



องค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาขีดความสามารถเชิงธุรกิจ ของสหกรณ์การเกษตรสู่ความสำเร็จ

ณรงค์ศักดิ์ จักรกรรณ์, ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์, อติศักดิ์ จันทระประภาเลิศ
สาขาการพัฒนากิจการและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

บทคัดย่อ

งานวิจัยเรื่ององค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาขีดความสามารถเชิงธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรสู่ความสำเร็จมีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1)สำรวจและจำแนกองค์ประกอบสำคัญที่เป็นปัจจัยในการพัฒนาขีดความสามารถเชิงธุรกิจของสหกรณ์การเกษตร 2) ศึกษาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ กับความสำเร็จของสหกรณ์ และ 3)พัฒนาแบบจำลองในการพัฒนาขีดความสามารถเชิงธุรกิจของสหกรณ์ วิธีการศึกษาเป็นการผสมผสานทั้งระเบียบวิธีวิจัยทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ จัดสนทนากลุ่มกับสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จจำนวน 4 สหกรณ์ การวิจัยเชิงปริมาณ ประชากร คือ สหกรณ์การเกษตรที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานในปี 2558 เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถามคือประธานหรือผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร จำนวน 497 สหกรณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สมการเชิงโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม คอมพิวเตอร์ ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์ทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ประกอบด้วย 1) ทุนภายในของสหกรณ์หรือคุณลักษณะขององค์กร ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมของสมาชิก การบริหารงานตามหลักและวิธีการสหกรณ์ คณะกรรมการที่มีความรู้ความสามารถ ซื่อสัตย์ เสียสละ ฝ่ายจัดการที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการธุรกิจ ความเข้มแข็งของทีมงาน 2) กระบวนการบริหารจัดการประกอบด้วย กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ การมีกระบวนการบริหารจัดการธุรกิจที่ตื้นอกจากนั้น ยังพบว่า ความสำเร็จที่เป็นรูปธรรมมีผลอย่างมากต่อความสำเร็จที่เป็นนามธรรมด้วยเช่นเดียวกัน ความรู้จากงานวิจัยนี้ เป็นประโยชน์กับสหกรณ์การเกษตรและผู้ที่เกี่ยวข้องนำไปประยุกต์ใช้ในการสร้างความเข้มแข็งให้กับสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทยโดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนภายในของสหกรณ์ และส่งเสริมให้สหกรณ์ตระหนักถึงกระบวนการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมและ ธรรมภิบาล

คำสำคัญ : สหกรณ์การเกษตร, องค์ประกอบสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์, ขีดความสามารถเชิงธุรกิจ, การสร้างความเข้มแข็งให้กับสหกรณ์การเกษตร



Key-Components for Building Organizational Entrepreneurship in Agricultural Cooperatives towards Success

Narongsak Jukrkorn, Sarunya Lertputtharak, Adisak Chandprapalert

Organization Development and Human Capability Management

Graduate School of Commerce Burapha University e-mail :Jukrkorn@hotmail.com

Abstract

The objectives of this research were; 1) to investigate and identify key components of cooperatives organizational entrepreneurship; 2) to study relation among driver components and CO-OP success; and 3) to develop structural equation model for building up cooperatives organizational entrepreneurship. Qualitative and quantitative research has been employed for research methodology. The Population was agricultural cooperatives that passed cooperatives standard evaluation in 2015. Data collection used the qualitative approach through organized focus groups of 4 agricultural cooperatives. The quantitative used questionnaires, and data analysis was based on PLS-SEM by SMART PLS software. The finding, from this research were that key components affecting CO-OP success, both tangible and intangible outcomes were as follows; 1) CO-OP internal capital or organization feature comprise of member participation, co-op principles based management, board capacity, staff capacity, and strong working team, 2) Managerial process includes, strategic planning and good business management. In addition tangible outcomes more effecting to intangible outcomes, also tangible and intangible outcomes are both strongly reflect to co-op success. The study result could apply to strengthen agricultural cooperatives in Thailand by focusing on building up internal co-op capital and participatory management.

Key words : agricultural cooperatives, key component for coop success, organizational entrepreneurship, strengthening agricultural cooperatives



บทนำ

สหกรณ์มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของชุมชนท้องถิ่นทั่วโลก องค์การสหประชาชาติ ตระหนักถึงความสำคัญของวิธีการสหกรณ์ว่ามีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมและการแก้ปัญหาความยากจน สร้างเศรษฐกิจที่เป็นธรรมอย่างยั่งยืน จึงได้ประกาศให้ปี 2012 เป็นปีสากลแห่งการสหกรณ์ และได้เรียกร้องให้รัฐบาลของประเทศต่าง ๆ ส่งเสริมให้สหกรณ์เป็นยุทธศาสตร์ในการสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนและแก้ปัญหาความยากจน

สหกรณ์ เป็นองค์การธุรกิจเพื่อสังคมที่ไม่ได้มุ่งแสวงหากำไรสูงสุดเพื่อผู้ถือหุ้นแต่มีจุดมุ่งหมายเพื่อการทำธุรกิจสนับสนุนให้สมาชิกมีความอยู่ดีกินดี บนหลักคิดของการพึ่งตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้มีความสำคัญกับความเท่าเทียมกันในฐานมนุษย์คนหนึ่งมากกว่าการแสวงหากำไรเฉกเช่นธุรกิจทั่วไป

ระบบสหกรณ์ได้รับการสถาปนาขึ้นในประเทศไทย ตั้งแต่ปลายสมัยรัชกาลที่ 5 มีการจัดตั้งสหกรณ์แห่งแรก คือสหกรณ์วัดจันทร์ ไม่จำกัดสินใช้ ที่จังหวัดพิษณุโลกเมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2459 การสหกรณ์ได้ วัฒนาการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องมาเป็นลำดับ ในปี 2554 มีจำนวนสหกรณ์ทุกประเภทรวมกัน จำนวน 7,964 สหกรณ์ จำนวนสมาชิกสหกรณ์ รวมกันทั้งสิ้น ประมาณ 10.8 ล้านครอบครัว ในจำนวนนี้เป็นสมาชิกสหกรณ์ภาคเกษตร ร้อยละ 60 และนอกภาคเกษตร ร้อยละ 40 มูลค่าธุรกิจของระบบสหกรณ์มีมูลค่า 2 ล้านล้านบาท คิดเป็น ร้อยละ 18.95 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ (คณะอนุกรรมการเกษตรและองค์กรเกษตรกร วุฒิสภา, 2554)

นอกจากบทบาททางเศรษฐกิจแล้ว สหกรณ์ยังบทบาทด้านการพัฒนาสังคม วิธีการสหกรณ์ สอนให้สมาชิกรู้จักการพึ่งตนเอง และช่วยเหลือกันและกัน บริหารตามหลักประชาธิปไตย ใส่ใจในเรื่องสวัสดิการและคุณภาพชีวิตของสมาชิกและชุมชน สหกรณ์จึงเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมทั้งในระดับชาติและระดับครัวเรือน วิธีการสหกรณ์มีความสอดคล้องกับแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง ขั้นที่ 2 และ 3 เน้นให้ประชาชนรวมตัวกันเป็นสหกรณ์เพื่อให้มีพลังทางเศรษฐกิจมากขึ้น โดยการรวมซื้อรวมขายและเชื่อมโยงเป็นเครือข่าย (คณะอนุกรรมการเกษตรและองค์กรเกษตรกร วุฒิสภา, 2554; วิทยากร เชียงกุล, 2550)

ปัจจุบัน (1 มกราคม 2558) มีจำนวนสหกรณ์การเกษตรที่ดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง จำนวน 3,625 สหกรณ์ และผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์ทั้งสิ้น 2,453 สหกรณ์ ไม่ผ่านเกณฑ์ 1,199 สหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2558) อย่างไรก็ตาม สหกรณ์ในภาคเกษตรเผชิญกับปัญหาสำคัญหลายประการ อาทิ 1) สหกรณ์ยังไม่ประสบความสำเร็จในด้านการดำเนินธุรกิจที่ตอบสนองความต้องการของสมาชิกอย่างแท้จริง 2) สหกรณ์ภาคเกษตรยังไม่สามารถแข่งขันกับธุรกิจประเภทเดียวกันได้ 3) สหกรณ์มีปัญหาเรื่องการเงิน อุดมการณ์ หลักการ วิธีการ สหกรณ์ไปสู่การปฏิบัติจริง รวมทั้งการหลอกรวมปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การดำเนินงานของสหกรณ์ที่เป็นรูปธรรม 4) สมาชิกสหกรณ์ยังไม่สามารถควบคุมดูแลกิจการสหกรณ์ของตนเองได้ เพราะขาดส่วนร่วมในการบริหารจัดการ กล่าวโดยสรุป ระบบการบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตรส่วนใหญ่ มีปัญหา ทั้งด้านโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการต้องพึ่งพาหน่วยงานภาครัฐ

เน้นความเป็นจริง ปกป้องชื่อเสียงความรู้อยึดมั่นคุณธรรมให้เชิดชู เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่สากล



ทั้งที่เป็นองค์กรธุรกิจ ทำให้การบริหารจัดการ
เชิงธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรส่วนใหญ่ยังขาด
ประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้ง สามารถ
การแข่งขันกับธุรกิจประเภทเดียวกันได้
(คณะกรรมการการเกษตรและสหกรณ์วุฒิสภา,
2554; คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ,
2555)

งานวิจัยเรื่องการพัฒนาองค์กร ส่วนใหญ่
จะเป็นการวิจัยพัฒนาองค์กรที่เป็นธุรกิจเอกชน
(Private Sectors) แต่สหกรณ์โดยเฉพาะสหกรณ์
ภาคการเกษตร สมาชิกและผู้บริหารสหกรณ์
ส่วนใหญ่เป็นเกษตรกร ที่มีโอกาสในการรับรู้
และขีดความสามารถในเชิงธุรกิจต่ำ รวมทั้ง
ปรับตัวล่าช้า เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรธุรกิจ
อื่น ๆ ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้สนใจศึกษาองค์กรที่
มีลักษณะพิเศษที่แตกต่างจากองค์กรธุรกิจ
ทั่วไปแต่มีลักษณะเป็นองค์กรธุรกิจเพื่อสังคม
(Social Enterprise) โดยจะทำการศึกษาองค์ประกอบ
สำคัญของความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตร
เพื่อนำไปสู่การสร้างแบบจำลองในการสร้าง
พัฒนาขีดความสามารถเชิงธุรกิจของสหกรณ์
การเกษตรเพื่อให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน
มากขึ้น ซึ่งความรู้จากการวิจัยนี้จะสามารถนำไป
ประยุกต์ ในการออกแบบการสร้างเสริมเข้มแข็ง
ให้กับสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย เพื่อ
เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม
ของเกษตรกร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

งานวิจัยนี้ มีเป้าหมายเพื่อศึกษาองค์ประกอบ
ในการพัฒนาขีดความสามารถเชิงธุรกิจของสหกรณ์
สู่ความสำเร็จ โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ
ค้นหาและจำแนกองค์ประกอบสำคัญ (Investigate

and Identify Key Components) ในการพัฒนา
ขีดความสามารถเชิงธุรกิจของสหกรณ์การเกษตร
เพื่อนำไปสู่การสร้างแบบจำลองในการพัฒนา
ขีดความสามารถเชิงธุรกิจของสหกรณ์ โดยมี
วัตถุประสงค์สำคัญ 3 ประการ คือ

1. สำรวจและจำแนกตัวแปรสำคัญของ
องค์ประกอบสำคัญต่าง ๆ ในการพัฒนาขีดความสามารถ
เชิงธุรกิจของสหกรณ์การเกษตร
2. ศึกษาความสัมพันธ์ของแต่ละองค์ประกอบ
ที่ความเชื่อมโยงกับความสำเร็จของสหกรณ์
การเกษตร
3. พัฒนาแบบจำลององค์ประกอบสำคัญ
ในการพัฒนาขีดความสามารถเชิงธุรกิจของ
สหกรณ์การเกษตรสู่ความสำเร็จ

กรอบแนวคิดของการวิจัย

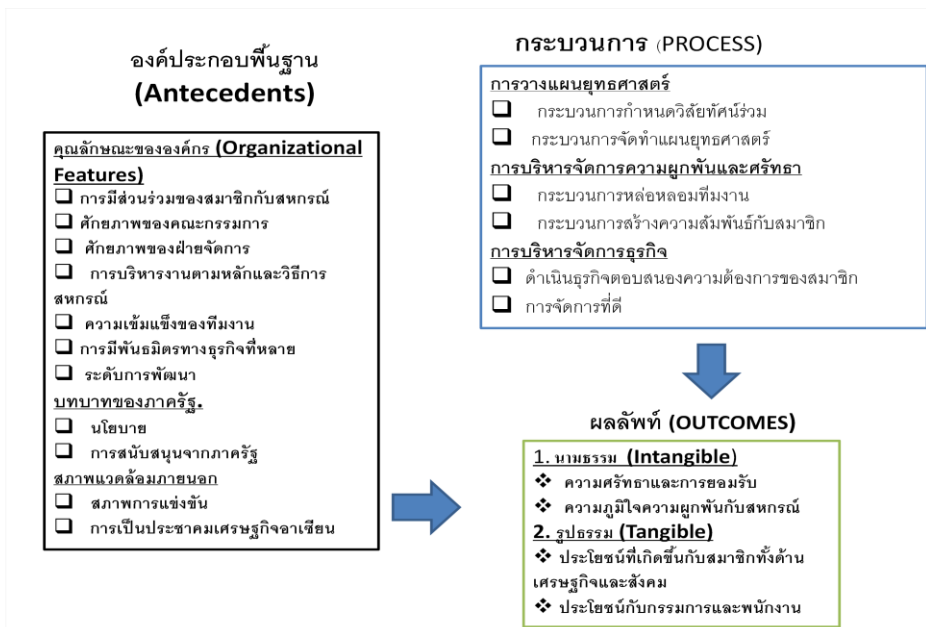
กรอบแนวคิดในการวิจัยสร้างขึ้นจาก
การตรวจสอบเอกสารผสมผสานกับข้อค้นพบจาก
การวิจัยเชิงคุณภาพ จากการตรวจสอบเอกสาร
พบว่า องค์ประกอบของความสำเร็จของธุรกิจ
ขนาดย่อมและสหกรณ์ ประกอบด้วย 3
องค์ประกอบสำคัญ คือ 1) องค์ประกอบพื้นฐาน
ขององค์กร 2) กระบวนการบริหารจัดการ และ
3) ผลลัพธ์ทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม
(Street&Cameron, 2007; Tim Mazzarol, 2013)
Antecedent ประกอบด้วย คุณลักษณะของ
องค์กร บทบาทของภาครัฐ ได้แก่ นโยบายและ
การสนับสนุนจากรัฐ การมีพันธมิตรทางธุรกิจ
ที่หลากหลาย รวมทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น
สภาพการแข่งขัน การเป็นประชาคมเศรษฐกิจ
อาเซียน (จุฑาทิพย์ ภัทราวาท, 2555; Mazzarol,
2013; Yadollah, 2011) Process ประกอบด้วย
กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์การบริหาร

เน้นความเป็นจริง ปฏักสืบของค์ความรู้ ยึดมั่นคุณธรรมให้เชิดชู เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่สากล



จัดการที่ดี (Adrian Palmer, 2011; Feng Changjian, 2011; Mahaziril, 2012; Tim Mazzarol, 2013) และ Outcomes ประกอบด้วย ประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมที่สมาชิกได้รับ (Mazzarol T, R. S., & Elena Mamouni Limnios, 2011) นอกจากนี้ ข้อมูลจากการจัด สทนากลุ่ม พบว่า ให้เห็นว่าสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จ เกิดจากการมีส่วนร่วมในของสมาชิก คณะกรรมการและฝ่ายจัดการมีความสามารถ มีความซื่อสัตย์สุจริต และเสียสละ การมีทีมงานที่ เข้มแข็งทำงานเป็นทีมได้ดี การบริหารจัดการตาม

หลักและวิธีการสหกรณ์ ซึ่งได้เพิ่มเติมตัวแปร เหล่านี้ ในองค์ประกอบคุณลักษณะขององค์กร รวมทั้งตัวแปรด้านกระบวนการ เช่น มีกระบวนการ หล่อหลอมทีมงาน กระบวนการกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิก การมีธุรกิจที่หลากหลาย ตอบสนองความต้องการของสมาชิก ซึ่งเพิ่มเติม ในตัวแปรเหล่านี้ในองค์ประกอบด้านกระบวนการ รวมทั้งเพิ่มตัวแปรความศรัทธา การยอมรับ และความภาคภูมิใจในสหกรณ์ ในองค์ประกอบ ด้านผลลัพธ์ ข้อมูลทั้ง 2 ส่วนถูกนำมาออกแบบ กรอบแนวคิดการวิจัยดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

เน้นความเป็นจริง ปุ่กฝังองค์ความรู้ ยึดมั่นคุณธรรมให้เชิดชู เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่สากล



วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีการศึกษามผสมผสานการวิจัยทั้งเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่หนึ่ง การทบทวนเอกสารวรรณกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรและสหกรณ์ เพื่อค้นหาช่องว่างของความรู้ที่ต้องการเพิ่มเติมด้วยงานวิจัยต่อจากนั้นนำมาพัฒนาเป็นคำถาม วัตถุประสงค์ และกรอบแนวคิดวิจัย

ขั้นตอนที่สอง การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการจัดสนทนากลุ่มกับสหกรณ์การเกษตรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Cooperative Quality Award : COA) ในปี 2554 จำนวน 4 สหกรณ์ ประกอบด้วย สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด สหกรณ์การเกษตรไทรน้อย จำกัด และ สหกรณ์การเกษตรนาหม่อม จำกัด การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา สรุปเป็นข้อค้นพบจากข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยนำข้อมูลมาสังเคราะห์จัดหมวดหมู่ สอดทนกับกรอบแนวคิด การวิจัยที่ได้จากการตรวจสอบเอกสาร และนำไปปรับกรอบแนวคิดการวิจัยที่ได้จากการตรวจสอบเอกสาร ให้สอดคล้องกับบริบทของประเทศไทยมากขึ้น

ขั้นตอนที่สาม การวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรที่จะทำการศึกษา คือ สหกรณ์การเกษตรที่ผ่านเกณฑ์การประเมินมาตรฐานในปี 2558 มีสหกรณ์ที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์ทั้งสิ้น 2,453 สหกรณ์ กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรทาร์ยามาเน โดยให้ค่าความคลาดเคลื่อนที่ 0.05 กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 344 สหกรณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล เชิงปริมาณ คือ แบบสอบถาม โดยส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ จำนวน 642 ชุด (ผู้ตอบ คือ ประธานกรรมการหรือ

ผู้จัดการสหกรณ์) ได้รับแบบสอบถามตอบกลับจำนวน 497 ชุด

ขั้นตอนที่สี่ พัฒนาแบบจำลองการเสริมสร้างขีดความสามารถเชิงธุรกิจของสหกรณ์ภาคเกษตรตามวัตถุประสงค์ข้อที่สาม โดยใช้สมการเชิงโครงสร้าง โดยเลือกใช้สถิติวิเคราะห์

การสร้างตัวแบบ SEM มี 2 แบบ คือ 1) Covariance-Based SEM (CB-SEM) ส่วนใหญ่ใช้ในการทดสอบเพื่อ ยืนยันหรือปฏิเสธทฤษฎี 2) Variance-Based Partial Least Square SEM (PLS-SEM) ส่วนใหญ่ใช้ในการพัฒนาตัวแบบหรือทฤษฎีในการวิจัยเชิงสำรวจ CB-SEM เป็นที่รู้จักแพร่หลาย มาก่อนตั้งแต่ปี 1973 และมีโปรแกรมวิเคราะห์ เช่น LISREL, AMOS สาเหตุที่เลือก PLS_SEM เพราะงานวิจัยนี้ เป็นการพัฒนาตัวแบบจากงานวิจัยเชิงคุณภาพ นอกจากนั้น ผลการสำรวจบทความที่ตีพิมพ์ ใน วารสารวิชาการระดับชั้นนำด้านการตลาด และการจัดการเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งวารสารชั้นนำด้าน management Information system พบว่า งานวิจัยที่ใช้ PLS-SEM เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว จากประมาณ 20 เรื่อง ในปี 1980 เป็น 380 เรื่อง ในปี 2010 (Joseph F. Hair, Jr., et al., 2014)

โดยมีตัวแปรเป็นองค์ประกอบสำคัญตามกรอบแนวคิดในการวิจัยและชื่อตัวแปรดังต่อไปนี้ดังต่อไปนี้

องค์ประกอบสำคัญที่ 1 องค์ประกอบพื้นฐานที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

- Component 1-1 คุณลักษณะขององค์กร มีตัวแปรที่เป็นมาตรวัด 7 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) การมีส่วนร่วมของสมาชิกกับสหกรณ์ 2) ศักยภาพของกรรมการสหกรณ์ 3) ศักยภาพของฝ่ายจัดการ 4) ความเข้มแข็งของทีมงาน 5) การบริหารงานตาม

เน้นความเป็นจริง ปฎักติของศัคคความรู ยึดมั่นคุณธรรมให้เชิดชู เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่สากล



หลักและวิธีการสหกรณ์ 6) การมีพันธมิตรทางธุรกิจที่หลากหลาย และ 7) ระดับการพัฒนาของสหกรณ์ที่ประเมินโดยกรมส่งเสริมสหกรณ์

Component 1-2 บทบาทของรัฐมีตัวแปรที่เป็นมาตรวัด ประกอบด้วย 1) นโยบายภาครัฐ 2) การสนับสนุนจากภาครัฐ

Component 1-3 สภาพแวดล้อมภายนอกมีตัวแปรที่เป็นมาตรวัด 2 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) สภาพการแข่งขัน (COMP) 2) การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

องค์ประกอบสำคัญที่ 2 กระบวนการ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบดังนี้

Component 2-1 กระบวนการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาสหกรณ์มีตัวแปรที่เป็นมาตรวัด ประกอบด้วย 1) กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม 2) กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

Component 2-2 กระบวนการบริหารความผูกพันและศรัทธามีตัวแปรที่เป็นมาตรวัด 1) กระบวนการหล่อหลอมทีมงาน 2) กระบวนการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิก

Component 2-3 กระบวนการบริหารจัดการธุรกิจมีตัวแปรที่เป็นมาตรวัด ประกอบด้วย 1) การดำเนินธุรกิจที่หลากหลายตอบสนองความต้องการของสมาชิก 2) การจัดการที่ดี

องค์ประกอบสำคัญที่ 3 ผลลัพธ์ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ดังนี้

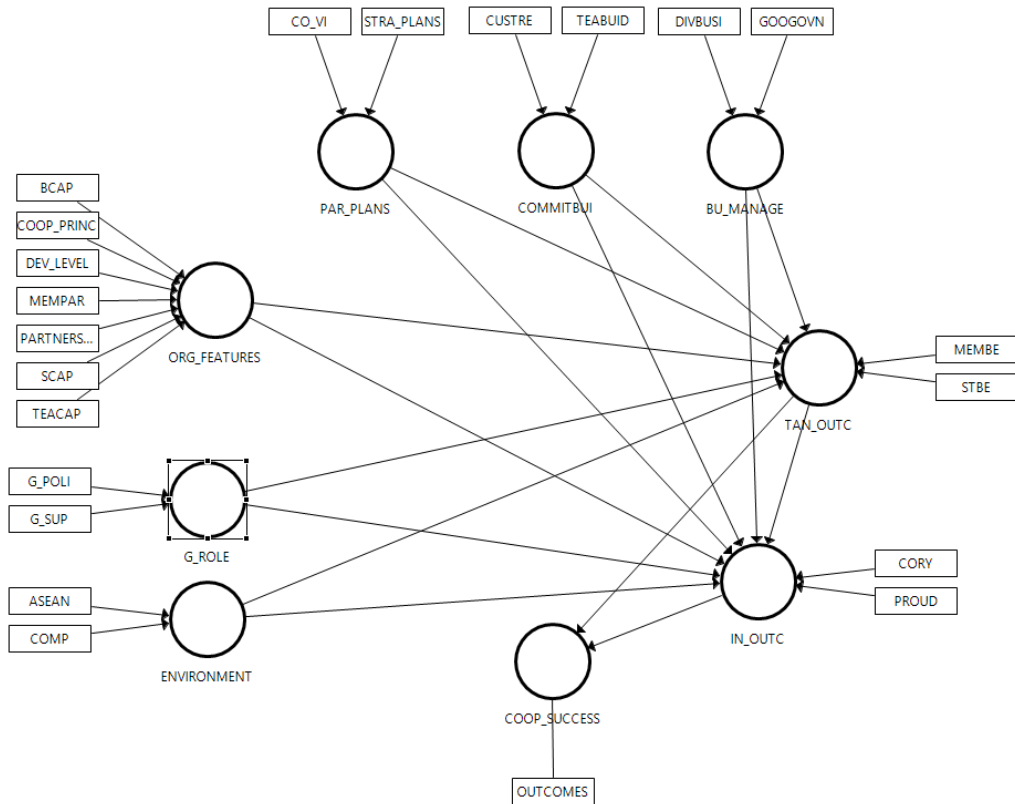
Component 3-1 ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมมีตัวแปรที่เป็นมาตรวัด ประกอบด้วย 1) ประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับสมาชิกทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม 2) ประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับพนักงานและกรรมการ

Component 3-2 ผลลัพธ์ที่เป็นนามธรรมมีตัวแปรที่เป็นมาตรวัด ประกอบด้วย 1) ความศรัทธาและการยอมรับ 2) ความภูมิใจ และความผูกพันกับสหกรณ์

โดยที่ความสำเร็จของสหกรณ์ เป็นผลจากผลลัพธ์ทั้งผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมและผลลัพธ์ที่เป็นนามธรรม

ผลการวิจัย

การนำเสนอผลการศึกษาในบทความนี้ นำเสนอเฉพาะผลการศึกษาจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยนำเสนอแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์ ตัวแปรต้น ประกอบด้วย คุณสมบัติขององค์กร บทบาทของภาครัฐ และสภาพแวดล้อม กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ กระบวนการบริหารความผูกพันและศรัทธา กระบวนการบริหารจัดการธุรกิจ ส่วนตัวแปรตาม ประกอบด้วย ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม และผลลัพธ์ที่เป็นนามธรรม และความสำเร็จของสหกรณ์ แสดงในภาพที่ 2 แบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาขีดความสามารถเชิงธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรสู่ความสำเร็จ



ภาพที่ 2 แบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบสหกรณ์การเกษตรแบบที่ 1

สรุปและอภิปรายผล

องค์ประกอบสำคัญที่ 1 องค์ประกอบพื้นฐานที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร องค์ประกอบที่มีผลต่อความสำเร็จมากที่สุด คือ คุณลักษณะหรือศักยภาพขององค์กรมีผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์ทั้งผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม (TAN_OUTC) และผลลัพธ์ที่เป็นนามธรรม (IN_OUTC) อย่างมาก (Path Coefficient of ORG_FEATURES to TAN_OUTC = 0.347, IN_OUTC = 0.373, Sig Level = .01 ทั้ง TAN_OUTC และ IN_OUTC) กล่าวคือ คุณลักษณะขององค์กรเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญ

ที่จะทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จในเชิงธุรกิจ และส่งผลให้เกิดประโยชน์ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ และสังคม ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสหกรณ์ทั้ง สมาชิกกรรมการและพนักงานสหกรณ์ นอกจากนี้ ยังมีผลต่อความศรัทธา และการยอมรับจาก สมาชิกและชุมชนท้องถิ่น (CORY) รวมทั้ง มีผลต่อความพึงพอใจความภาคภูมิใจของสมาชิก กรรมการและพนักงานสหกรณ์ (PROUD) ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้สหกรณ์เป็นองค์กรที่มีศักยภาพ ประกอบด้วยการบริหารงานตามหลัก และวิธีการสหกรณ์ (COOP_PRINC, Loading = 0.876) การมีส่วนร่วมของสมาชิก (MEMPAR Loading = 0.861)

เน้นความเป็นวัฏจักรขององค์ความรู้ ยึดมั่นคุณธรรมให้เชิดชู เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่สากล



ฝ่ายจัดการที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ (SCAP, Loading = 0.820) คณะกรรมการที่มีความรู้ความสามารถ ซื่อสัตย์ เสียสละ (BCAP, Loading = 0.816) ความเข้มแข็งของทีมงาน (TEACAP, Loading = 0.820) ในส่วนของปัจจัยด้านการมีพันธมิตรทางธุรกิจที่หลากหลาย (PARTNERSHIP, Loading = 0.693) และระดับการพัฒนา (DEV_LEVEL, Loading = 0.630) นั้นมีความสำคัญรองลงมา เมื่อเปรียบเทียบกับ ปัจจัยอื่น ๆ ในกลุ่ม ORG_FEATURES อย่างไรก็ตามในมุมมองของสหกรณ์ ในส่วนขององค์ประกอบที่เป็นปัจจัยภายนอก ได้แก่ บทบาทของภาครัฐ (G_ROLE) และสภาพแวดล้อม (ENVIRONMENT) ต่างมีผลต่อความสำเร็จน้อย บทบาทของภาครัฐทั้งนโยบายของภาครัฐ และการสนับสนุนจากภาครัฐ (Path Coefficient G_ROLE -> TAN_OUTC = -0.002 , G_ROLE -> IN_OUTC = - 0.15) ในองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อม (ENVIRONMENT) สภาพในการแข่งขันของสหกรณ์ (COMP) และการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN) ต่างมีผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์น้อย (Path Coefficient ENVIRONMENT->IN_OUTC = 0.011, ENVIRONMENT->TAN_OUTC = 0.029) จากผลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าในมุมมองของสหกรณ์นั้น ปัจจัยภายในมีผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์มากกว่าปัจจัยภายนอก

องค์ประกอบสำคัญที่ 2 ด้านกระบวนการ มีผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์ทั้งผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมและผลลัพธ์ที่เป็นนามธรรม ซึ่งเมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบย่อยแล้วพบว่า

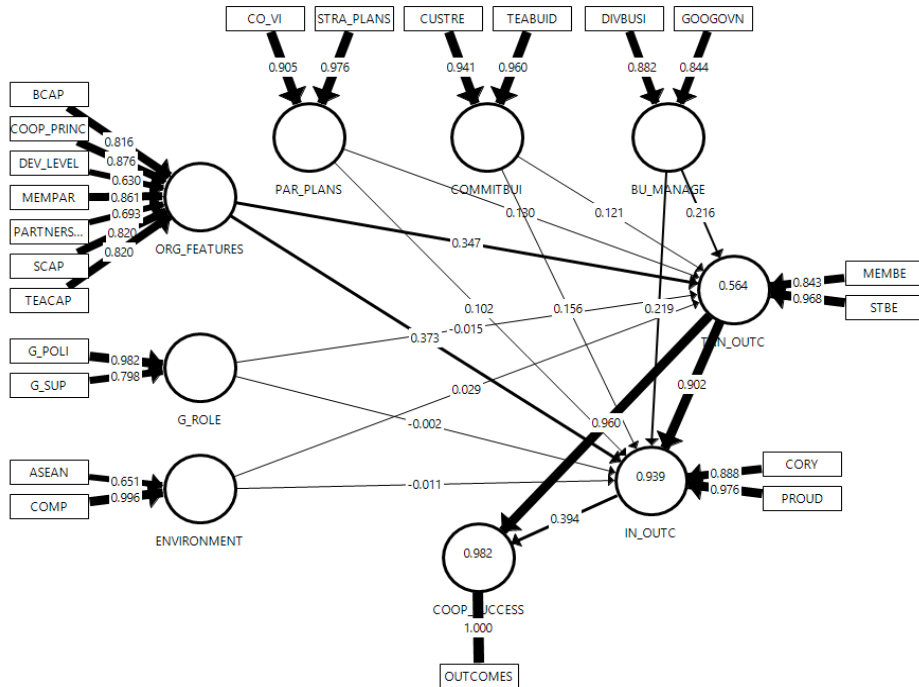
กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ (PAR_PLAN) มีผลต่อผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมมากกว่าผลลัพธ์ที่เป็นนามธรรม (Path Coefficient, PAR_PLANS ->TAN_OUTC=0.130 PAR_PLANS -> TAN_OUTC = 0.102) กล่าวคือ กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ มีผลต่อการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ และ ส่งผลต่อประโยชน์ทางด้านเศรษฐกิจสังคมกับสมาชิก (MEMBE) รวมทั้งกรรมการและพนักงานสหกรณ์ (STBE) ในระดับที่มากกว่าการส่งผลต่อความพึงพอใจความศรัทธา (CORY) และความภาคภูมิใจและความผูกพันกับสหกรณ์ (PROUD) ซึ่งในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์นั้น สหกรณ์จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน (CO_VI) และกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์แบบมีส่วนร่วม (STRA_PLANS) มีกระบวนการทบทวนและติดตามผลการดำเนินงานตามแผน อย่างต่อเนื่อง เพราะ ทั้ง CO_VI และ STRA_PLANS มีผลอย่างมากต่อกระบวนการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาสหกรณ์ (CO_VI, Loading = 0.95 และ STRA_PLANS, Loading = 0.976)

กระบวนการบริหารความผูกพันและศรัทธา (COMMITBUI) มีผลต่อผลลัพธ์ที่เป็นนามธรรมมากกว่าผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม (Path Coefficient; COMMITBUI -> TAN_OUTC = 0.121, COMMITBUI -> IN_OUTC = 0.156) กล่าวคือ กระบวนการบริหารความผูกพันและศรัทธา ส่งผลต่อความพึงพอใจความศรัทธาของสมาชิกและความภาคภูมิใจและความผูกพันของกรรมการและพนักงานต่อสหกรณ์ (CORY and PROUD) ในระดับที่มากกว่าการส่งผลต่อประโยชน์ประโยชน์ทางด้านเศรษฐกิจสังคมกับ



สมาชิกกรรมการและพนักงานสหกรณ์ (MEMBE and STBE) ได้รับ ทั้งนี้เพราะความผูกพันและศรัทธาเป็นสิ่งที่เป็นามธรรม จึงมีผลโดยตรงกับผลลัพธ์ที่เป็นนามธรรม ในกระบวนการบริหารความผูกพันและศรัทธา สหกรณ์จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับ กระบวนการหล่อหลอมทีมงาน (TEABUID) และ กระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิก(CUSTRE) เพราะตัวแปรทั้ง 2 มีอิทธิพลอย่างมากต่อกระบวนการบริหารความผูกพันและศรัทธา (LOADING; TEABUID = 0.960, CUSTRE = 0.941) กระบวนการบริหารจัดการธุรกิจ (BU_MANAGE) มีผลอย่างมากต่อผลลัพธ์ทั้งรูปธรรมและนามธรรม ในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน (Path Coefficient; BU_MANAGE -> TAN_OUTC = 0.216, IN_OUTC = 0.219) กล่าวคือ กระบวนการบริหารจัดการธุรกิจ มีผลต่อความสำเร็จเชิงธุรกิจของสหกรณ์ เมื่อสหกรณ์ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ก็จะมีส่วนเกินปันผลและเฉลี่ยคืนให้กับสมาชิก มีทุน

เพื่อการขยายธุรกิจหรือบริการ จัดเป็นทุนสวัสดิการต่าง ๆ ให้กับสมาชิกและพนักงาน ซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจความศรัทธา และความผูกพันต่อสหกรณ์ ซึ่งในกระบวนการบริหารจัดการธุรกิจ สหกรณ์ต้องให้ความสำคัญกับการมีธุรกิจและบริการที่หลากหลาย ตอบสนองความต้องการของสมาชิก (DIVBUS) และการบริหารจัดการที่ดี (GOOGOVN) เพราะสหกรณ์ทำธุรกิจกับสมาชิกเป็นหลัก ลูกค้าสำคัญของสหกรณ์ คือ สมาชิก ดังนั้น ธุรกิจหรือบริการของสหกรณ์จำเป็นต้องตอบสนองความต้องการของสมาชิก ซึ่งจะทำให้ปริมาณธุรกิจของสหกรณ์ขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ธุรกิจของสหกรณ์ประสบความสำเร็จรวมทั้งในขณะเดียวกันจำเป็นต้อง มีการจัดการธุรกิจที่ดีมีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล (LOADING of DIVBUS = 0.882 and GOOGOVN = 0.844)



ภาพที่ 3 แบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบสหกรณ์การเกษตรแบบที่ 2

3. ความสำเร็จของสหกรณ์ (COOP_SUCCESS) เกิดจากผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม (TAN_OUTC and IN_OUTC) ในที่นี้ผลลัพธ์รูปธรรม หมายถึง ประโยชน์ด้านเศรษฐกิจและสังคมที่สมาชิกคณะกรรมการและพนักงานได้รับจากสหกรณ์(MEMBE and STBE) ส่วนผลลัพธ์เป็นนามธรรม หมายถึงความศรัทธาและการยอมรับของสมาชิก ความภาคภูมิใจความผูกพันของกรรมการและพนักงานต่อสหกรณ์ (CORY and PROUD) ผลการศึกษาพบว่าทั้งผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมและผลลัพธ์ที่เป็นนามธรรมต่างมีผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์อย่างมาก โดยที่ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมมีผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์มากกว่า ผลลัพธ์ที่เป็นนามธรรม (Path Coefficient; TAN_OUTC->COOP_SUCCESS=0.960,

IN_OUTC->OOP_SUCCESS = 0.394) รวมทั้งผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม ส่งผลต่อผลลัพธ์ที่เป็นนามธรรมอย่างมาก (Path Coefficient of TAN_OUTC to IN_TANOUCT = 0.902) นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาศักยภาพของตัวแปรต้นในการอธิบายตัวแปรตามสรุปได้ว่า ตัวแปรต้นทุกตัวแปรมีศักยภาพในการอธิบายตัวแปรตามได้เป็นอย่างดี กล่าวคือ ตัวแปรต้นทุกตัวแปรสามารถอธิบายผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมได้ 56.40 % และผลลัพธ์ที่เป็นนามธรรมได้ 93.90 % นอกจากนี้ ในผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม สามารถอธิบายถึงความสำเร็จของสหกรณ์ได้ 98.20% ตามลำดับ ผลการศึกษาตามที่กล่าวมาข้างต้น แสดงในภาพที่ 3 แบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบ

เน้นความเป็นจริง ปฏิกิริยาของสังคมที่ช่วยเสริมคุณธรรมให้เกิดขึ้น เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่สากล



สำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์ (Structural Model of COOP_SUCESS) และ ตารางที่ 1

ในการยืนยันว่าองค์ประกอบใด มีผลต่อขีดความสามารถเชิงธุรกิจของสหกรณ์การเกษตร นั้นพิจารณาจากค่า path coefficient และ เส้นทาง (path) ที่ตัวแปรต้นมีผลต่อตัวแปรตาม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากข้อมูล ในตารางที่ 1 จะเห็นได้ว่า มีองค์ประกอบที่มีผล ต่อผลลัพธ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติจำนวน 7 เส้นทาง คือ คุณลักษณะขององค์กรกับผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม (ORG_FEATURES -> TAN_OUTC , Sig = .01 ; ORG_FEATURES -> IN_OUTC, Sig = .05) กระบวนการวางแผน ยุทธศาสตร์กับผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม (PAR_PLANS -> TAN_OUTC, Sig = .05), กระบวนการบริหารจัดการธุรกิจกับผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม (BU_MANAGE -> TAN_OUTC, Sig = .01) ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมกับผลลัพธ์ที่เป็นนามธรรม(TAN_OUTC -> IN_OUTC, Sig = .01) กับผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมและนามธรรมกับความสำเร็จของสหกรณ์ (TAN_OUTC -> COOP_SUCESS, Sig = .01 ; IN_OUTC -> COOP_SUCESS, Sig = .01) อย่างไรก็ตาม เส้นทางที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 จำนวน 8 เส้นทาง คือ บทบาทของภาครัฐกับผลลัพธ์ที่เป็นนามธรรมและผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม(G_ROLE -> IN_OUTC, G_ROLE -> TAN_OUTC) สภาพแวดล้อมกับผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม และผลลัพธ์ที่เป็นนามธรรม (ENVIRONMENT->TAN_OUTC, ENVIRONMENT -> IN_OUTC) กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ กับผลลัพธ์ที่เป็นนามธรรม

(PAR_PLANS -> IN_OUTC) กระบวนการสร้างความผูกพันและศรัทธากับผลลัพธ์ที่เป็นนามธรรม และผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม (COMMITBUI -> IN_OUTC, COMMITBUI -> TAN_OUTC) และ กระบวนการบริหารจัดการธุรกิจกับผลลัพธ์ที่เป็นนามธรรม (BU_MANAGE -> IN_OUTC) รายละเอียดแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 Significant Testing of Path Coefficient

Path of Exogenous -> Endogenous	Path Coefficient	t_value	p_value	Sig Level
ORG_FEATURES -> IN_OUTC	0.374	2.403	0.017	**
ORG_FEATURES -> TAN_OUTC	0.347	5.114	0.000	***
G_ROLE -> IN_OUTC	-0.002	0.728	0.467	NS
G_ROLE -> TAN_OUTC	-0.015	0.351	0.726	NS
ENVIRONMENT -> IN_OUTC	0.029	1.918	0.056	NS
ENVIRONMENT -> TAN_OUTC	-0.011	0.599	0.549	NS
PAR_PLANS -> IN_OUTC	0.012	0.657	0.512	NS
PAR_PLANS -> TAN_OUTC	0.130	2.015	0.044	**
COMMITBUI -> IN_OUTC	0.156	1.750	0.081	NS
COMMITBUI -> TAN_OUTC	0.121	1.857	0.064	NS
BU_MANAGE -> IN_OUTC	0.219	1.057	0.291	NS
BU_MANAGE -> TAN_OUTC	0.216	3.468	0.001	***
TAN_OUTC -> IN_OUTC	0.902	63.025	0.000	***
IN_OUTC -> COOP_SUCESS	0.394	16.636	0.000	***
TAN_OUTC -> COOP_SUCESS	0.960	25.842	0.000	***

หมายเหตุ NS = not significant ,
*** p < .01, **p < .05

เน้นความเป็นจริง ปฏักติของค้ความรู ยัดมน้คุณธรรมให้เชิดชู เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่สากล



จากตารางที่ 1 สรุปได้ว่า คุณลักษณะขององค์กร (ORG_FEATURES) กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ (PAR_PLANS) กระบวนการบริหารจัดการธุรกิจที่ดี (BU_MANAGE) มีผลต่อผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม (TAN_OUTC and IN_OUTC) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 นอกจากนี้ ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมและนามธรรมสะท้อนถึงความสำเร็จของสหกรณ์ที่ระดับ .01

องค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาขีดความสามารถเชิงธุรกิจของสหกรณ์สู่ความสำเร็จ ประกอบด้วย 1) คุณลักษณะหรือศักยภาพองค์กรของสหกรณ์ 2) กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาสหกรณ์แบบมีส่วนร่วม และ 3) การมีกระบวนการบริหารจัดการธุรกิจที่ดีมีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล แสดงว่าองค์ประกอบสำคัญที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อความสำเร็จของสหกรณ์นั้น นอกจากนั้น ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม นั้นมีผลต่อผลลัพธ์ที่เป็นนามธรรม กล่าวคือ ถ้าสหกรณ์ประสบความสำเร็จในเชิงธุรกิจ ก่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมต่อสมาชิกในรูปของบริการของสหกรณ์เงินปันผลเฉลี่ยคืนรวมทั้งสวัสดิการต่าง ๆ จะมีผลต่อความพึงพอใจและความศรัทธาของสมาชิก รวมทั้งความภาคภูมิใจของกรรมการและพนักงานสหกรณ์ นอกจากนั้น ทั้งผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมและนามธรรมเป็นองค์ประกอบที่สะท้อนถึงความสำเร็จของสหกรณ์ ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบของงานวิจัยเชิงคุณภาพ ที่ว่าความสำเร็จของสหกรณ์ในมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสหกรณ์ มีความเห็นตรงกันว่าองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์ ก็คือ ทุนภายในของสหกรณ์ (CO-OP Capital) ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมของสมาชิก ความความสามารถและความเข้มแข็งของ

คณะกรรมการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์ ความเข้มแข็งของทีมงาน และบริหารจัดการสหกรณ์ตามหลักและวิธีการสหกรณ์ มีระบบการบริหารจัดการที่ดีโปร่งใส ดำเนินธุรกิจที่ตอบสนองความต้องการของสมาชิก รวมทั้งความเชื่อถือศรัทธาจากสมาชิก ความภาคภูมิใจของสมาชิก กรรมการพนักงานสหกรณ์ ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าว ได้ขยายความรู้จากงานวิจัย Tim Mazzarol (2013) ให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น กล่าวคือในระดับสมาชิกรายคนนั้น Tim Mazzarol เสนอว่า ให้ศึกษาประโยชน์ที่เกิดขึ้นสมาชิกในฐานะที่เป็นเจ้าของ (Owner) นักลงทุน (Investor) ลูกค้ำหรือผู้รับบริการ (Patron) และสมาชิกของชุมชน (Community member) งานวิจัยนี้ได้ยืนยันว่า สหกรณ์จะต้องสร้างประโยชน์เชิงประจักษ์ (Tangible Outcomes) ให้กับสมาชิกทั้ง 3 สถานะ ตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้นในประเทศไทย สมาชิกของสหกรณ์การเกษตรส่วนใหญ่แสดงบทบาทในฐานะเจ้าของกับผู้รับบริการจากสหกรณ์ ซึ่งถ้าสหกรณ์มีธุรกิจหรือบริการที่ดี ตอบสนองต่อความต้องการหรือปัญหาที่เกษตรกรเผชิญอยู่นั้นคือสหกรณ์สามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกในฐานะลูกค้ำหรือผู้รับบริการได้ การที่สหกรณ์ประสบความสำเร็จทางธุรกิจ มีการจ่ายเงินปันผลและเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจให้กับสมาชิก สมาชิกได้ประโยชน์ในฐานะผู้ถือหุ้น ซึ่งก็คือ สหกรณ์สร้างประโยชน์ทางเศรษฐกิจให้กับสมาชิก นอกจากนั้นการที่สหกรณ์มีสวัสดิการทางสังคมให้กับสมาชิก รวมทั้ง มีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาของชุมชนท้องถิ่น ซึ่งเป็นประโยชน์ทางสังคม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Tim Mazzarol (2011) คือ จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของ



องค์การสหกรณ์ คือ การสร้างทุนทางเศรษฐกิจ (Economic Capital) และทุนทางสังคม (Social Capital) นอกจากนั้น สหกรณ์จะต้องให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของสมาชิก ทั้งด้านการมีส่วนร่วมในการวางแผนรวมทั้งการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของสหกรณ์ เพราะการมีส่วนร่วมของสมาชิกมีผลขีดความสามารถของสหกรณ์อย่างมาก และส่งผลต่อความสำเร็จเชิงเศรษฐกิจของสหกรณ์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกับงานวิจัยของ Mahazril Aini, Y., et al. (2012) ที่ว่าการมีส่วนร่วมของสมาชิกและการวางแผนยุทธศาสตร์ มีผลต่อการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ และยังช่วยแก้ปัญหาเรื่อง Free Rider ที่เป็นจุดอ่อนของสหกรณ์เนื่องจาก สหกรณ์เปิดรับสมาชิกโดยไม่จำกัดและมูลค่าหุ้นคงที่ ทำให้สมาชิกใหม่ได้รับประโยชน์จากเงินปันผลที่เท่าเทียมกับสมาชิกเดิม (Cook. 1995 อ้างถึงใน Mazzarol, 2009) การให้ความสำคัญเรื่องการมีส่วนร่วมในธุรกิจของสหกรณ์ทำให้ป้องกันผู้ที่เข้ามาถือหุ้นเพียงอย่างเดียวลดน้อยลงไป รวมทั้งสอดคล้องกับข้อค้นพบจากงานวิจัยเชิงคุณภาพ สหกรณ์ที่เป็นกรณีศึกษาทั้ง 4 สหกรณ์นั้น สมาชิกมีส่วนร่วมในทั้งในธุรกิจและกิจกรรมต่าง ๆ ของสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะมี 2 ส่วนคือ ข้อเสนอแนะเพื่อการเสริมสร้างขีดความสามารถสหกรณ์การเกษตร และ ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

1. ข้อเสนอแนะเพื่อการสร้างความเข้มแข็งให้กับสหกรณ์

1.1 ข้อเสนอแนะสำหรับภาครัฐหรือหน่วยงานรับผิดชอบในการพัฒนาสหกรณ์ ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนภายในของสหกรณ์

ได้แก่ การพัฒนาศักยภาพของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์ เพราะมีผลอย่างมากต่อความสำเร็จของสหกรณ์ รวมทั้งการกำกับดูแลให้สหกรณ์บริหารกิจการตามหลักและวิธีการสหกรณ์ เพื่อที่สหกรณ์จะได้แสดงบทบาทในฐานะกลไกสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก ส่งเสริมการประกอบอาชีพของเกษตรกร ซึ่งเป็นคนส่วนใหญ่ของประเทศ ซึ่งหากสหกรณ์การเกษตรมีความเข้มแข็ง จะช่วยแบ่งเบาภาระของรัฐในเรื่องงบประมาณสนับสนุนด้านราคาให้กับสินค้าเกษตรกรนอกจากนั้น ยังเป็นการสนับสนุนแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงได้อีกทางหนึ่งด้วย

1.2 ข้อเสนอแนะสำหรับสหกรณ์

การเกษตร สหกรณ์จะต้องให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของสมาชิกในธุรกิจและกิจกรรมของสหกรณ์ รวมทั้งพัฒนาทีมงานของสหกรณ์ให้เข้มแข็ง เพราะว่าเป็นฐานสำคัญของความสำเร็จของสหกรณ์ นอกจากนั้นสหกรณ์จะต้องดำเนินกิจการอยู่บนหลักการและวิธีการสหกรณ์ เพราะความสำเร็จของสหกรณ์คือความอยู่ดีกินดีของสมาชิกมิใช่กำไรสูงสุด

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย ครั้งต่อไป

งานวิจัยนี้ ศึกษาจากสหกรณ์การเกษตร ซึ่งเป็นประเภทหนึ่งจาก 7 ประเภท ของสหกรณ์ในประเทศไทย ซึ่งมีคุณลักษณะหรือธรรมชาติที่แตกต่างจากสหกรณ์ประเภทอื่น ๆ นักวิจัยสามารถศึกษาจากสหกรณ์ประเภทอื่น เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์ที่ลักษณะเป็นสถาบันการเงิน หรือสหกรณ์ร้านค้าที่ต้องแข่งขันกับธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่ โดยใช้แนวทางการศึกษาจากงานวิจัยนี้ได้

