

การพัฒนาการดำเนินงาน ของสหกรณ์การเกษตร ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประเทศไทย

The Performance Development of Agricultural Cooperatives in the Northeastern Region of Thailand

สุพจน์ วัฒนวิเชียร¹ รังสรรค์ สิงห์เลิศ² สุวกิจ ศรีปัดถา³ และเกรียงศักดิ์ ไพวรธรณ⁴

Supode Wattanavichien,¹ Rungson Singhalert,² Suwakit Sripathar³ and Kriangsak Praiwan⁴

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์**ประการแรก**เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ **ประการที่สอง**เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และ**ประการที่สาม**เพื่อประเมินผลรูปแบบการพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ วิธีการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ **ระยะที่ 1** ศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร ประชากร คือ สหกรณ์การเกษตรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 320 สหกรณ์ จากการสุ่มตามระดับชั้น ใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานได้แก่ การวิเคราะห์จำแนกประเภท (Discriminant analysis) แบบเป็นขั้นตอน (Stepwise method) และ สหสัมพันธ์แคนโนนิคอล (Canonical correlation analysis) **ระยะที่ 2** การสร้างรูปแบบการพัฒนาการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตร นำรูปแบบพัฒนาสหกรณ์ไปขอความคิดเห็นจากผู้มีประสบการณ์ตรง (Critical incident technique) ทางด้านสหกรณ์ แล้วจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ 1 วัน โดยเน้นกับกลุ่มที่มีส่วนร่วม (Focus groups) กลุ่มเป้าหมายประกอบด้วย ประธานกรรมการสหกรณ์ 15 คน ฝ่ายจัดการสหกรณ์ 15 คน และจากเจ้าหน้าที่ฝ่ายส่งเสริมสหกรณ์ 15 คน รวมทั้งหมด 45 คน แล้วนำข้อเสนอแนะของแต่ละกลุ่มสรุปเป็นผลการอภิปรายทั้งหมด โดยผู้วิจัยได้รวบรวมข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ ทำการปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาสหกรณ์ให้สมบูรณ์ **ระยะที่ 3** การประเมินผลรูปแบบการพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร ผู้วิจัยนำรูปแบบพัฒนาสหกรณ์ไปทดลองกับสหกรณ์การเกษตร 9 สหกรณ์ โดยนำผลจากการเก็บข้อมูล งบดุลเปรียบเทียบก่อนการทดลองและหลังการทดลอง หลังจากการทดลองได้จัดทำงบดุล งบกำไรขาดทุนของสหกรณ์อีกครั้งหนึ่งโดยเปรียบเทียบข้อมูลจากทรัพย์สิน ทุน เงินรับฝากจากสมาชิก ปริมาณธุรกิจ และรายรับของสหกรณ์ ทำการวิเคราะห์ความแปรปรวนหลายตัวแปร ตามแบบวัดซ้ำ (Repeated measure multivariate analysis of variance : MANOVA) ผลการวิจัยพบว่า

¹ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิทยุทธศาสตร์การพัฒนามุมภาค คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

² ศษ.ด. (ประชากรศึกษา) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

³ กศ.ด. (พัฒนศึกษา) รองศาสตราจารย์ อาจารย์พิเศษ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

⁴ วท.ด. (พืชไร่นา) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะเทคโนโลยีการเกษตร มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



1. ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 7 ปัจจัย คือ การวางแผน เงินช่วยเหลือจากรัฐบาล การฝึกอบรม ศักยภาพผู้จัดการสหกรณ์ เงินรับฝาก ศักยภาพกรรมการสหกรณ์ และเงินช่วยเหลือ พนักงานสหกรณ์ ผู้วิจัยได้คัดเลือกปัจจัยที่สามารถควบคุมได้ 3 ปัจจัย ได้แก่ การวางแผน การฝึกอบรม และเงินรับฝากจาก สมาชิกสหกรณ์

2. การสร้างรูปแบบการพัฒนาสหกรณ์การเกษตร ได้จัดทำกิจกรรมในการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรมี 3 ด้าน 15 กิจกรรม ประกอบด้วย การการวางแผน โดยฝึกอบรมการวางแผนและจัดทำแผนปฏิบัติงาน การฝึกอบรม มี 7 กิจกรรม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 อบรมสมาชิกสหกรณ์ จัดให้มีการฝึกอบรมให้สมาชิกสหกรณ์ได้รู้จักสิทธิ หน้าที่ หลักการ อุดมการณ์ การดำเนินธุรกิจกับสหกรณ์ และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับสมาชิก 1 กิจกรรม กลุ่มที่ 2 อบรมพนักงานสหกรณ์ จัดอบรม 2 กิจกรรม จัดอบรมการให้บริการที่ดี จัดอบรมการบริหารจัดการ กลุ่มที่ 3 อบรมกรรมการสหกรณ์ จัดอบรมคุณธรรมและจริยธรรม การบริหารการดำเนินงานสหกรณ์ พ.ร.บ. ข้อบังคับและระเบียบสหกรณ์ จัดอบรม Walk rally กับพนักงานสหกรณ์ 4 กิจกรรม และการรับฝากเงินจากสมาชิก ให้สหกรณ์ดำเนินการ 8 กิจกรรม ได้แก่ ประชาสัมพันธ์ สร้างความน่าเชื่อถือ ให้บริการที่ดี จัดให้ฝากเงินจากเงินปันผลเฉลี่ยคืน จ่ายเงินกู้เข้าบัญชีเงินฝาก ฝากเงินจากผลิตผล จัดลำดับการออม และสร้างแรงจูงใจ

3. การประเมินผลรูปแบบการพัฒนาสหกรณ์การเกษตร พบว่า ผลการทดลองหลังจากการดำเนินการตามกิจกรรม และปรับปรุงการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรแล้ว ผลการทดลองมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งแสดงว่าการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรที่ทดลองดีขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับด้านทรัพย์สิน ทุน เงินรับฝากจากสมาชิก ปริมาณธุรกิจ และรายรับของสหกรณ์

คำสำคัญ : การพัฒนาการดำเนินงาน สหกรณ์การเกษตร ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ABSTRACT

The aims of this research were: 1) to study the factors affecting on the performances of the agricultural cooperatives 2) to create a model to develop the performances of the agricultural cooperatives and 3) to evaluate the application of the model on development the performances of agricultural cooperatives in the Northeast of Thailand. This research consisted of three phases: the first phase, to study the factors affecting on the performance of the agricultural cooperatives. The study was conducted by using 320 cooperative organizations, selected through stratified random sampling from each province in the northeastern region. The instrument used was a rating scale questionnaire. The statistics used for hypothesis testing were discriminate analysis: stepwise method and canonical correlation analysis, the second phase, to create a model to develop the agricultural cooperatives performance by getting the model to agricultural cooperative experts' opinion using a critical incident technique with one-day workshop of the focus groups. The target group consisted of 15 chairmen of agricultural cooperatives, 15 committees of agricultural cooperatives and 15 promotion officials of agricultural cooperatives totally 45 persons. All suggestions from each group were concluded for discussion including with some suggestions from one-day workshop and developed the model to be suitable for agricultural cooperatives. And the third phase, to evaluate the model on development of agricultural cooperatives by working with nine cooperative organizations by collecting data on experimental budget and balance sheets to compare with those before and after experimental using the documents of assets, capitals, deposited of the members, business quantities and the incomes of the cooperatives. Repeated measures multivariate analysis of variance (MANOVA) technique was used to analyze the data.

The results of the research revealed that:

1. Seven factors had affected on the performances of agricultural cooperatives were: planning, government's subsidies, training, competent managers, members deposit, competent cooperatives' committee and money supporting the cooperative officials. However, the three factors were selected for subsequence studied: planning, training, and deposit of the members.

2. A model for development of the agricultural cooperatives was divided into 3 dimensions 15 activities. They consisted of training plan program and action plan training program. There were 7 activities: group 1, one training course activity for the cooperatives members focusing on right, duty, principles, ideology, business management, and regulations, group 2, two training courses activities for the cooperatives to be: good service and management training, and group 3, four training courses for cooperatives committees focusing on moral and virtue training, cooperatives management, laws and regulations training including a walk rally program and 8 training courses: public relations, accountability, good service, deposit some money from dividend, pay loans in accounting book, deposit money from products, saving money week, and create motivation.

3. The evaluation of created model found that the results after performing the activities and improving was highly significant at the .05 level. This indicated that the performance of the agricultural cooperatives getting better comparing with assets, capitals, deposite of the members, business quantities and incomes of the agricultural cooperatives .

Keywords: Performance Development, Agricultural Cooperatives and Northeastern Area.

บทนำ

สหกรณ์เป็นองค์กรนิติบุคคล ซึ่งตั้งขึ้นมาเพื่อแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศตั้งแต่เริ่มก่อตั้งสหกรณ์ ในปี พ.ศ. 2459 นับถึงปัจจุบัน ปี พ.ศ. 2551 เป็นเวลา 92 ปี สหกรณ์เป็นองค์กรธุรกิจที่แตกต่างจากธุรกิจโดยทั่วไป สหกรณ์เป็นของสมาชิก ดำเนินการโดยสมาชิกและเพื่อประโยชน์ของสมาชิกในการดำเนินงานของสหกรณ์ จะอยู่ภายใต้อุดมการณ์ รวมถึงหลักการ วิธีการสหกรณ์ และ พ.ร.บ. สหกรณ์ สิ่งเหล่านี้ถือเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินงานที่จะทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จสหกรณ์ในประเทศไทย แบ่งเป็นทั้งหมด 7 ประเภท ได้แก่ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ประมง สหกรณ์นิคม สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์บริการ และสหกรณ์เครดิตยูเนียน จากสหกรณ์ทั้ง 7 ประเภท กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้สำรวจสถานภาพของสหกรณ์ ณ วันที่ 14 มีนาคม 2551 มีสหกรณ์ทั้งสิ้น 8,895 สหกรณ์ สมาชิกสหกรณ์ 9,840,264 คน สหกรณ์ที่มีจำนวนสมาชิกมากที่สุด คือ สหกรณ์การเกษตร จำนวน 5,105 สหกรณ์ จำนวนสมาชิก 5,802,500 คน คิดเป็น

ร้อยละ 58.97 ของจำนวนสมาชิกสหกรณ์ที่ได้รับการจดทะเบียนสหกรณ์ดังกล่าว ถึงแม้จะผ่านการศึกษาวิเคราะห์ และพิจารณาจากกรมส่งเสริมสหกรณ์อย่างรอบคอบแล้วก็ตาม แต่ก็ยังมีอีกหลายสหกรณ์ที่ไม่สามารถดำเนินงานสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์บางสหกรณ์ไม่สามารถดำเนินกิจการได้ บางสหกรณ์ประสบผลการศึกษาขาดทุนและล้มเลิกไปในที่สุด สหกรณ์การเกษตรเป็นสหกรณ์ที่มีสมาชิกคือเกษตรกรเป็นฐานการผลิตที่สำคัญของประเทศ และเป็นประเภทสหกรณ์ที่มีจำนวนสมาชิกมากที่สุด แต่ก็ยังเป็นสหกรณ์ที่ต้องประสบความล้มเหลวจนต้องเลิกไปเป็นจำนวนมากที่สุดเช่นกัน จะเห็นว่ามีสหกรณ์การเกษตรที่ต้องเลิกกิจการถึง 506 สหกรณ์ จากสหกรณ์ทั้งหมดที่เลิกกิจการ 766 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 66 แสดงว่าสหกรณ์การเกษตรยังมีปัญหาในการดำเนินงานมากกว่าสหกรณ์ประเภทอื่น และจากการประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร ปี 2549 ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์โดยสำรวจข้อมูลสหกรณ์การเกษตร ปี 2549 ที่เข้าข่ายการประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานจำนวน 2,712 สหกรณ์ มีผลการประเมิน



ประสิทธิภาพการดำเนินงานด้วยแบบจำลอง DEA (Data envelopment analysis) พบว่าสหกรณ์การเกษตรร้อยละ 79.21 มีประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยภาพรวมในระดับต่ำถึงร้อยละ 46.79 โดยมีประสิทธิภาพด้านวิชาการในระดับต่ำร้อยละ 72.71 และมีประสิทธิภาพด้านขนาดอยู่ในภาวะผลตอบแทนต่อขนาดลดลงประกอบกับประสิทธิภาพด้านขนาดก็ยังคงอยู่ในลักษณะที่ไม่เหมาะสมด้วยทั้งในลักษณะที่ต้องลดปัจจัยเพื่อให้สมดุลกับรายได้ให้สมดุลกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดรายได้เมื่อพิจารณาผลการประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานเป็นรายภาคสรุปได้ว่า สหกรณ์การเกษตรภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีประสิทธิภาพการดำเนินงานรวมและประสิทธิภาพด้านวิชาการอยู่ในระดับต่ำ คิดเป็นร้อยละ 32.23 ร้อยละ 21.90 ตามลำดับ และประสิทธิภาพด้านขนาดอยู่ในภาวะผลตอบแทนขนาดลดลง ร้อยละ 20.72 ของจำนวนสหกรณ์การเกษตรที่เข้าข่ายในการประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานจากปัญหาดังกล่าวข้างต้น เห็นควรที่จะศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร แล้วนำมาสร้างรูปแบบการพัฒนาการดำเนินงานที่เหมาะสมจึงนำไปทดลองและประเมินผล

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
3. เพื่อประเมินผลรูปแบบการพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

สมมติฐานการวิจัย

1. ปัจจัยด้านคนปัจจัยด้านเงินทุน ปัจจัยด้านวัสดุ อุปกรณ์สำนักงาน ปัจจัยด้านการจัดการ ปัจจัยด้านการตลาด ปัจจัยด้านอุปกรณ์การตลาด และปัจจัยด้านสิ่งจูงใจ มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. การประเมินผลรูปแบบการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรหลังการดำเนินการตามกิจกรรมและปรับปรุงการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรแล้ว การดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรดีขึ้น

ขอบเขตการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยสหกรณ์การเกษตรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยแบ่งสหกรณ์เป็น 2 ประเภท คือ สหกรณ์การเกษตรที่ผ่านมาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์กำหนด กับสหกรณ์การเกษตรที่ไม่ผ่านตามเกณฑ์มาตรฐาน

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีขั้นตอนการวิจัยดังนี้

- ระยะที่ 1 ศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร
- ระยะที่ 2 การสร้างรูปแบบการพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร
- ระยะที่ 3 การทดลองใช้และประเมินผลรูปแบบการพัฒนาสหกรณ์การเกษตร

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

ประชากร การวิจัยครั้งนี้มีหน่วยในการวิเคราะห์ (Unit of analysis) เป็นสหกรณ์ประชากร คือ สหกรณ์การเกษตรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือทั้ง 19 จังหวัด จำนวน 1,564 สหกรณ์

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ สหกรณ์การเกษตรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือทั้ง 19 จังหวัด จำนวน 320 สหกรณ์ มีค่าน้อยมากน้อยตามขนาดของประชากรในจังหวัดต่างๆ เพื่อให้มีการกระจายของข้อมูล ใช้การสุ่มตามระดับชั้น (Stratified random sampling) โดยแบ่งสหกรณ์เป็น 2 ประเภท คือ สหกรณ์ที่ได้มาตรฐานและไม่ได้มาตรฐาน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่สร้างขึ้นตามแนวทางวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อรวบรวมข้อมูลต่างๆ จากสหกรณ์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ทำหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ถึงสหกรณ์จังหวัด 19 จังหวัด ในภาค

ตะวันออกเฉียงเหนือเพื่อขอความร่วมมือให้หน่วยส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ ประสานงานสหกรณ์ให้ตอบแบบสอบถาม

2. ประสานงานสหกรณ์จังหวัด ทั้ง 19 จังหวัด ในการรวบรวมแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. **ระยะที่ 1** ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร

สถิติวิเคราะห์ เพื่อทดสอบสมมติฐานในการวิจัยใช้การวิเคราะห์จำแนกประเภท (Discriminant analysis) แบบเป็นขั้นตอน (Stepwise method) และสหสัมพันธ์แคนอนิคอล (Canonical correlation analysis) เพื่ออธิบายปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติ (Level of significance) ที่ .05

2. **ระยะที่ 2** เป็นการสร้างรูปแบบการพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร

2.1 นำผลการวิเคราะห์มาจัดทำรูปแบบการพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร

2.1.1 นำผลการวิเคราะห์มาจัดทำรูปแบบการพัฒนาสหกรณ์ ร่วมกับการประมวลความคิดเห็นจากประสบการณ์ตรง (The critical incident technique) โดยเรียนเชิญผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านนโยบายและแผนของกรมส่งเสริมสหกรณ์ร่วมกับสหกรณ์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 4 คน รวมเป็น 5 คน เพื่อรวบรวมความคิดเห็นในการพัฒนาสหกรณ์การเกษตร นำมารวมกับผลการวิเคราะห์ที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง แล้วนำมากำหนดเป็นรูปแบบในการพัฒนาสหกรณ์

2.1.2 นำรูปแบบการพัฒนาสหกรณ์ที่จัดทำขึ้น จัดประชุมเชิงปฏิบัติการโดยเน้นกับกลุ่มที่มีส่วนร่วม (Focus groups) กลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสกลนคร จำนวน 45 คน จากส่วนราชการ 15 คน จากผู้บริหารในสหกรณ์การเกษตรคือคณะกรรมการดำเนินการในสหกรณ์ จำนวน 15 คน และจากฝ่ายจัดการสหกรณ์ จำนวน 15 คน โดยดำเนินการคัดเลือกแบบเจาะจงจากข้าราชการคณะ

กรรมการและฝ่ายจัดการสหกรณ์ที่เกี่ยวข้อง จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ 1 วัน โดยให้แต่ละกลุ่มนั่งรวมกันร่วมกันวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนาสหกรณ์ที่ผู้วิจัยได้ทำขึ้นและนำเสนอผลการเสนอแนะของกลุ่มตัวเองแล้วสรุปผลการอภิปรายทั้งหมดปรับปรุงเป็นรูปแบบการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรที่สมบูรณ์ขึ้นสาเหตุที่ผู้วิจัยคัดเลือกสหกรณ์และจัดการประชุมเชิงวิชาการในจังหวัดสกลนคร เนื่องจากผู้วิจัยดำรงตำแหน่งสหกรณ์จังหวัดสกลนคร สามารถจัดการประชุมและติดต่อประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องได้สะดวกขึ้น

3. **ระยะที่ 3** เป็นการทดลองใช้ และประเมินผลรูปแบบการพัฒนาสหกรณ์การเกษตร

3.1 การทดลองใช้ และประเมินผลรูปแบบการพัฒนาสหกรณ์การเกษตร

3.1.1 นำรูปแบบการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรที่ผู้วิจัยได้ปรับปรุงแล้ว นำไปทดลองกับสหกรณ์การเกษตรที่ไม่ผ่านตามเกณฑ์มาตรฐานที่กรมส่งเสริมสหกรณ์และกรมตรวจบัญชีกำหนดและสมัครใจเข้าร่วมโครงการในจังหวัดสกลนคร จำนวน 9 สหกรณ์ โดยให้สหกรณ์จัดทำทดลอง งบดุล งบกำไรขาดทุนก่อนทดลองแล้วนำรูปแบบการพัฒนาฯ ทดลองเป็นเวลา 6 เดือนแล้วจัดทำทดลอง งบดุล อีกครั้ง เพื่อเป็นการเปรียบเทียบ

3.1.2 วิเคราะห์ความแปรปรวนหลายตัวแปรตามแบบวัดซ้ำ (Repeated Measure Multivariate Analysis of variance : MANOVA) โดยนำผลจากการเก็บข้อมูลในงบทดลอง งบดุล งบกำไรขาดทุน เปรียบเทียบก่อนการทดลอง และหลังการทดลอง

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยมีดังนี้

1. การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ปัจจัยตัวแปรอิสระทั้ง 23 ตัว เหลือเพียง 7 ปัจจัย คือ การวางแผนเงินช่วยเหลือจากรัฐบาล การฝึกอบรม ศักยภาพผู้จัดการสหกรณ์ เงินรับฝาก ศักยภาพกรรมการสหกรณ์ และเงินช่วยเหลือพนักงานสหกรณ์ ที่มีผลต่อการดำเนินงานของ



สหกรณ์การเกษตรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตามการทดสอบสมมติฐานด้วยวิธี Stepwise statistics โดยจะทราบผล ของปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุดตั้งแต่ระยะที่ 1 เรียงไปจนถึงระยะที่ 7

2. การสร้างรูปแบบการพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร มีรูปแบบการดำเนินงาน ดังนี้

นำผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรที่ได้ทั้ง 7 ปัจจัยได้แก่ การวางแผน เงินช่วยเหลือจากรัฐบาล การฝึกอบรม คักยภาพผู้จัดการสหกรณ์ เงินรับฝาก คักยภาพกรรมการสหกรณ์ และเงินช่วยเหลือพนักงานสหกรณ์ นำมาจัดทำรูปแบบการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรจากปัจจัยทั้ง 7 ปัจจัยดังกล่าว สามารถนำมาจัดทำรูปแบบการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในระยะสั้นได้ คือ การวางแผน การฝึกอบรม เงินรับฝาก ส่วนปัจจัยเป็นปัจจัยที่อยู่นอกเหนือจากการควบคุมของผู้วิจัยได้ ผู้วิจัยจึงได้จัดทำรูปแบบเบื้องต้นที่ผู้วิจัยสามารถควบคุมได้ทั้ง 3 ปัจจัย มาจัดทำรูปแบบการพัฒนาแต่ละปัจจัย

3. **ระยะที่ 3** เป็นการทดลองใช้ และประเมินผลรูปแบบการพัฒนาสหกรณ์การเกษตร

ผลการประเมินผลรูปแบบการพัฒนาสหกรณ์การเกษตร พบว่า ผลการทดลองหลังจากการดำเนินการตามกิจกรรมการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรแล้วผลการทดลองมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งแสดงว่าการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรที่ทดลองดีขึ้น เมื่อเปรียบเทียบด้านทรัพย์สิน หุน เงินรับฝากจากสมาชิก ปริมาณธุรกิจและรายรับของสหกรณ์

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยมีสาระสำคัญนำมาอภิปรายผลดังนี้

1. การวางแผน สอดคล้องกับเฟรดเดอร์ริค ดับเบิลยู เทเลอร์ (Frederick W. Taylor) ได้กล่าวไว้ในหลักการจัดการ (The principles of scientific management) (เจริญผล สุวรรณโชติ, 2544 : 243) ว่า การกำหนดวิธีการในการปฏิบัติงานกำหนดช่วงระยะในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมาย ทั้งนี้หมายความว่าในการปฏิบัติงานทุกอย่าง

จำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดขอบข่าย วิธีการ และกิจกรรมทุกอย่างที่จะทำให้การปฏิบัติงานในองค์กรนั้นได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ นอกจากนี้เดเนีย อี กริฟฟิธส์ (Daniel E. Griffiths) ได้กล่าวไว้ในทฤษฎีบริหารของกริฟฟิธส์ (Griffiths) (เจริญผล สุวรรณโชติ, 2544 : 179) ว่าการวางแผนจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานโดยอาศัยระยะเวลาที่แน่นอนรวดเร็วและแม่นยำ

2. เงินช่วยเหลือจากรัฐบาล การได้รับเงินช่วยเหลือจากรัฐบาล ส่วนใหญ่จะอยู่ในรูปเงินอุดหนุนผ่านกรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมการค้าภายในและทางจังหวัดในงบประมาณของผู้ว่าราชการจังหวัด โดยจะอุดหนุนเป็นทุนหมุนเวียนจ่ายขาดในการรวบรวมผลผลิตของสมาชิกในการจัดการขาย อุดหนุนเป็นทุนหมุนเวียนในการจัดหาสินค้ามาจำหน่ายซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้สหกรณ์ประสบผลสำเร็จได้

3. การฝึกอบรมสอดคล้องกับผลการวิจัยของกมลทิพย์ คติการ (2540 : 194) พบว่าสมาชิกสหกรณ์ถ้ามีความรู้ความเข้าใจเรื่องสหกรณ์จะทำให้สมาชิกส่งชำระหนี้สหกรณ์ซึ่งสหกรณ์มีการพัฒนาให้สมาชิกมีความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาธุรกิจต่างๆ สมาชิกก็จะเข้ามาใช้บริการต่างๆ มากขึ้นจะเป็นผลให้กิจการของสหกรณ์ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น เฟรดเดอร์ริค ดับเบิลยู เทเลอร์ (Frederick W. Taylor) ได้กล่าวไว้ในทฤษฎีการจัดการ (Management theory) ว่าฝ่ายบริหารจะได้รับผลผลิตเพิ่มขึ้นถ้ามีการฝึกคนงานได้เรียนรู้วิธีการทำงานใหม่ๆ และจากแนวคิดของโรเบิร์ต โอเวน (Robert Owen) ซึ่งเป็นนักธุรกิจชาวสก็อตแลนด์ผู้มีส่วนบุกเบิกแนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมองค์กร (OB) ได้กล่าวไว้ว่าต้องจัดการศึกษาที่เป็นของรัฐให้แก่คนงานในการอบรมของพนักงานสหกรณ์ พนักงานมักจะหลีกเลี่ยงไม่ไปอบรมเป็นไปตามทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแม็คเกรเกอร์ (McGregor) ที่คนงานมักจะหาช่องทางที่จะเลี่ยงความรับผิดชอบเท่าที่เป็นไปได้และพยายามทำตามที่ได้รับคำสั่งอย่างเป็นทางการเท่านั้น ทางสหกรณ์ต้องให้สิ่งจูงใจ โดยเฉพาะสหกรณ์ที่จะประสบผลสำเร็จได้จะมีแรงจูงใจในความก้าวหน้าในหน้าที่การงานหรือการมีพัฒนาการในการทำงานซึ่งเป็นไปตามทฤษฎี Motivation-Frederick Henry berg

ที่ได้เสนอไว้ในปลายปี 1950 และจากการศึกษาของ กมลทิพย์ คติการ (2540 : 194) พบว่าสหกรณ์การเกษตรประสบปัญหา ด้านสมาชิกขาดความรู้ความเข้าใจในระบบสหกรณ์ขาดความ ักดีต่อสหกรณ์สมาชิกยังไม่เข้าใจบทบาทของตนเองในด้าน คณะกรรมการดำเนินการมีปัญหากรรมการมีความรู้น้อย อายุมากไม่กล้าตัดสินใจ

4. ศักยภาพของผู้จัดการสหกรณ์สอดคล้องกับ งานวิจัยของ กมลทิพย์ คติการ (2540 : 184) ได้ศึกษา กระบวนการบริหารจัดการซึ่งผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการ ควบคุมการจัดการในสหกรณ์เป็นไปตามคณะกรรมการ ดำเนินการสหกรณ์สหกรณ์กลุ่มที่ประสบความสำเร็จทาง ธุรกิจมากผู้จัดการสหกรณ์มีศักยภาพสูงกว่าเล็กน้อย กลุ่มสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจปานกลางและผู้ กำหนดจัดการสหกรณ์ทั้งสองกลุ่มมีศักยภาพดีกว่าผู้จัดการ สหกรณ์ในกลุ่มที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจน้อยและ การที่สหกรณ์มีผู้จัดการที่มีความรู้ความสามารถและมี ประสบการณ์ทำงาน จะมีส่วนช่วยให้การบริหารงานสหกรณ์ เป็นไปด้วยดีและจากการศึกษาถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จของ สหกรณ์ในประเทศอิหร่าน ของมิซริพาสลี (Misrepassi) (กรมส่งเสริมสหกรณ์ เอกสารเผยแพร่, 2551 : 4) โดยศึกษา สหกรณ์ผู้บริโภคในจังหวัดตอนเหนือของประเทศอิหร่าน พบว่าประสบการณ์ในการทำงานของฝ่ายจัดการมีความ สัมพันธ์กับความสำเร็จของสหกรณ์และจากทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human capital theory) เป็นทฤษฎีสาขาเศรษฐศาสตร์ ได้กล่าวไว้ว่าทุนมนุษย์จะเพิ่มทุกๆ ปี เนื่องจากผลการศึกษา หรือการศึกษาอบรมและประสบการณ์ในการทำงานและ จากปรัชญาการบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์ (Principle of scientific management) ของเฟรดเดอริค (อนิวัช แก้วจาง, 2550 : 49, 56) ได้กล่าวไว้ว่าการบริหารจัดการ ให้สำเร็จได้นั้นต้องมีการฝึกอบรมและการพัฒนาคนงาน ตามหลักวิทยาศาสตร์

5. การรับฝากเงินจากสมาชิกสหกรณ์สอดคล้องกับ งานวิจัยการสังเคราะห์เปรียบเทียบประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรกรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตร เมืองพัทลุง จำกัด และสหกรณ์การเกษตรเมืองนครศรีธรรมราช

จำกัด ของ เพชร ศิริพงษ์ ผู้ตรวจราชการกรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ (<http://www.cpd.go.th>, 21/1/2551) พบว่าสหกรณ์จะมีความมั่นคง ถ้าสหกรณ์มีอัตราการฝากเงิน ของสมาชิกเฉลี่ยแล้วสูงกว่าเงินกู้ของสมาชิก และสหกรณ์ ที่มีเงินฝากของสมาชิกเฉลี่ยสูงจะมีต้นทุนในการกู้ยืมจากที่ อื่นน้อย ซึ่งเงินทุนจากแหล่งอื่นอัตราดอกเบี้ยจะสูงกว่าอัตรา ดอกเบี้ยเงินฝากของสมาชิกสหกรณ์ เป็นผลให้สหกรณ์ที่มี เงินฝากของสมาชิกมากจะทำให้สหกรณ์มีกำไรมาก ลดต้นทุน ได้มากและยังสร้างความมั่นคงให้กับสหกรณ์ด้วย

6. ศักยภาพของคณะกรรมการดำเนินการ สอดคล้อง กับบทความในวารสาร ARE Update ฉบับเดือนมกราคม/ กุมภาพันธ์ 2004 ของแคลิฟอร์เนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา ระบุว่าความล้มเหลวของ Rice growers association ส่วนหนึ่งมาจากการบริหารที่หละหลวมของคณะกรรมการ สรุปว่า “คณะกรรมการบริหารเอาแต่ตั้งรับและไม่สามารถ ตรวจสอบการตัดสินใจทางธุรกิจทั้งยังปล่อยปละละเลย” เช่นเดียวกับผู้เชี่ยวชาญด้านสหกรณ์ของ United State Department of Agriculture (USDA) เขียนระบุปัจจัย หลายประการที่กีดกร่อนประสิทธิภาพของคณะกรรมการ สหกรณ์ รวมทั้งความอ่อนด้อยของกรรมการที่เป็นผู้ผลิตใน การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าของสหกรณ์ผู้เชี่ยวชาญของ USDA สรุปว่าการให้การศึกษาอบรมในสหกรณ์เป็นการลงทุนอย่าง หนึ่งแต่ผู้นำและที่ปรึกษาของสหกรณ์จำนวนมากเห็นว่ เป็นการลงทุนที่ต้องถูกตัดออกไปในยามคับขัน นอกจากนี้ ไฮวอดและคลอสเลอร์ (Howard, Klosler, 1991:46) กล่าว ด้วยว่าคณะกรรมการดำเนินการที่ขาดประสบการณ์ก็เป็น เหตุผลหนึ่งของความล้มเหลวในสหกรณ์

7. เงินช่วยเหลือพนักงานสหกรณ์สอดคล้อง กับงานวิจัยของ กมลทิพย์ คติการ (2540 : 196) พบว่าด้าน สวัสดิการของพนักงานบุตรและเงินช่วยเหลืออื่นสหกรณ์ การเกษตรที่ประสบผลความสำเร็จทางธุรกิจจะจัดสวัสดิการ ให้สูงกว่าสหกรณ์การเกษตรที่ประสบผลความสำเร็จทาง ธุรกิจปานกลางหรือน้อยในการจ่ายเงินโบนัสกรรมการและ พนักงานสหกรณ์ในกลุ่มสหกรณ์การเกษตรที่ประสบความ สำเร็จจะสามารถจ่ายเงินโบนัสได้ทุกสหกรณ์มากน้อยแล้วแต่



กำไรสุทธิที่เกิดขึ้น นอกจากนั้นบางสหกรณ์ยังจัดสรรให้ถึงประธานกลุ่มด้วยโฮวาร์ดและคลอสเลอร์ (Howard and Klosler, 1991 : 34) ได้สัมภาษณ์ผู้จัดการและกรรมการดำเนินการของสหกรณ์การตลาดในประเทศแคนาดา พบว่าปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้สหกรณ์ประสบผลสำเร็จ คือการจ่ายค่าจ้างงานที่เหมาะสมแก่ผู้จัดการที่พร้อมด้วยความสามารถที่สหกรณ์ต้องการ สุดา เค (Sudha K, 2005 : 94) ศึกษาสหกรณ์ชั้นประถม 5 รัฐในประเทศอินเดีย พบว่า การจัดสรรกำไรสุทธิของสหกรณ์ และการจัดทำงบประมาณในเรื่องของสวัสดิการ การฌาปนกิจ การกุศล การศึกษา วัฒนธรรม การพัฒนาชนบท การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ภายใต้แนวคิดบริการตั้งแต่เกิดจนตาย และได้ให้ข้อเสนอแนะว่าสหกรณ์ควรใช้ระบบการจ่ายเงินเฉลี่ยคืนเพราะจะทำให้ความจงรักภักดีและการมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิกเข้มแข็งยิ่งขึ้น สหกรณ์ควรจัดสรรเงินสำหรับกิจกรรมสมาชิกสัมพันธ์ควรตั้งกองทุนและจัดสรรกำไรก่อนหักเงินสำรองเพื่อการนี้ด้วย ซึ่งสอดคล้องกับการจัดการที่มีหลักเกณฑ์ของเฟรดเดอริค ดับเบิลยู เทเลอร์ (Frederick W. Taylor) ที่กล่าวไว้ว่า การจัดสรรค่าตอบแทนให้อยู่บนพื้นฐานของความสามารถและผลผลิตที่สูงขึ้น และจากหลักการจัดการ (Management principles) ของฟาโยล (Fayol) (ธงชัย สันติวงษ์, 2543 : 23 - 25) ได้กล่าวไว้ในหลักของการให้ผลประโยชน์ตอบแทน (Remuneration) ต้องมีความยุติธรรมและเกิดความพอใจ และเป็นประโยชน์มากที่สุดแก่ทั้ง 2 ฝ่าย คือ ลูกจ้างและนายจ้างให้สามารถดำรงอยู่ได้ในภาวะการณ์ปัจจุบัน และจากทฤษฎีการจูงใจ ของมาสโลว์ (Maslow) (ธงชัย สันติวงษ์, 2543 : 113) ได้กล่าวไว้ว่าทุกคนมีความต้องการและความต้องการนี้จะมียุ่ตลอดเวลา และไม่มีที่สิ้นสุด นับตั้งแต่เกิดจนถึงตาย ซึ่งความจริงข้อนี้ช่วยให้ทราบว่า การจูงใจจะสามารถทำได้ตลอดเวลา และจากทฤษฎีการจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) ซึ่งกล่าวว่าแรงจูงใจเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาจากแต่ละคน มิได้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารโดยตรงและปัจจัยที่ใช้บำรุงจิตใจนั้นจะสามารถช่วยขจัดความไม่พอใจต่างๆ

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า มีปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรเพียง 7 ปัจจัย ที่มีผล คือ การวางแผน เงินช่วยเหลือจากรัฐบาล การฝึกอบรม ศักยภาพผู้จัดการสหกรณ์ เงินรับฝาก ศักยภาพกรรมการสหกรณ์ และเงินสวัสดิการช่วยเหลือพนักงานสหกรณ์ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรในภาคตะวันออกเฉียงเหนืออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตามการทดสอบสมมติฐานด้วยวิธี Stepwise statistics โดยทราบผลของปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุด เรียงตามลำดับข้างต้น

2. ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาสหกรณ์การเกษตร

2.1 สร้างรูปแบบการพัฒนาด้านการวางแผน

มีกิจกรรมการฝึกอบรมและปฏิบัติในการวางแผนจริง 1 กิจกรรม

2.2 สร้างรูปแบบการพัฒนาด้านการฝึกอบรม

มี 7 กิจกรรม ได้แก่

2.2.1 การฝึกอบรมสมาชิกสหกรณ์ 1 กิจกรรม คือกิจกรรมการอบรมหลักการ วิธีการและอุดมการณ์สหกรณ์

2.2.2 การฝึกอบรมพนักงานสหกรณ์ จัดอบรม 2 กิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมการอบรมหลักสูตรการให้บริการที่ดี จัดอบรม 1 วัน กิจกรรมการอบรมหลักสูตรการบริหารจัดการ จัดอบรม 1 วัน

2.2.3 การฝึกอบรมกรรมการสหกรณ์ จัดอบรม 4 กิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมการอบรมหลักสูตรคุณธรรมและจริยธรรม จัดอบรม 1 วัน กิจกรรมการอบรมหลักสูตรการบริหารการดำเนินงานสหกรณ์ จัดอบรม 1 วัน กิจกรรมการอบรมหลักสูตร กฎหมาย ข้อบังคับและระเบียบสหกรณ์ จัดอบรม 1 วัน กิจกรรมการอบรมหลักสูตร Walk Rally กับพนักงานสหกรณ์จัดอบรม 2 วัน

2.3 สร้างรูปแบบการพัฒนาด้านการรับฝากเงินจากสมาชิก เสนอที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการของ

สหกรณ์ ให้ที่ประชุมอนุมัติให้ดำเนินกิจกรรมในการระดมเงินฝากจากสมาชิก 8 กิจกรรม

3. ผลการประเมินผลรูปแบบการพัฒนาสหกรณ์การเกษตร พบว่า ผลการทดลองหลังจากการดำเนินการตามกิจกรรมการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรแล้ว ผลการทดลองมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งแสดงว่าการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรที่ทดลองดีขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับด้านทรัพย์สิน หุน เงินรับฝากจากสมาชิก ปริมาณธุรกิจและรายรับของสหกรณ์

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1. รูปแบบการพัฒนาสหกรณ์การเกษตร ได้แก่ การวางแผน การฝึกอบรม และการรับฝากเงินจากสมาชิกสหกรณ์ สามารถนำรูปแบบทั้ง 3 ด้านดังกล่าวไปใช้ในการพัฒนาสหกรณ์ได้ สหกรณ์ต้องจัดงบประมาณจากการศึกษาอบรม จากกำไรสุทธิประจำปีดำเนินการในกิจกรรมต่างๆ อย่างต่อเนื่อง อย่างน้อยควรมีการอบรมสมาชิกสหกรณ์ในเรื่องอุดมการณ์ หลักการ วิธีการสหกรณ์ ปีละครั้ง โดยใช้งบประมาณ 6,500 บาท ซึ่งสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่สามารถดำเนินการได้ทันที ส่วนสหกรณ์การเกษตรขนาดเล็กที่มีกำไรสุทธิน้อยก็สามารถเลือกกิจกรรมที่สำคัญอบรมก่อนได้ตามงบประมาณที่มี หรือจะของงบประมาณสนับสนุนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ ซึ่งจะทำให้สหกรณ์การเกษตรเกิดการพัฒนามากยิ่งขึ้น

2. การดำเนินงานของสหกรณ์โดยเฉพาะกรมส่งเสริมสหกรณ์และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ สามารถนำรูปแบบทั้ง 3 ดังกล่าว ไปแนะนำส่งเสริมสหกรณ์ได้ทั่วทุกภาค และสหกรณ์ทุกประเทศ และควรจะได้จัดสรรงบประมาณสนับสนุนโดยเฉพาะเช่น การจัดทำแผนกลยุทธ์ การจัดกิจกรรม Walk Rally การอบรมสมาชิกและกรรมการของสหกรณ์ สหกรณ์ละ 27,600 บาท อย่างน้อยจังหวัดละ 4 สหกรณ์ต่อปี

3. ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร และสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ที่เกี่ยวข้อง กับสหกรณ์การเกษตร ควรจะได้จัดสรรงบประมาณในส่วนการอบรมพนักงานสหกรณ์ ในสหกรณ์การเกษตรขนาดเล็กที่ไม่สามารถจัดสรรงบประมาณของตนเองจัดฝึกอบรมได้ จังหวัดละ 4 สหกรณ์ สหกรณ์ละ 19,500 บาท

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์สำเร็จลุล่วงเป็นอย่างดี ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจากผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่าน ผู้วิจัยใคร่ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ สิงห์เลิศ ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.สุวกิจ ศรีปัดถา และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ ไพโรวรรณ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ให้คำปรึกษาตรวจสอบเนื้อหา รูปแบบการวิจัย แนะนำการเขียนวิทยานิพนธ์

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม ผู้แทนบัณฑิตวิทยาลัย และ รองศาสตราจารย์ ดร.วงศ์พัฒนา ศรีประเสริฐ ผู้ทรงคุณวุฒิสอบวิทยานิพนธ์ ที่ให้คำปรึกษาชี้แนะแนะนำตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ของวิทยานิพนธ์ ให้ถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณท่านผู้ทรงคุณวุฒิ นายเลอพงษ์ มุสิกมาน รองอธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์ นายสุทัศน์ วงศ์สัมพันธ์ชัย นายชำนาญ จันทราชติ ผู้ตรวจราชการกรมส่งเสริมสหกรณ์ สหกรณ์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้ง 19 จังหวัด ที่ให้คำแนะนำในการสร้างรูปแบบการพัฒนาสหกรณ์เพิ่มเติม

ความสำเร็จในการศึกษาครั้งนี้ ได้รับกำลังใจจากครอบครัว และความร่วมมืออย่างดียิ่งจากพนักงานสหกรณ์ กรรมการสหกรณ์ และข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสกลนครในฐานะที่ผู้วิจัยดำรงตำแหน่งสหกรณ์จังหวัดสกลนคร มีความซาบซึ้งใจทำให้ผู้วิจัยมีกำลังใจ มุ่งมั่นศึกษาจนประสบความสำเร็จ



เอกสารอ้างอิง

- กมลทิพย์ คติการ. (2540). **การศึกษาเปรียบเทียบการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตร ภาคตะวันออกเฉียงเหนือในประเทศไทย**. ปรินญาพัฒนบริหารศาสตร์ดุชะฎิบัณฑิต (การบริหารการพัฒนา) : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- เจริญผล สุวรรณโชติ. (2544). **ทฤษฎีการบริหาร**. กรุงเทพฯ : พับลิชชิง.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2543). **หลักการจัดการ**. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ส่งเสริมสหกรณ์, กรม. (2550). **คู่มือการจัดการเรียนรู้การสหกรณ์ในสถานศึกษาโครงการส่งเสริมสหกรณ์ในโรงเรียนภายใต้แผนพัฒนาเด็กและเยาวชนในถิ่นทุรกันดาร ตามพระราชดำริสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี**. พิมพ์ครั้งที่ 4 .
- _____. (2551). **เอกสารแปลทางวิชาการเพื่อเผยแพร่**. กองแผนงาน กรุงเทพฯ.
- อนิวัช แก้วจำนงค์. (2550). **หลักการจัดการ**. สงขลา : คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- Howard, W.H.; G., Klosler, (1991). **An Evaluation of Market Conditions and Critical Success Factors for Agricultural Marketing Co-operatives**. Department of Agricultural Economics and Business. University of Guelph. Canada.
- Suhda, K. (2005). Micro Initiatives: An Effective Member Relationship Management Strategy in Indian Co-operatives, **Review of International Cooperation**, Vol. 98, No. 1 pp. 90-97.