์ ศรีศิลปวงศ์ (2559) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรของกรมส่งเสริมสหกรณ์ตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง กรมส่งเสริมสหกรณ์ พบว่า ควรพัฒนาหรือฝึกอบรมผู้บริหารสหกรณ์ทุกระดับเพื่อให้เห็นความสำคัญและเพิ่มพูนความรู้ในเรื่องการส่งเสริมและดูแลสมาชิกสหกรณ์การเกษตรให้มีการ

วางแผนการผลิตที่ดีและยืดหยุ่นได้เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารจัดการทั้งหมดดังกล่าวเป็นกระบวนการสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการของสหกรณ์ และส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสหกรณ์นิคมนครชุม จำกัด สู่มาตรฐานสหกรณ์นิคมดีเด่นแห่งชาติ ระดับจังหวัด

ข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำผลที่ได้จากการวิจัยมาจัดทำเป็นข้อเสนอแนะโดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

คณะกรรมการบริหารฯ ผู้จัดการสหกรณ์ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ของสหกรณ์นิคมนครชุม จำกัด ควรนำผลการวิจัยไปใช้ดังนี้

1. การบริหารจัดการสหกรณ์ตามแผนการบริหารสินเชื่อควรมีมาตรการในการเรียกเก็บหนี้ให้เป็นไปตามกำหนดสัญญา

2. ควรมีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้ เพื่อเพิ่มผลผลิตให้แก่สมาชิกและการแปรรูปของสหกรณ์ หรือการลดต้นทุนการผลิต เพื่อให้สมาชิกได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ รวมถึงการเพิ่มพูนความรู้ให้กับสมาชิก คณะกรรมการพนักงานและลูกจ้าง อย่างสม่ำเสมอโดยการอบรม และการไปศึกษาดูงาน

3. สหกรณ์นิคมนครชุม ควรมีการประชาสัมพันธ์งานการดำเนินงานของสหกรณ์และนโยบายด้านการเกษตรของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ให้สมาชิกได้ทราบเพื่อให้สมาชิกตระหนักถึงความสำคัญของหลักการปฏิบัติตามกฎระเบียบของสหกรณ์ ตลอดจนประชาสัมพันธ์ผลความสำเร็จของงานเพื่อให้สมาชิกทราบถึงประโยชน์ที่ตัวสมาชิกได้รับ ก่อให้เกิดความมั่นคง ความเชื่อถือ และศรัทธาที่สมาชิกมีให้สหกรณ์

บรรณานุกรม

จิรณัทย์ ขาญเจิงพานิช. (ม.ป.ป.). **เดินหน้าแก้ไขปัญหาสหกรณ์ประเทศไทย
อย่างเป็น**

อัจฉรา ทองพันชั่ง. (2555). **สถิติผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัดกำแพงเพชร.**

สืบค้นจาก <http://klang.cgd.go.th/kpt>. [2560, พฤษภาคม 24].

มธุรส ปิ่นทศิรี. (2560). **สภาพปัญหาการบริหารสหกรณ์กองทุนสวนยาง
ปฏิรูปที่ดินน้ำดี จำกัด จังหวัดอุทัยธานี. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรม
หาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัย
ราชภัฏนครสวรรค์.**

เสาวนารณ เล็กเลอสินธุ์. (2559). **ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหาร
ในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี. นนทบุรี:
มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์.**

อรรวรรณ รอดหลง. (2555). **ปัญหาการค้างชำระหนี้กองทุนพัฒนาสหกรณ์
ของสหกรณ์การเกษตร. ปัญหาพิเศษวิทยาศาสตร์บัณฑิต
สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์สหกรณ์ สำนักงานบัณฑิตศึกษา
มหาวิทยาลัยแม่โจ้.**

โพธิ์ตะวัน ทีโยตระกูล. (2561, มกราคม-เมษายน). **การวิเคราะห์สุขภาพด้าน
การเงินของสหกรณ์การเกษตรอำเภอในจังหวัดเชียงราย. วารสาร
สังคมศาสตร์วิชาการ, 11(1), 53-55.**

ชนัญธิญา ปงธิยา. (2562, มกราคม-มิถุนายน). **การบริหารจัดการสหกรณ์
การเกษตรปฏิรูปที่ดิน บ้านดอกบัว จำกัด ตำบลบ้านตุน อำเภอ
เมือง จังหวัดพะเยา. วารสารสิรินธรปริทรรศน์, 20(1), 37-40.**

เกรียงศักดิ์ ศรีศิลป์วงศ์. (2559). **การพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์
การเกษตรของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ตามปรัชญาของเศรษฐกิจ
พอเพียง. วารสารศรีนครินทรวิโรฒวิจัยและพัฒนา (สาขา
มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์), 8(15), 19-22.**

Tomlinson, CM., & Lynch-Brown, C. (1996). **Essentials in children's
literature (2nd ed.). Boston: Allyn & Bacon.**

- V. Gyselinck, H. Tardieu. (1999). **The role of illustrations in text comprehension: what, when for whom, and why?** In H.Vvan Oostendorp & S.R. Goldman (Eds.). The construction of mental representations during reading (pp. 195-218), Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.