

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง บรรษัทภิบาลของสหกรณ์การเกษตรที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร จังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรษัทภิบาลของสหกรณ์การเกษตร
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร
3. แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์การเกษตร
4. บริบทสหกรณ์การเกษตร ในจังหวัดมหาสารคาม
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดการวิจัย

#### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรษัทภิบาลของสหกรณ์การเกษตร

##### 1. ความหมายของบรรษัทภิบาล (Corporate Governance)

บรรษัทภิบาล หมายถึง เป็นคำที่เริ่มรู้จักในประเทศไทยในช่วงหลายปีที่ผ่านมา หลังจากเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ โดยได้มีการบัญญัติศัพท์ที่ใช้เรียกแตกต่างกันไปสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทยใช้คำว่า บรรษัทภิบาล หรือ Good Corporate Governance ส่วนตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ใช้คำว่า การกำกับดูแลกิจการ หรือในบางครั้งอาจมีบางท่านใช้คำว่า ธรรมาภิบาล หรือ ธรรมรัฐ (Good Governance) ทั้งนี้ (นวพร เรื่องสกุล. 2545 : 7) ได้สรุปไว้ว่า ภาครัฐใช้คำว่า ธรรมรัฐ หรือ ธรรมาภิบาล ส่วนภาคเอกชนใช้บรรษัทภิบาล หรือการกำกับดูแลกิจการ

ราชบัณฑิตยสถาน (2544 : 12 ; ย่างใน มัทนา เหลืองนาคทองดี. 2545 : 16) ได้บัญญัติความหมายของคำว่า บรรษัทภิบาล (Corporate Governance) ว่าหมายถึง หลักการบริหารที่ดี ที่มีจริยธรรม คุณธรรม คุณภาพ และความรับผิดชอบต่อสังคม

ณัฐพันธ์ เชนนันท์ (2544 : 156) กล่าวว่าบรรษัทภิบาล หมายถึง องค์การธุรกิจ หรือวิสาหกิจขนาดใหญ่ที่มีระบบการบริหารและการดำเนินงานที่เปี่ยมด้วยความเอื้ออาทร มองเห็นคุณค่า และศักดิ์ศรีแห่งความเป็นคนของผู้มีที่มส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มต่าง ๆ เพื่อที่จะให้ทั้งตนเอง และสังคมแวดล้อมต่าง ได้รับประโยชน์ ดำรงอยู่อย่างผาสุก และมีคุณภาพ หรือเราอาจจะกล่าวได้

ว่าบรรษัทภิบาลเป็นการดำเนินงานที่แสดงให้เห็นว่า องค์กรธุรกิจเป็นประชากรที่ดี (Good Citizen) ของสังคม

เกียรติศักดิ์ จิรเชียรนาถ (2543 : 23) อ้างอิงในการเขียน เดอะ บิสิเนส ราวเทเบิล (The Business Roundtable) ให้ความหมายของบรรษัทภิบาลในฐานะที่เป็นรวมของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO) ของบริษัทชั้นนำในสหรัฐอเมริกาไว้ดังนี้ “บรรษัทภิบาล ไม่ใช่เป้าหมายที่เป็นนามธรรมหากแต่เป็นสิ่งที่นำไปสู่วัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการกำหนดโครงสร้างภายใน องค์กรที่ผู้ถือหุ้น กรรมการ และฝ่ายบริหารสามารถมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

จากความหมายข้างต้นจะเห็นได้ว่า บรรษัทภิบาลเป็นหลักการที่นำมาใช้บริหารงานในปัจจุบันอย่างแพร่หลาย ด้วยเหตุเพราะ ช่วยสร้างสรรค์และส่งเสริมองค์กรให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพ อาทิ พนักงานต่างทำงานอย่างซื่อสัตย์สุจริตและขยันหมั่นเพียร ทำให้ผลประกอบการขององค์กรธุรกิจนั้นขยายตัว นอกจากนี้แล้วยังทำให้นักกลภายนอกที่เกี่ยวข้อง ศรัทธาและเชื่อมั่นในองค์กรนั้น ๆ อันจะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น องค์กรที่โปร่งใส ย่อมได้รับความไว้วางใจในการร่วมทำธุรกิจ รัฐบาลที่โปร่งใสตรวจสอบได้ ย่อมสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ นักลงทุนและประชาชน ตลอดจนส่งผลดีต่อเสถียรภาพของรัฐบาลและความเจริญก้าวหน้าของประเทศ เป็นต้น

## 2. การประยุกต์ใช้บรรษัทภิบาลในการบริหาร

การบริหารงานในรูปแบบของบรรษัทภิบาลนั้นจะเน้นที่การเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง มั่นคงไม่ล้มละลาย ไม่เสี่ยงต่อความเสียหาย พนักงานมีความมั่นใจในองค์กรว่าสามารถปฏิบัติงานในองค์กรได้ในระยะยาว การนำบรรษัทภิบาลมาใช้ในการบริหารนั้น เพื่อให้องค์กรมีความน่าเชื่อถือและได้รับการยอมรับจากสังคม ดังนั้นการนำบรรษัทภิบาลมาใช้จึงมีแนวทางดังนี้ (กรรณก ทิพรส และ ปพฤกษ์ อุตสาหาวิชกิจ. 2547 : 197-201 ,สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2548 : 148 – 149 )

1. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงานสหกรณ์ในภาวะหน้าที่ของตนเองว่าต้องรับผิดชอบต่อใคร ในลักษณะใดหรือรับผิดชอบต่ออะไรแค่ไหน ซึ่งจะต้องยึดหลักความถูกต้อง ในการปฏิบัติตามภาวะหน้าที่

2. ความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง สหกรณ์ต้องมีการเปิดเผยการดำเนินงานให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับรู้โดยตรงไปตรงมา เป็นที่เข้าใจง่าย ความโปร่งใส การตัดสินใจและการดำเนินการต่าง ๆ อยู่บนกฎระเบียบชัดเจน การดำเนินงานด้านนโยบายต่าง ๆ ผู้เกี่ยวข้อง

สามารถรับทราบ และมีความมั่นใจได้ว่าการดำเนินงานนั้นมาจากความตั้งใจในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายของนโยบาย

3. ความซื่อสัตย์ (Honesty) หมายถึง สหกรณ์ต้องมีการประพฤติปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมา ไม่คดโกงและไม่หลอกลวง

4. ความยุติธรรม (Fairness) หมายถึง การมีความชอบด้วยเหตุผลและมีความชอบธรรมปฏิบัติต่อบุคคลอื่นอย่างเท่าเทียมกัน

5. ความเป็นอิสระ (Independence) หมายถึงความเป็นไทไม่ขึ้นตรงต่อบุคคลใด บุคคลหนึ่ง มีเสรีภาพทางด้านความคิด และการกระทำโดยไม่ขัดต่อกฎหมาย

6. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) หมายถึง ความผูกพันของผู้บริหารในการที่จะตัดสินใจกระทำการใด ๆ ที่จะสร้างประโยชน์ให้องค์กร และสังคมส่วนรวมไปพร้อม ๆ กัน สหกรณ์จะต้องปฏิบัติต่อบุคคลต่าง ๆ มากมายที่ประกอบกันขึ้นเป็นสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ในฐานะที่บุคคลเหล่านั้นเป็นผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ของสหกรณ์

7. ความน่าเชื่อถือ (Accountability) หมายถึง การมีความไว้วางใจและนับถือต่อการกระทำต่อฝ่ายต่าง ๆ หรือต่อบุคคลอื่นเพื่อให้สหกรณ์มีความน่าเชื่อถือ

8. การมีส่วนร่วมของสมาชิก (Public Participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริการ ติดตามการดำเนินงานของสหกรณ์ไม่ทางตรงก็ทางอ้อม

9. จริยธรรมและจรรยาบรรณ (Ethics and Code of Conduct) หมายถึง การยึดมั่นความถูกต้องดีงาม ทุกฝ่ายในสหกรณ์ปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มความสามารถด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และเสมอภาค ประพฤติปฏิบัติงานตามจรรยาบรรณที่ร่วมกันกำหนด และส่งเสริมสนับสนุน ยกย่อง ผู้กระทำความดีรวมถึงการส่งเสริมให้มีการพัฒนาทุกฝ่ายในสหกรณ์อย่างเท่าเทียมกัน

จากที่ได้กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่าการใช้บรรษัทภิบาลทำให้องค์กรสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานได้ อีกทั้งยังเป็นกลไกในการควบคุมติดตาม และตรวจสอบ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายแก่การบริหารองค์กร เพราะการสร้างบรรษัทภิบาลให้เกิดขึ้นในองค์กรเป็นการสร้างสำนึกที่ดีในการบริหารงาน และการทำงานในองค์กร และจัดระบบที่สนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามสำนึกที่ดี ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่สิ้นเปลือง การติดตามการทุจริต ความโปร่งใส โดยคำนึงถึงผู้ที่เกี่ยวข้องที่จะได้รับผลกระทบ

### 3. บรรณานุกรมและบรรณานุกรม

ชลลดา เทพอำนวยสกุล ได้จำแนกหลักบรรณานุกรมให้กับภาคเอกชน ว่ามีหลักการสำคัญที่จะนำไปสู่การเป็นบรรณานุกรม คือ (ชลลดา เทพอำนวยสกุล. 2544 : 7-9)

1. มีความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึงความรับผิดชอบของผู้ที่มีความเข้าใจในภาระหน้าที่ของตนว่า ต้องรับผิดชอบต่อใครในลักษณะใด หรือรับผิดชอบต่ออย่างไร แก้ไขไหน ซึ่งจะต้องยึดหลักความถูกต้องในการปฏิบัติภาระหน้าที่

2. ความสามารถที่ตรวจสอบได้ (Accountability) หมายถึง พฤติกรรม การกระทำ ตลอดจนการตัดสินใจที่เกิดขึ้นนั้นต้องสามารถตรวจสอบได้ และเป็นไปด้วยเหตุและผล

3. การปฏิบัติต่อทุกฝ่ายอย่างเสมอภาคและยุติธรรม (Equitable Treatment) หมายถึง การที่สมาชิก และผู้เกี่ยวข้องทุกส่วนในองค์กรได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาคเท่าเทียม และยุติธรรม ไม่มีการเลือกปฏิบัติกับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่อย่างใดอย่างหนึ่ง

4. ความโปร่งใส เปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา (Transparency Treatment) ประกอบไปด้วย ความชัดเจน, หลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการจัดทำหรือบันทึกข้อมูลจะต้องเป็นหลักฐานเดียวกัน หรือหากมีการเปลี่ยนแปลงเกณฑ์จะต้องรายงานผลและแยกออกมาให้เห็นเด่นชัด การจัดทำ หรือบันทึกข้อมูลต้องมีมาตรฐานเดียวกัน เพื่อที่จะนำข้อมูลเหล่านั้นมาเปรียบเทียบพื้นฐานเดียวกัน

5. การมุ่งสร้างคุณค่าของธุรกิจในระยะยาวแก่ผู้มีส่วนได้เสีย (Long - term Value-added Creation to Stakeholders) หมายถึง การสร้างสรรค์ พัฒนาผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งระยะสั้นและระยะยาวให้เกิดขึ้นกับบุคคล ที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรง ได้แก่ ประชาชนในเขตชุมชนและสังคมซึ่งประเด็นที่น่าสนใจโดยทั่วไปเป็นผู้บริหาร มักจะมองเฉพาะแก่ผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กรและภายในระยะเวลาอันใกล้ โดยมองข้ามผลกระทบทางด้านลบที่จะเกิดขึ้นต่อสังคมหรือชุมชน

6. การมุ่งส่งเสริมหลักการบริหารอันเป็นเลิศในองค์กร (Promotion of Best Practice) หมายถึง การส่งเสริมวิธีการทำงาน ดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้ โดยอาศัยหลักการบริหาร ได้แก่ ความสามารถ ทักษะสำหรับงานชนิดต่าง ๆ ประสบการณ์ที่เพียงพอความสามารถในการทำงานเป็นทีม สภาวะความเป็นผู้นำ วิทยุญาณแห่งความเป็นเจ้าของ ฯลฯ

นอกจากนี้การนำหลักการบรรณานุกรมมาใช้ศึกษาสหกรณ์ จะได้ปรับปรุงนิยามให้เหมาะสมกับการบริหารงานด้านการเงินหรือการบริการ งานที่เอื้อประโยชน์ให้การบริการงานด้านการเงินของสหกรณ์ด้วยซึ่งพอจะสรุปความหลักบรรณานุกรมที่ใช้กับสหกรณ์ได้ดังนี้ (สมชาย

ภคภาสน์วิวัฒน์, 2548 : 148 – 149)

1. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงานสหกรณ์ในภาระหน้าที่ของตนเองว่าต้องรับผิดชอบต่อใคร ในลักษณะใด หรือรับผิดชอบต่ออย่างไรแค่ไหน ซึ่งจะต้องยึดหลักความถูกต้อง ในการปฏิบัติตามภาระหน้าที่
2. ความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง ต้องมีการเปิดเผยการดำเนินงานให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับรู้โดยตรงไปตรงมา เป็นที่เข้าใจง่าย
3. ความสามารถที่ตรวจสอบได้ (Accountability) หมายถึง พฤติกรรมการกระทำตลอดจนการตัดสินใจที่เกิดขึ้นจะต้องสามารถตรวจสอบได้เป็นไปด้วยเหตุและผล
4. การที่ส่วนร่วมของประชาชน (Public participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจการบริหาร ติดตามการดำเนินงานของสหกรณ์ไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม
5. การมุ่งส่งเสริมหลักการบริหารอันเป็นเลิศในองค์กร (Promotion of Best Practice) หมายถึง การส่งเสริมวิธีการทำงาน ดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสหกรณ์โดยอาศัยหลักการบริหารงาน

ปัจจุบันบริษัทภิบาลไม่ได้จำกัดวงแคบเฉพาะเรื่องการทุจริตในบริษัท แต่ได้ขยายขอบเขตไปถึงเรื่องอื่น ๆ อีกด้วยรวมไปถึงความรับผิดชอบต่อทางสังคม ความรับผิดชอบต่อสภาพแวดล้อม และความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อธุรกิจ (Stakeholder) เช่น พนักงานของบริษัท กลุ่มชุมชนที่อยู่ใกล้บริษัท กลุ่มลูกค้าของบริษัท เป็นต้น ขอบเขตของความหมายธรรมาภิบาลที่ขยายกว้างออกไปนี้ เรียกโดยรวมว่า บริษัทภิบาล (Corporate Social Responsibility: CSR)

#### 4. ประโยชน์ของบริษัทภิบาล

องค์กรที่นำแนวคิดบริษัทภิบาลไปปฏิบัติ ได้รับประโยชน์ ดังนี้ (ศิลาประพรศรีจันทร์เพชร, 2552 : 2)

1. ในแง่ของผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของกิจการ ราคาหุ้นมีเสถียรภาพและมีต่างมูลค่าหุ้นมากขึ้น เนื่องจากปัจจุบันนักลงทุนและธุรกิจเริ่มหันความสนใจมาลงทุนในธุรกิจที่ดำเนินกิจกรรมบริษัทภิบาล
2. ในแง่ของพนักงาน เกิดความภาคภูมิใจในการทำงานร่วมกับองค์กร ได้รับความสุขจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ นอกเหนือจากผลตอบแทนในรูปแบบตัวเงิน ทำให้องค์กรสามารถที่จะรักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้ และในขณะเดียวกัน ก็สามารถที่จะชักชวนบุคลากรที่มีคุณภาพและเป็นที่ต้องการ ให้เข้ามาทำงานกับองค์กรได้

3. ในแง่การตลาด องค์กรสามารถสร้างรายได้และส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้น จากการที่ลูกค้าพิจารณาเลือกซื้อสินค้าและบริการจากองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม และไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม

4. ในแง่ขององค์กร บรรษัทภิบาลอาจช่วยเสริมภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image) เป็นการสร้างธรรมเนียมปฏิบัติทางธุรกิจที่อำนวยความสะดวกโดยสมัครใจมากกว่า เป็นเพียงการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับในอุตสาหกรรมหรือกฎหมายด้านต่างๆ เช่น การจัดหาและดูแลระบบบำบัดของเสียจากโรงงานให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำของกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง หรือ มากกว่า การมีระบบไว้เพียงเพื่อให้ผ่านการตรวจสอบตามเกณฑ์ แต่มิได้เปิดใช้งาน เป็นต้น

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า การบริหารงานตามบรรษัทภิบาลของสหกรณ์มีหลักบริหารงานเพื่อให้สามารถดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์นั้นมีหลักบริหารจัดการที่ดี 9 ด้าน คือ ความรับผิดชอบต่อสังคม ความโปร่งใส ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม ความเป็นอิสระ ความรับผิดชอบต่อสังคม ความน่าเชื่อถือ การมีส่วนร่วมของสมาชิกและจริยธรรมจรรยาบรรณซึ่งผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นตัวแปรกลุ่มที่ 1 ในการศึกษาในเรื่องบรรษัทภิบาล

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร

ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรของภาครัฐหรือของภาคเอกชน ได้ให้ความสำคัญกับการประเมินผลองค์กรอย่างแพร่หลาย ซึ่งการประเมินผลความสำเร็จขององค์กรเป็นสิ่งที่ท้าทายแนวคิดการวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ได้กลายเป็นเครื่องมือการวัดผลการดำเนินงานที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย โดยเริ่มต้นในปี 1992 เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรให้ครบถ้วนในทุก ๆ ด้าน ในอดีตผู้บริหารโดยเฉพาะองค์กรธุรกิจจะมุ่งเน้นแต่การประเมินผลในด้านของการเงินเป็นหลัก ซึ่งการประเมินผลทางการเงินอย่างเดียวมีข้อจำกัดคือ ไม่สามารถประเมินในสิ่งที่ไม่สามารถจับต้องหรือบันทึกบัญชีได้ เช่น คุณภาพของบุคลากร ชื่อเสียง หรือภาพพจน์ และการประเมินผลทางการเงินบอกให้รู้แต่สิ่งที่เกิดขึ้นในอดีต

ในปัจจุบันการวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพได้พัฒนามากกว่าการเป็นแค่ระบบการประเมินผลองค์กรแต่ได้กลายเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และเป็นเครื่องมือในการบริหารที่ช่วยทำให้องค์กรมุ่งเน้น และให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากขึ้น การประเมินผลองค์กรกำลังได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในองค์กรต่าง ๆ และถือเป็นหนึ่งในหน้าที่ทางการจัดการของผู้บริหาร โดยหน้าที่ทางการจัดการทั้ง 4 ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดการองค์กร

(Organizing) การสั่งการและชี้นำ (Leading) การประเมินผลและการควบคุม (Controlling)  
(พสุ เดชะรินทร์. 2548 : 24 – 25 ; อ้างอิงมาจาก Kaplan and Norton. 1996 : 37)

## 1. ความหมายของการดำเนินงาน

ความสำคัญของผลการดำเนินงาน มีความหมาย ดังนี้

วิโรจน์ ลักษณะอดิเรก (2552 : 11) ได้ให้ความหมายของ Balanced Scorecard ไว้ว่าเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารกำหนดเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และแนวทางไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของเป้าหมายตลอดจนติดตาม ตรวจสอบ ควบคุม กลยุทธ์กิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์

ลิตธิศักดิ์ พฤษภักดิ์ (2546 : 15) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล คือ ระบบการจัดการแบบ มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานแบบสมดุลรูปแบบหนึ่งประกอบด้วยมุมมองด้านต่าง ๆ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้ โดยมีรูปแบบและวิธีการที่ช่วยให้การถ่ายทอดทิศทางขององค์กร กลยุทธ์ และเป้าหมาย ลงสู่การปฏิบัติเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกทั้งยังเป็นเครื่องมือสื่อสารที่ดีในการสื่อสารที่ดีในการสื่อสารทั้งกลยุทธ์และผลงานสู่พนักงานทุกระดับในองค์กร อันจะนำไปสู่การพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง

พสุ เดชะรินทร์ (2544 : 6-7) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล เป็นระบบหรือกระบวนการชนิดหนึ่งที่อาศัยการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เป็นกลไกสำคัญ การวัดผลการดำเนินงานแบบคุณภาพ เป็นมากกว่าแค่ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานอีกทั้งยังมีองค์ประกอบอื่น ที่นอกเหนือจากตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน คือ เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัย การวัดหรือการประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้อง เป็นอันหนึ่ง อันเดียวกันและมุ่งมั่นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and Focused)

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การดำเนินงานมีรูปแบบการวัดผลการดำเนินงานหลากหลายรูปแบบทั้งทางด้านการเงินและไม่ใช่ด้านการเงิน วัดได้จากปริมาณและคุณภาพของผลการดำเนินงาน โดยใช้ทรัพยากรอย่างเต็มศักยภาพ สามารถวัดผลของงานความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถประเมินประสิทธิภาพการทำงานในด้านต่าง ๆ พร้อมกัน

## 2. องค์ประกอบของ Balanced Scorecard

ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล เป็นระบบหรือกระบวนการชนิดหนึ่งที่อาศัยการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เป็นกลไกสำคัญ การวัดผลการดำเนินงานแบบดุลภาพ เป็นมากกว่าแค่ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน อีกทั้งยังมีองค์ประกอบอื่น ที่นอกเหนือจากตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน คือ เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัย การวัดหรือการประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้อง เป็นอันหนึ่ง อันเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and Focused) โดยประกอบด้วย 4 มุมมองหลัก ดังนี้ (พศุเดชะรินทร์, 2544 : 6-7)

2.1 ด้าน การเงิน (Financial Perspective) เป็นมุมมองด้านการเงิน ได้แก่ การเพิ่มรายได้ ประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำและมีการสูญเสียระหว่างผลิตน้อย, การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ มุ่งเน้นด้านความมั่นคงปลอดภัยทางการเงินของสหกรณ์เกษตร ฐานะทางการเงินมีความมั่นคงและน่าเชื่อถือต่อสมาชิกและสาธารณชน มุมมองด้านการเงินจะเป็นการประเมินว่ามีกลยุทธ์ วิธีการ และการดำเนินงานอย่างไรเพื่อให้เกิดความมั่นคงปลอดภัยมากที่สุด

2.2 ด้าน ลูกค้าหรือสมาชิก (Customer Perspective) เป็นมุมมองด้านลูกค้า ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์ กระบวนการด้านการตลาด การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ หลักของการพิจารณาในด้านนี้คือ ความพึงพอใจของลูกค้าหรือสมาชิก คุณภาพของสินค้าและบริการ มาตรฐานภายใต้มุมมองด้านลูกค้า (สมาชิก) รวมไปถึงการประเมินคุณค่าสหกรณ์การเกษตรที่ให้บริการกลุ่มคนที่หลากหลายเช่นเดียวกัน การประเมินด้านนี้วัดผลถึงคุณค่าภารกิจที่ให้กับสมาชิก นั่นคือส่งเสริมสนับสนุนให้สมาชิกเจริญเติบโต มีความสุขสมบูรณ์ในชีวิต ดังนั้นผลิตภัณฑ์และบริการจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะช่วยให้สมาชิกพัฒนาความสามารถด้านการเงินและไปถึงวัตถุประสงค์ด้านการเงินที่ตั้งไว้

2.3 ด้าน กระบวนการภายในองค์กร (Internal Business Process) เป็นมุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กรเอง ได้แก่ การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ การจัด โครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในองค์กร การจัดการด้านสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ การประเมินการดำเนินธุรกิจภายใน ส่งผลให้สหกรณ์การเกษตรสามารถให้บริการที่ประทับใจกับสมาชิก และส่งเสริมให้สมาชิกเกิดความพอใจสูงสุด รวมถึงบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ทางการเงินของสมาชิก ประเมินการดำเนินธุรกิจภายในที่สำคัญ

2.4 ด้าน การเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth) เป็นมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต ได้แก่ การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน, ความพึงพอใจของ



พนักงาน, การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน การประเมินการเรียนรู้และการเติบโตที่สำคัญ 2 ลักษณะคือ ความรู้ของกรรมการและความพึงพอใจของพนักงาน จะประเมินความสามารถของในการพัฒนาทักษะที่เหมาะสมสำหรับกรรมการและฝ่ายจัดการ จัดให้มีนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และขั้นตอนการปฏิบัติเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ากรรมการและฝ่ายจัดการมีความรู้และทักษะในการแข่งขันสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เครื่องมือการประเมินคุณภาพการบริหารงานนี้เป็นการรวบรวมการบริหารจัดการด้านการเงินที่เป็นมาตรฐานสากล ระบุถึงคุณลักษณะเฉพาะของการดำเนินธุรกิจภายใน ความพึงพอใจของสมาชิก (ลูกค้า) ในด้านการประกันความพึงพอใจและการประกันการบริหารจัดการ

จากเหตุผลข้างต้นสรุปได้ว่าแนวคิดการวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) เป็นแนวคิดง่าย ๆ ไม่ซับซ้อนสามารถทำความเข้าใจได้ง่าย และเหมาะสมสำหรับสามารถสื่อให้เห็นถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น โดยผ่านการวัดผลการปฏิบัติงาน 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน จะเป็นการประเมินว่ามีกลยุทธ์ การดำเนินงานอย่างไรเพื่อให้เกิดความมั่นคงและปลอดภัยมากที่สุด มุมมองด้านลูกค้าหรือสมาชิก เป็นการวัดผลถึงคุณค่าภารกิจที่ให้กับสมาชิก ให้มีความสุขสมบูรณ์ในชีวิต มุมมองด้านดำเนินธุรกิจภายใน คือการบริหารภายในให้เกิดประสิทธิภาพและสถานะที่สามารถแข่งขันองค์กรอื่นได้ และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา อันได้แก่การฝึกอบรม การพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของบุคลากร การเลื่อนตำแหน่งด้วยความยุติธรรม ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาเป็นตัวแปรกลุ่มที่ 2 ในการศึกษาเรื่องความสำเร็จในการดำเนินงาน

## แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์การเกษตร

### 1. ความเป็นมาของสหกรณ์การเกษตร

สหกรณ์การเกษตรเกิดขึ้นครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ. 2459 ชื่อว่าสหกรณ์ วัดจันทร์ไม่จำกัดสินใช้ ในจังหวัดพิษณุโลก เป็นสหกรณ์การเกษตรชนิดไม่จำกัด มีขนาดเล็ก ในระดับหมู่บ้านตั้งขึ้นในหมู่เกษตรกรที่มีรายได้ต่ำและมีหนี้สินมาก มีสมาชิกแรกตั้ง จำนวน 16 คน ทุนดำเนินงานจำนวน 3,080 บาท เป็นค่าธรรมเนียมแรกเข้า จำนวน 80 บาท และเป็นทุน จากการกู้แบงก์สยามกัมมาจล ธนาคารไทยพาณิชย์ในปัจจุบัน จำนวน 3,000 บาท วัตถุประสงค์ สหกรณ์การเกษตรดำเนินธุรกิจแบบอเนกประสงค์ เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกดำเนินธุรกิจร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และช่วยเหลือส่วนรวมโดยใช้หลักคุณธรรม จริยธรรมอันดีงามตามพื้นฐานของมนุษย์ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกและส่วนรวมให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคมตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์ ประโยชน์ที่สมาชิกจะได้รับ ทำให้สมาชิกมีปัจจัยการผลิตเพิ่มขึ้น จาก

การกู้เงินสหกรณ์ในอัตราดอกเบี้ยต่ำมาประกอบอาชีพ ทำให้มีที่ดินทำกินเป็นของตนเองหรือมีที่ดินทำกินมากกว่าเดิม ทั้งได้รับความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีในการผลิต ตั้งแต่การใช้พันธุ์พืช พันธุ์สัตว์ การใช้น้ำ การใช้ยาปราบศัตรูพืช การเก็บรักษาผลผลิตอย่างมีคุณภาพ ผลผลิตที่ได้จึงเป็นไปตามความต้องการของตลาด ส่งผลให้สหกรณ์และบุคคลในครอบครัวมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา และการอนามัย (ดำรง ปั้นประณต และสะอาด แก้วเกษ. ม.ป.ป. : 57-58)

## 2. ความหมายของสหกรณ์ (Co-operative Definition)

ถ้าจะพิจารณาตามที่มาของคำศัพท์ คำว่า “สหกรณ์” ก็จะมีหมายถึง “การทำงานร่วมกัน” ตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า “Co-operative” แต่ตามคำนิยามสากลที่กำหนดขึ้นโดย ICA ในปัจจุบันกำหนดไว้ว่า (สุวรรณ ชูโชติ. 2544 : 3-6)

วันทนีย์ ภูมิภัทราคม, เล็ก ค่องสกุล และทับทิม วงศ์ประยูร (2540 : 159) ให้นิยามไว้ว่า สหกรณ์ หมายถึง องค์การธุรกิจรูปแบบหน้าที่จัดตั้งและดำเนินการโดยกลุ่มบุคคลผู้มีความประสงค์อย่างเดียวกัน ในอันที่จะขจัดปัญหาความเดือดร้อนทางเศรษฐกิจและสังคมในหมู่สมาชิก หรือ ดำเนินธุรกิจร่วมกันโดยถือหลักความสมัครใจ หลักประชาธิปไตย หลักความยุติธรรม หลักการศึกษา หลักการช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

“สหกรณ์ คือ สมาคมอิสระของบุคคลหมู่หนึ่งซึ่งรวมกันด้วยความสมัครใจ เพื่อบรรลุนความต้องการร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ด้วยการเป็นเจ้าของกิจการร่วมกันและควบคุมกิจการนั้นด้วยวิถีทางประชาธิปไตย” สำหรับในประเทศไทยนั้น เนื่องจากภาครัฐได้มีบทบาทต่อการสหกรณ์ในประเทศไทยตั้งแต่แรกเริ่มดังนี้ นิยาม “สหกรณ์” ตามกฎหมายไทยจึงถูกกำหนดขึ้น โดยกรมส่งเสริมสหกรณ์ ดังนี้

## 3. ค่านิยมของสหกรณ์ (Co-operative Values)

ค่านิยมของสหกรณ์เป็นคุณค่า หรือสิ่งที่นักสหกรณ์ทั้งหลายมีความนิยมชื่นชมและเชื่อกันว่าเป็นคุณสมบัติที่พึงมีในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ค่านิยมทางสหกรณ์นี้อาจพบในชื่อเรียก ที่แตกต่างกัน ไปตามความมุ่งหมายที่แตกต่างกัน เช่น ปรัชญาสหกรณ์ (Co-operative Philosophy) อุดมการณ์สหกรณ์ (Co-operative Ideology) แต่โดยเนื้อแท้ของแนวความคิดพื้นฐานแล้วก็คือ สิ่งเดียวกันนั่นเอง จากคำแถลงการณ์ของ ICA ได้กำหนดค่านิยมของสหกรณ์ไว้ดังนี้

“สหกรณ์ตั้งอยู่บนพื้นฐานของค่านิยมแห่งการช่วยเหลือตนเอง มีความรับผิดชอบต่อตนเองเป็นประชาธิปไตย มีความเสมอภาคและเป็นน้ำหนึ่งอันเดียวกัน สืบต่อกันมาตั้งแต่ยุคบุกเบิก

สมาชิกสหกรณ์ทุกคนเชื่อมั่นในคุณค่าแห่งความซื่อสัตย์สุจริต เปิดกว้าง รับผิดชอบต่อสังคมและใส่ใจต่อผู้อื่น”

#### 4. หลักการสหกรณ์ (Co-operative Principles)

จากค่านิยมพื้นฐานของสหกรณ์ดังกล่าวที่นักสหกรณ์ทั่วโลกยอมรับและเป็น สอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันนี้ ได้ถูกนำมากำหนดขึ้นให้เป็นแนวปฏิบัติภายใต้ชื่อเรียกว่า หลักสหกรณ์ (Co-operative Principles) ซึ่งที่ประชุม ICA ครั้งล่าสุด (ค.ศ. 1996) ได้พิจารณาและ ปรับใช้เป็นสากลภายใต้สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมของโลกปัจจุบัน มีจำนวนทั้งสิ้น 7 ข้อ ซึ่งแต่ละข้อมีความสำคัญพัวพันกัน (สุวรรณา ชูโชติ, 2544 : 3-6) ดังนี้

1. การเป็นสมาชิกด้วยความสมัครใจและไม่กีดกันการเป็นสมาชิก (Voluntary and Open Membership) สหกรณ์เป็นองค์กรของความสมัครใจเปิดโอกาสให้บุคคลทุกคนที่สามารถใช้ ประโยชน์ในบริการของสหกรณ์และเต็มใจที่จะรับผิดชอบในฐานะที่เป็นสมาชิก ได้มีโอกาสเข้า เป็นสมาชิกโดยปราศจากข้อกีดกันใด ๆ ทางเพศ สังคม เชื้อชาติ การเมือง หรือศาสนา

2. สมาชิกควบคุมกันตามหลักประชาธิปไตย (Democratic Member Control) สหกรณ์เป็นองค์กรประชาธิปไตย ที่สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการควบคุม กำหนดนโยบายและ ตัดสินใจอย่างแข็งขัน ไม่ว่าหญิงหรือชายที่ได้รับการคัดเลือกเป็นตัวแทนจะต้องมีความรับผิดชอบต่อ สมาชิก ในสหกรณ์ชั้นปฐมสมาชิกจะมีสิทธิในการออกเสียงลงความเห็นเท่าเทียมกัน คือ หนึ่ง คนหนึ่งเสียง สำหรับในสหกรณ์ระดับอื่น ๆ ก็ต้องดำเนินการลักษณะที่เป็นประชาธิปไตยเช่นกัน

3. การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก (Member Economic Participation) สมาชิก ทุกคนควรมีส่วนอุดหนุนด้านเงินทุนในสหกรณ์อย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งอย่างน้อยส่วนหนึ่งของ เงินทุนนี้ก็จะเป็นส่วนกลางของสหกรณ์ โดยทั่วไปสมาชิกจะได้รับเงินตอบแทนที่จำกัด ในส่วนของเงินทุนที่จ่ายไปเพื่อการเป็นสมาชิก และเมื่อสหกรณ์มีส่วนเกินจะจัดสรร เพื่อ วัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งหมดในเรื่องต่อไปนี้

3.1 เพื่อการพัฒนาสหกรณ์

3.2 เก็บเป็นทุนสำรอง

3.3 จัดสรรคืนให้กับสมาชิกตามสัดส่วนที่ทำธุรกิจกับสหกรณ์

3.4 สนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ที่เหล่าสมาชิกเห็นชอบ

4. เป็นอิสระและเป็นกลาง (Autonomy and Independence) สหกรณ์เป็นองค์กร อิสระ พึ่งพาตนเอง อยู่ภายใต้การควบคุมของมวลสมาชิก หากสหกรณ์เข้าร่วมในข้อตกลงกับ

หน่วยงานหรือองค์กรอื่นใดรวมทั้งรัฐบาล หรือใช้เงินทุนจากแหล่งภายนอก จะต้องแน่ใจว่าสมาชิกให้ความเห็นชอบและควบคุมได้ และจะต้องดำรงไว้ซึ่งความเป็นอิสระและเป็นกลาง

5. การให้การศึกษาศึกษาฝึกอบรมและข้อมูลข่าวสาร (Education, Training and Information) สหกรณ์ควรจัดให้มีการศึกษาและฝึกอบรมแก่สมาชิก ตัวแทนสมาชิก ผู้จัดการและพนักงาน สหกรณ์เพื่อเขาเหล่านั้นจะมีประสิทธิภาพในการพัฒนาสหกรณ์ ทั้งนี้รวมรวมถึงการให้ความรู้เกี่ยวกับวิถีชีวิตแบบสหกรณ์ให้กับประชาชนทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งเยาวชนและผู้นำแนวคิด

6. การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ (Co-operation Among Co-operatives) เพื่อให้บริการ แก่สมาชิกอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด และเพื่อความเข้มแข็งของขบวนการสหกรณ์ทั้งปวง ควรให้ความร่วมมือกันอย่างจริงจัง ทั้งระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และระดับประเทศ

7. ใส่ใจต่อชุมชน (Concern for Community) ในขณะที่มุ่งเน้นไปที่ความต้องการของสมาชิกสหกรณ์การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาชุมชนของตนให้เกิดความยั่งยืน ด้วยนโยบายต่าง ๆ ที่สมาชิกเห็นชอบ

## 5. แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์

โดยทั่วไปคำว่า สหกรณ์ (Co-operation หรือ Co-operative) แปลว่าการทำงานร่วมกัน แต่ถ้าจะให้ความหมายในเชิงวิชาการแล้วสหกรณ์หมายถึง การร่วมกันทำงานของประชาชน ในสังคมหนึ่ง ๆ ด้วยความสมัครใจ โดยถือหลักความเสมอภาค เพื่อการจัดการแสวงหาผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจของคนกลางในด้านต่าง ๆ และยกระดับความเป็นอยู่ของตนเองและสังคมให้ดีขึ้น (การิม ยูซูฟี, 2541 : 131 ; อังอิงใน คารณี เชนฮอลล์, 2530 : 1)

สหกรณ์มีจุดมุ่งหมายสุดท้ายในอันที่จะส่งเสริมความก้าวหน้าให้ประชาชนดั่งนั้นสิ่งทีสหกรณ์ต้องทำให้ได้สำเร็จมีอยู่ 2 ประการ คือ

1. วัตถุประสงค์เฉพาะหน้าเป็นจุดหมายที่สหกรณ์ต้องทำในเบื้องต้น กล่าวคือ การช่วยสมาชิกให้ได้ผลประโยชน์ทางการเงินตามวิธีการสหกรณ์ ซึ่งวิธีให้บริการแก่สมาชิกโดยไม่ทำการค้าเพื่อแสวงหากำไร ดังเช่นธุรกิจเอกชน เช่น ช่วยให้สมาชิกที่เป็นเกษตรกรขายผลผลิตให้ได้ในราคายุติธรรม หรือที่เป็นผู้บริโภคก็จะได้รับราคาสินค้าในราคาที่เหมาะสม ซึ่งวิธีการของ สหกรณ์เป็นการตัดคนกลางหรือผู้ที่เข้ามามีส่วนทำให้ราคาผลิตผลของเกษตรกรลดลงหรือราคา สินค้าอุปโภคบริโภคของผู้บริโภคสูงเกินความเหมาะสม

2. วัตถุประสงค์สุดท้าย คือ การยกระดับความเป็นอยู่ของสมาชิกทั้งทางเศรษฐกิจและสังคมให้สูงขึ้น ดังนั้นสหกรณ์จึงเป็นวิธีการทางเศรษฐกิจที่มีอุดมการณ์แน่นอน โดย

ไม่จำเป็นต้องทำลายล้างระบบที่มีอยู่และไม่ใช้วิธีการทางเมือง แต่ส่งเสริมฐานะเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิกอย่างสันติ

## 6. อุดมการณ์ทางสหกรณ์

6.1 การร่วมมือกัน ได้กล่าวแล้วว่า การสหกรณ์ได้ถือกำเนิดมาจากความเดือดร้อนทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของมนุษย์ สืบเนื่องมาจากไร้การศึกษาและขาดแคลนทุนรอนในการประกอบอาชีพ ตลอดจนถูกเอารัดเอาเปรียบจากพ่อค้าคนกลาง และถูกบีบบังคับด้วยสภาพแวดล้อม ที่เลวร้ายต่าง ๆ จึงได้มีผู้ค้นคิดหาวิธีที่จะขจัดและแก้ปัญหาต่าง ๆ ดังกล่าวให้หมดสิ้นไป ซึ่งในที่สุด ก็มีผู้ค้นพบว่าสหกรณ์ (Co-operation) และการช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (Self Help and Mutual Help) เป็นหลักในการดำเนินงาน เพราะลำพังคน ๆ เดียว ย่อมไม่สามารถจะแก้ปัญหา ทางด้านเศรษฐกิจและสังคมด้วยตนเองได้ อาจจะเนื่องมาจากไร้การศึกษาและขาดแคลนทุนรอน ในการประกอบอาชีพ ขาดความรู้ในด้านธุรกิจการค้า ขาดอำนาจในการต่อรอง ขาดความเชื่อถือจากภายนอกหรือขาดกำลังในการที่จะต่อสู้และแข่งขันกับพ่อค้าคนกลางหรือผู้มีกำลังมากกว่าได้ จึงจำเป็นต้องร่วมมือร่วมใจกันในการดำเนินงาน จึงจะสามารถแก้ปัญหานั้น ๆ ได้ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า อุดมการณ์ที่สำคัญที่สุดของสหกรณ์ คือ การร่วมมือกัน (Cooperation) ในการดำเนินธุรกิจเพราะหากปราศจากการร่วมมือซึ่งกันและกันแล้ว สหกรณ์ก็ไม่สามารถจะดำรงอยู่ได้และ ไม่สามารถจะแก้ปัญหาใด ๆ ได้

6.2 การช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สหกรณ์ถือว่าเป็นการช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญยิ่งต่อการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เพราะหากสมาชิก ไม่คิดช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันแล้ว สหกรณ์ ก็ไม่สามารถจะดำรงอยู่ได้และไม่สามารถจะช่วยเหลือสมาชิกได้ ฉะนั้นสหกรณ์ในประเทศ ค่อยพัฒนาจึงล้มเหลวหรือไม่เจริญเติบโตเท่าที่ควร จะเป็นเพราะสมาชิกขาดความรู้ความเข้าใจ ในหลักความจริงข้อนี้ โดยเข้าใจว่าเมื่อเป็นสมาชิกสหกรณ์แล้วจะได้กู้เงินหรือประโยชน์จากสหกรณ์มากมาย โดยไม่ต้องทำอะไรหรือไม่ต้องช่วยเหลือหรือทำประโยชน์ให้แก่สหกรณ์ แต่อย่างใด ซึ่งเป็นความเข้าใจผิดพลาดมาก เพราะสหกรณ์เป็นองค์การธุรกิจของประชาชน โดยประชาชนเพื่อประชาชน ฉะนั้นจึงจำเป็นต้องยึดหลักการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จึงดำเนินงานได้สำเร็จ ซึ่งจะทำให้ได้ก็ต้องอาศัยความซื่อสัตย์และความจงรักภักดีของสมาชิกต่อสหกรณ์เป็นสิ่งสำคัญ เพราะหากสมาชิกขาดความภักดีต่อสหกรณ์แล้ว การร่วมมือกันและการช่วยเหลือกันตามวิธีการก็ไม่อาจจะเกิดขึ้นได้ ฉะนั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเผยแพร่ความรู้และอุดมการณ์ อันนี้ของสหกรณ์ให้เป็นที่รู้จักแพร่หลาย มิฉะนั้นแล้ว สหกรณ์ก็จะประสบความล้มเหลวอย่างที่เปิ่นมาแล้วในอดีต

6.3 การอำนวยความสะดวกและบริการแก่สมาชิก วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสหกรณ์ก็เพื่อจะจัดหาหรือให้บริการ และอำนวยความสะดวกให้แก่สมาชิกให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพราะสหกรณ์เป็นของสมาชิก ดำเนินการโดยสมาชิกและเพื่อสมาชิก ดังนั้น จึงจำเป็นที่จะต้องดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกให้มากที่สุดดังกล่าวแล้ว เช่น ร้านสหกรณ์พยายามจัดหาสินค้าและเครื่องอุปโภคที่จำเป็นมาจำหน่ายให้สมาชิกในราคาถูก และสหกรณ์การเกษตร ได้พยายามจัดหาปุ๋ย เมล็ดพันธุ์พืช และปัจจัยการผลิตอื่น ๆ มาจำหน่ายให้สมาชิกในราคายุติธรรม และรวบรวมผลิตผลหรือสินค้าของสมาชิกออกจำหน่ายให้ได้ราคาดี โดยการนำเอากำไรหรือคิดค่าบริการจากสมาชิกแต่น้อย หรือดำเนินการในราคาต้นทุน (Operating at Cost) เป็นต้น ฉะนั้นสหกรณ์จึงมิได้ดำเนินการเพื่อแสวงหากำไรแต่อย่างใด แต่เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่สมาชิกแม้สิ้นปี สหกรณ์จะดำเนินการมีส่วนเกินหรือมีกำไร ก็ไม่ได้ถือว่าเป็นกำไรแต่อย่างใด เพราะสหกรณ์ได้ผลกำไรดังกล่าวมาเฉลี่ยคืนสมาชิกตามส่วนธุรกิจที่กำกับสหกรณ์หรือที่เรียกว่า เงินปันผล ตามส่วนธุรกิจ (Patronage Refund) ซึ่งก็เท่ากับว่าสหกรณ์ดำเนินงานในราคาต้นทุนนั่นเอง

6.4 การไม่แสวงหากำไร หลักที่สำคัญยิ่งอันหนึ่งของสหกรณ์ก็คือสหกรณ์มิได้มุ่งดำเนินการเพื่อแสวงหากำไร แต่เพื่ออำนวยความสะดวกและบริการแก่สมาชิกในสิ่งที่สมาชิกต้องการ เช่น สหกรณ์การเกษตรจัดหาเงินทุนมาให้สมาชิก ได้กู้ยืม ไปประกอบอาชีพในอัตราดอกเบี้ยต่ำ จัดหาสินค้าและอุปกรณ์การผลิตมาจำหน่ายในราคายุติธรรม และรวบรวมผลิตผลออกขายให้ได้ราคาดีเพื่อป้องกันมิให้สมาชิกถูกเอารัดเอาเปรียบจากพ่อค้าคนกลาง ตลอดจนแนะนำส่งเสริมในการเพาะปลูกและการประกอบอาชีพด้วย ทั้งนี้ก็เพื่อเพิ่มรายได้ให้แก่สมาชิกเท่ากับว่าเป็นการสร้างความปลอดภัย กินดีให้แก่สมาชิกและสร้างความเป็นธรรมให้แก่สังคมด้วยนั่นเอง สหกรณ์จึงมิได้ดำเนินการ เพื่อแสวงหากำไรแต่อย่างใด แต่ในทางตรงกันข้ามหากสหกรณ์ใดมุ่งดำเนินการเพื่อแสวงหากำไรแต่อย่างใด ในทางตรงกันข้ามหากสหกรณ์ใดมุ่งดำเนินการเพื่อแสวงหากำไรหรือแสวงหา ผลประโยชน์ให้แก่ตัวเองแล้ว ก็เท่ากับเป็นการฝ่าฝืนหรือละทิ้งอุดมการณ์ด้านการสหกรณ์นั่นเอง ซึ่งนักสหกรณ์ทั่วโลกถือว่าเป็นการกระทำที่เลวร้ายและควรที่จะขจัดบุคคลเหล่านี้ให้หมดสิ้นไปจากการสหกรณ์ ฉะนั้นการที่สหกรณ์ได้ประสบผลสำเร็จมากหรือน้อยเพียงใด จึงไม่ได้ขึ้นอยู่กับกำไรที่สหกรณ์ได้รับ แต่ขึ้นอยู่กับประโยชน์และบริการที่สมาชิกได้รับจากสหกรณ์เป็นสำคัญ ฉะนั้นผู้เขียนจึงใคร่ขอข้ายให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารงานสหกรณ์ได้พึงสังวรในหลักความจริง อันนี้ไว้ให้มากกว่า อย่างมุ่งดำเนินงานเพื่อผลกำไรหรือเพื่อประโยชน์แก่ตัวเองและแก่พวกพ้อง เป็นอันขาด แต่พึงดำเนินงานเพื่อประโยชน์ของสมาชิกเป็นสำคัญ

6.5 การไม่กีดกันบุคคลภายนอก ได้กล่าวแล้วว่าสหกรณ์เป็นของประชาชนโดยประชาชนและเพื่อประชาชน ฉะนั้น สหกรณ์จึงถือหลักการเปิดรับสมาชิกโดยทั่วไป (Open Membership) เป็นหลักสำคัญในการดำเนินงาน ทั้งนี้เพื่อที่จะเปิดโอกาสให้บุคคลทุกคนที่สนใจได้มีโอกาส เข้าเป็นสมาชิกได้เท่าเทียมกัน โดยไม่มีการกีดกันแต่อย่างใด แต่บุคคลเหล่านั้นจะต้องเป็นผู้มีลักษณะนิสัยดี (Good Character) และมีความสนใจที่จะสมัครเข้าเป็นสมาชิกด้วยความจริงใจ และบริสุทธิ์ใจ ไม่ใช่สมัครเข้ามาเพื่อจะแสวงหาประโยชน์อันมิชอบธรรมหรือเพื่อจะทำลายสหกรณ์ ฉะนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่าอุดมการณ์ทางสหกรณ์เป็นอุดมการณ์ที่ดีที่สุดในโลก เพราะตั้งอยู่บนพื้นฐานแห่งความเสมอภาคและความยุติธรรม หลักการสหกรณ์ไม่มีการบังคับและไม่มีการเอาเปรียบซึ่งกันและกัน ซึ่งหาไม่ได้ในธุรกิจแบบอื่น เช่น ในระบบทุนนิยมและสังคมนิยม เป็นต้น

6.6 การดำเนินงานตามหลักประชาธิปไตย อุดมการณ์ที่สำคัญยิ่งอีกอันหนึ่งของสหกรณ์ ก็คือ การดำเนินงานตามหลักประชาธิปไตย (Democratic Control) โดยสมาชิกแต่ละคนมีสิทธิออกเสียง ได้เพียงเสียงเดียว (One Man, One Vote) ไม่ว่าบุคคลนั้น ๆ จะถือหุ้นในสหกรณ์มากหรือน้อยเพียงใด ก็ตาม ทั้งนี้เพื่อป้องกันมิให้สหกรณ์ตกเป็นเครื่องมือแสวงหาผลประโยชน์ของคนหนึ่งคนใด หรือของบุคคลกลุ่มหนึ่งกลุ่มใด โดยเฉพาะ ฉะนั้นสหกรณ์ชั้นปฐมจึงได้กำหนดให้สมาชิกคนหนึ่ง มีสิทธิ์ลงคะแนน ได้เพียงเสียงเดียวเท่านั้น และนอกจากนั้นก็เพื่อที่จะควบคุมให้การดำเนินงานของสหกรณ์ได้เป็นประโยชน์ต่อสมาชิกโดยแท้จริง จึงได้ตั้งอุดมการณ์อันนี้ไว้ซึ่งต่างกับบริษัทที่ให้สิทธิ์ลงคะแนนเสียงได้มากน้อยตามจำนวนหุ้นที่ถือ ซึ่งผู้นำทางสหกรณ์รุ่นก่อน ๆ ตระหนักดีว่าเป็นวิธีการที่ไม่พึงเอาเป็นเยี่ยงอย่างยิ่ง เพราะขัดต่อหลักความเสมอภาคและความยุติธรรมของมนุษย์ซึ่งสหกรณ์ได้พยายามที่จะต่อสู้และลบล้างตลอดมา

6.7 การส่งเสริมการศึกษา การให้การศึกษอบรมแก่สมาชิก (Membership Education) เป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญยิ่งต่อการพัฒนางานสหกรณ์ สหกรณ์จะก้าวหน้าหรือลดยหลังย่อมขึ้นอยู่กับพื้นฐานการศึกษาของสมาชิกเป็นสำคัญ เพราะมีหลักฐานปรากฏในประเทศด้อยพัฒนาหลายประเทศว่า แม้รัฐบาลจะได้พยายามส่งเสริมและให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่แล้วก็ตามแต่ สหกรณ์ก็ยังล้มเหลวและล่าหลัง หรือไม่เจริญก้าวหน้าเท่าที่ควรจะเป็นอยู่นั่นเอง ทั้งนี้เป็นเพราะสมาชิกด้อยการศึกษา ขาดความเข้าใจ ในหลักและวิธีดำเนินธุรกิจแบบสหกรณ์ตลอดจนขาดการร่วมมือกันอย่างจริงจังด้วย ฉะนั้นสหกรณ์จึงได้ถือเอาการให้การศึกษอบรมแก่สมาชิก ธรรมดา และเจ้าหน้าที่สหกรณ์เป็นงานหลักที่สำคัญยิ่งอันหนึ่งของสหกรณ์ เพื่อที่จะให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานได้ผลสำเร็จสมความมุ่งหมายซึ่งการให้การศึกษอบรมนี้ สหกรณ์มิได้จำกัดเฉพาะการให้การศึกษอบรมที่เกี่ยวกับหลักและอุดมการณ์ทางสหกรณ์เท่านั้น แต่ได้มุ่งที่จะให้

สมาชิก กรรมการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ได้มีความรู้ความสามารถในการประกอบอาชีพ กรรมการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ด้วยตนเองได้ด้วย

ดังนั้นการให้การศึกษอบรมทางสหกรณ์จึงมีขอบเขตกว้างขวางมากแล้วแต่ลักษณะอาชีพและ รูปแบบของสหกรณ์นั้น ๆ นอกจากนั้นสหกรณ์ยังได้มุ่งหวังที่จะฝึกสอนและปลูกฝังอุดมการณ์ให้สมาชิกเป็นคนดี มีศีลธรรม มีความรับผิดชอบต่อน้ำที่และต่อสังคมอีกด้วย เพราะหากสังคมใด ที่ประกอบไปด้วยสมาชิกที่ลักษณะอุปนิสัยดีแล้ว สังคมนั้นย่อมจะมีความสุขความเจริญด้วยประการทั้งปวง อย่างเช่นสังคมสหกรณ์ในเดนมาร์ก สวีเดน และฟินแลนด์ เป็นต้น(การวิจัยยูซีพี. 2541 : 135-138)

## 7. ประเภทของสหกรณ์ในประเทศไทย

ประเทศไทยมีสหกรณ์ 6 ประเภทด้วยกัน กำหนดขึ้นตามกฎหมายกระทรวงเกษตร และ สหกรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2516) ออกตามความในพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 ซึ่งให้ไว้ ณ วันที่ 2 ตุลาคม 2516 ดังนี้

7.1 สหกรณ์การเกษตร (Agricultural Co-operative) เป็นสหกรณ์ที่มีสมาชิกประกอบด้วยเกษตรกร ลักษณะการดำเนินงานเป็นแบบอเนกประสงค์ ดำเนินงานกิจกรรมหรือธุรกิจต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการเกษตร ได้แก่ การจัดหาวัสดุอุปกรณ์การเกษตร การตลาด การส่งเสริมการเกษตร เป็นต้น โครงสร้างของสหกรณ์การเกษตรแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ สหกรณ์ขั้นปฐม (เป็นสหกรณ์ระดับท้องถิ่นครอบคลุมอาณาเขตทั้งอำเภอ) ชุมชุมสหกรณ์ระดับจังหวัดและชุมนุมสหกรณ์ระดับชาติ

7.2 สหกรณ์นิคม (Fishery Co-operative) เป็นสหกรณ์ของผู้ประกอบอาชีพประมงทั้งในน้ำจืดและในน้ำเค็ม รวมทั้งการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ เช่น กุ้ง หอย ปู ปลา มีลักษณะเหมือนกับสหกรณ์ การเกษตร คือ ดำเนินกิจกรรมหรือธุรกิจต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการประมง การจัดหาวัสดุอุปกรณ์การประมง เป็นต้น ในปัจจุบัน สหกรณ์ประเภทนี้มีจำนวนไม่มากนัก ส่วนใหญ่จะอยู่ในแถบชายทะเล เช่น จังหวัดสมุทรสงคราม สมุทรสาคร สตูล ปัตตานี เป็นต้น

7.3 สหกรณ์นิคม (Land Settlement Co-operative) เป็นสหกรณ์ที่ตั้งขึ้น โดยวัตถุประสงค์หลักเพื่อช่วยเหลือสมาชิกให้มีที่ดินทำกินของตนเอง โดยจัดหาที่ดินผืนใหญ่มาปรับปรุงแล้วจัดสรร ให้สมาชิกที่ไม่มีที่ดินเป็นของตนเองหรือมีไม่เพียงพอ ได้เข้าครอบครองทำประโยชน์ ในการจัดหาปัจจุบันนอกจากหน้าที่จัดสรรที่ดินดังกล่าวแล้วยังดำเนินธุรกิจด้านอื่น ๆ เช่นการให้บริการสินเชื่อ การตลาด การจัดหาวัสดุอุปกรณ์การเกษตรเช่นเดียวกับสหกรณ์การเกษตรอีกด้วย



7.4 สหกรณ์ร้านค้า (Consumers' Co-operative) สหกรณ์ร้านค้าหรือสหกรณ์การซื้อของ ผู้บริโภค เป็นสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นเพื่อบริหารจัดการหาสิ่งของ เครื่องอุปโภคบริโภค มาจำหน่ายให้สมาชิกเพื่อช่วยเหลือไม่ให้สมาชิกถูกเอาเปรียบจากพ่อค้า สหกรณ์ประเภทนี้ส่วนใหญ่จะอยู่ในเขตชุมชนที่มีประชากรหนาแน่น มีทั้งที่จัดขึ้นในหมู่ประชาชนทั่วไป ในสถาบันการศึกษา และในหน่วยงานหรือองค์กรอื่น ๆ

7.5 สหกรณ์บริการ (Service Co-operative) เป็นสหกรณ์ที่จัดขึ้นในกลุ่มประชาชนประกอบอาชีพในการให้บริการ หรือใช้บริการสาธารณูปโภค หรือประกอบอาชีพอิสระอื่น ๆ เช่น สหกรณ์เดินรถรับจ้าง สหกรณ์นักเขียน สหกรณ์ทอผ้า สหกรณ์การภาพยนตร์ สหกรณ์ผู้จัดหางาน เป็นต้น การดำเนินงานของสหกรณ์จะมุ่งให้บริการแก่สมาชิกตามประเภทของบริการนั้น ๆ เช่น จัดหาเครื่องมืออำนวยความสะดวก และมาตรการที่จำเป็นในการให้บริการตามความมุ่งหมาย

7.6 สหกรณ์ออมทรัพย์ (Thrift and Credit Co-operative) เป็นสหกรณ์ที่มุ่งส่งเสริมการออมทรัพย์ และการให้บริการกู้ยืมเงินแก่สมาชิกเมื่อมีความจำเป็น มักตั้งขึ้นให้บริการแก่ประชาชนในที่ทำงานในหน่วยงานเดียวกัน ซึ่งส่วนใหญ่จะมีรายได้ประจำเป็นรายเดือน ได้แก่ สหกรณ์ ออมทรัพย์ครู ตำรวจ ข้าราชการ เป็นต้น (สุวรรณา ชูโชติ, 2544 : 9 - 10)

ต่อมาในปี พ.ศ. 2548 กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้ออกกฎกระทรวง เพื่อกำหนดประเภทสหกรณ์ที่จะรับจดทะเบียน โดยอาศัยอำนาจตามความในมาตรา 33 วรรค 2 แห่งพระราชบัญญัติ สหกรณ์ พ.ศ. 2542 อันเป็นพระราชบัญญัติที่มีบทบัญญัติบางประการเกี่ยวกับการจำกัดสิทธิและเสรีภาพของบุคคลซึ่งมาตรา 29 ประกอบกับมาตรา 45 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย บัญญัติให้กระทำได้โดยอาศัยอำนาจตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ออกกฎกระทรวงไว้ดังนี้ ประเภทสหกรณ์ที่จะรับจดทะเบียน คือ

1. สหกรณ์การเกษตร
2. สหกรณ์ประมง
3. สหกรณ์นิคม
4. สหกรณ์ร้านค้า
5. สหกรณ์บริการ
6. สหกรณ์ออมทรัพย์
7. สหกรณ์เครดิตยูเนียน

## 8. ความหมายของสหกรณ์การเกษตร

สหกรณ์การเกษตรคือ สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ผู้มีอาชีพทางการเกษตรรวมกันจัดตั้งขึ้นและจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลต่อนายทะเบียนสหกรณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกดำเนินกิจการร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิกและช่วยยกฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น (สำนักบริหารเงินทุน. 2554 : 5)

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า สหกรณ์การเกษตร คือ การรวมกลุ่มกันของผู้มีอาชีพการเกษตรจัดตั้งขึ้น และจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลต่อนายทะเบียนสหกรณ์ตามกฎหมายว่าด้วยการสหกรณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกดำเนินกิจการร่วมกัน เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และแก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิก เช่น การให้สินเชื่อเงินกู้ การรับเงินฝาก การจัดหาสินค้าวัสดุการเกษตรและเครื่องอุปโภคบริโภคมาจำหน่าย การรวบรวมผลผลิตการเกษตรและผลิตภัณฑ์ของสมาชิกรวมกันมาจัดจำหน่าย เพื่อช่วยยกระดับฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น

#### 9. วัตถุประสงค์และการจัดตั้งสหกรณ์การเกษตร

สหกรณ์การเกษตรดำเนินธุรกิจแบบขอเนกประสงค์ เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกดำเนินธุรกิจร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และช่วยเหลือส่วนรวม โดยใช้หลักคุณธรรมและจริยธรรมอันดีงามตามพื้นฐานของมนุษย์ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกและส่วนรวม ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคมตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์ การประกอบอาชีพของเกษตรกรมักประสบปัญหาในด้านต่าง ๆ รัฐบาลจึงส่งเสริมให้มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ดังนี้

1. ให้สินเชื่อเพื่อการเกษตร
2. จัดหาวัสดุการเกษตรและสิ่งของจำเป็นจำหน่าย
3. จัดหาตลาดจำหน่ายผลผลิตและผลิตภัณฑ์ของสมาชิก
4. รับฝากเงิน
5. จัดหาบริการและบำรุงที่ดิน
6. ส่งเสริมความรู้ทางการเกษตรแผนใหม่
7. ให้การศึกษาอบรมทางสหกรณ์

ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการตลาด จึงมีสหกรณ์ที่ดำเนินงานแบ่งได้ 3 ระดับ คือ

1. สหกรณ์ขั้นปฐมหรือสหกรณ์ท้องถิ่น มีอยู่ 3 ประเภท คือ สหกรณ์การเกษตรทั่วไปสหกรณ์การเกษตรในเขตพัฒนา และสหกรณ์การเกษตรรูปพิเศษ
2. สหกรณ์ขั้นมัธยมหรือชุมนุมสหกรณ์จังหวัด
3. สหกรณ์ขั้นยอดหรือชุมนุมสหกรณ์การเกษตรระดับชาติ

เนื่องจากในการประกอบอาชีพของเกษตรกรมักประสบปัญหาที่สำคัญต่าง ๆ ดังนี้

1. ขาดแคลนเงินทุน เงินทุนที่ใช้ในการประกอบอาชีพมีไม่เพียงพอ ต้องกู้ยืมจากพ่อค้าหรือนายทุนในท้องถิ่น ซึ่งต้องเสียดอกเบี้ยแพง
2. ขาดแคลนที่ดินทำกิน เกษตรกรบางรายมีที่ดินทำกินน้อย บางรายไม่มีที่ดินทำกินเป็นของตนเอง ต้องเช่าที่ดินผู้อื่นทำกิน โดยเสียดอกเช่าแพงและถูกเอาเปรียบจากการเช่า
3. ปัญหาในเรื่องการผลิต เกษตรกรขาดความรู้เกี่ยวกับการผลิตสมัยใหม่ที่ถูกต้อง เช่น การใช้ปุ๋ย ยาฆ่าแมลง ยาปราบศัตรูพืช พันธุ์พืช พันธุ์สัตว์ ทำให้ผลผลิตที่ได้รับต่ำไม่คุ้มกับการลงทุน นอกจากนั้นผลผลิตที่ได้ไม่มีคุณภาพ และไม่ปฏิบัติตามความต้องการของตลาด ขาดปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็น เช่น ระบบชลประทาน
4. ปัญหาการตลาด เกษตรกรถูกเอาเปรียบในเรื่องการชั่ง ตวง วัด และมีความจำเป็นต้องจำหน่ายผลผลิตตามฤดูกาล เนื่องจากไม่มีที่เก็บรักษาผลผลิต จึงถูกกดราคาจากพ่อค้าเป็นเหตุให้ไม่มีรายได้เพื่อนำมาเป็นค่าใช้จ่ายในครอบครัวปัญหาทางเศรษฐกิจข้างต้น มีผลกระทบต่อสังคมในชุมชน ทำให้คุณภาพชีวิตและฐานะความเป็นอยู่ต่ำกว่าคนประกอบอาชีพอื่น ขาดการศึกษา การอนามัย และขาดความปลอดภัยในทรัพย์สิน

#### 10. บทบาทของสหกรณ์การเกษตร

จากปัญหาที่เกษตรกรประสบอยู่ทั่วไป ดังกล่าวมาแล้วข้างต้น เป็นเรื่องยากที่เกษตรกรแต่ละคนจะแก้ปัญหาได้สำเร็จตามลำพังตนเอง หนทางที่จะสำเร็จได้ สหกรณ์การเกษตรจึงได้จัดตั้งขึ้น โดยการรวมกลุ่มกันเป็นสหกรณ์และจดทะเบียนให้ถูกต้องตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น ทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกและส่วนรวมต่อไป ทั้งนี้สหกรณ์การเกษตรมีบทบาทในการช่วยเหลือสมาชิกในการช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ดังนี้

10.1 ธุรกิจการซื้อ คือ การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเกษตร เช่น ปุ๋ย ยาปราบศัตรูพืช เมล็ดพืช และสิ่งของที่เป็นมาจำหน่ายแก่สมาชิก โดยจะสำรวจความต้องการของสมาชิกก่อน แล้วสหกรณ์จะเป็นผู้จัดหาจำหน่ายต่อไป ซึ่งเพราะการรวมซื้อในปริมาณมากจะทำให้ซื้อได้ในราคาที่ต่ำลงและเมื่อถึงสิ้นปีหากสหกรณ์มีกำไรก็จะเงินจำนวนนี้มาเฉลี่ยคืนแก่สมาชิกด้วย

10.2 ธุรกิจขายหรือการรวบรวมผลผลิต ให้แก่สมาชิกทำให้มีอำนาจการต่อรองมากขึ้นผลผลิตจะขายได้ในราคาสูง สมาชิกไม่ถูกเอารัดเอาเปรียบจากพ่อค้าในเรื่องการชั่ง ตวง วัด หรือถูกกดราคาในการรับซื้อผลผลิต

### 10.3 ธุรกิจธนกิจ (สินเชื่อ)

10.3.1 การให้เงินกู้ เมื่อเกษตรกรรวมตัวกันเป็นสหกรณ์สามารถสร้างความเชื่อถือให้กับสถาบันการเงิน หน่วยงานของทางราชการและบุคคลทั่วไป โดยสหกรณ์จะจัดหาเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำมาให้สมาชิกนำไปลงทุนเพื่อการเกษตร ซึ่งสหกรณ์จะพิจารณาจากแผนดำเนินการหรือแผนการใช้เงินกู้ของสมาชิกประกอบการให้เงินกู้ เช่น สหกรณ์อาจให้เงินกู้แก่สมาชิกเพื่อนำไปซื้อวัสดุการเกษตร ค่าใช้จ่ายที่จำเป็นในครอบครัว หรือเพื่อนำไปบุกเบิกปรับปรุงที่ดิน หรือจัดซื้อที่ดินการเกษตร ในกรณีที่สมาชิกไม่มีที่ดินทำกิน หรือมีน้อยไม่เพียงพอต่อการทำการเกษตร

10.3.2 การรับฝากเงิน เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักและเห็นคุณค่าประโยชน์ของการออมทรัพย์ และเพื่อเป็นการระดมทุนในสหกรณ์ สหกรณ์จะรับเงินฝากจากสมาชิก 2 ประเภท คือ เงินฝากออมทรัพย์ และเงินฝากประจำ โดยสหกรณ์จะจ่ายดอกเบี้ยในอัตราเดียวกับธนาคารพาณิชย์

10.4 ธุรกิจการส่งเสริมอาชีพและบริการ สหกรณ์อาจจัดให้มีเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ทางด้านการเกษตรคอยให้ความรู้และคำแนะนำทางด้านการเกษตร หรืออาจขอความร่วมมือจากหน่วยราชการอื่น ในการให้คำปรึกษาแนะนำให้สมาชิกมีความรู้ ความเข้าใจในหลักวิชาการแผนใหม่ตลอดจนการวางแผนการผลิตให้สามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและปริมาณตรงกับความต้องการของตลาด นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้กลุ่มแม่บ้านสหกรณ์ทำอาชีพเสริมเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับครอบครัว

10.5 การศึกษาอบรม สหกรณ์จะจัดให้มีการศึกษาอบรมแก่สมาชิก คณะกรรมการ สหกรณ์ ผู้จัดการ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์อยู่เสมอ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบถึงหลักการวิธีการสหกรณ์ สิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล

สรุปได้ว่า สหกรณ์การเกษตรจัดตั้งขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะช่วยให้สมาชิกและเกษตรกรที่อยู่ในชุมชน หรือสังคมนั้นมีคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น สังคมมีความสุข บุตรหลานสมาชิกได้รับการศึกษาสูงขึ้น มีสุขภาพอนามัยที่ดีเนื่องจากสมาชิกและเกษตรกรมีฐานะความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสมาชิกและส่วนรวม

## 11. หลักเกณฑ์การจัดตั้งสหกรณ์การเกษตร

11.1 เกษตรกรมีความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพ และต้องการรวมตัวกันจัดตั้งสหกรณ์ เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างแท้จริง

11.2 เป็นบุคคลธรรมดา บรรลุนิติภาวะ มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับและพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542

11.3 มีสมาชิกมากพอที่จะดำเนินธุรกิจได้และมีช่องทางที่จะขยายธุรกิจเมื่อดำเนินการจัดตั้งสหกรณ์ไปแล้ว

11.4 สหกรณ์จะต้องดำเนินงานอย่างจริงจัง และดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ เพื่อประโยชน์ของมวลสมาชิก

11.5 เกษตรกรที่มีความประสงค์จะจัดตั้งสหกรณ์ ควรมีการออมเงินเพื่อเป็นทุนเบื้องต้นของสหกรณ์ก่อนจะจัดตั้งสหกรณ์การเกษตร

## 12. ลักษณะสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย

สหกรณ์การเกษตรในประเทศไทยแบ่งออกเป็น 3 ระดับคือ

12.1 สหกรณ์ขั้นปฐมหรือสหกรณ์ท้องถิ่น เป็นสหกรณ์มีแดนดำเนินงานคลุมหนึ่งอำเภอและทำหน้าที่เป็นสหกรณ์เอนกประสงค์ทุกสหกรณ์ โดยมีวัตถุประสงค์การดำเนินงานด้านสินเชื่อ การซื้อ การขาย ด้านการบริการและบำรุงที่ดิน ด้านส่งเสริมการเกษตร และด้านการศึกษาอบรมเพื่อประโยชน์ของสมาชิก

12.2 สหกรณ์ขั้นมัธยมหรือชุมนุมสหกรณ์จังหวัด เป็นสหกรณ์ซึ่งตั้งขึ้นโดยสหกรณ์ขั้นปฐมอย่างน้อย 3 สหกรณ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนกิจการของสหกรณ์ที่เป็นสมาชิกในด้านต่าง ๆ เช่น การเงิน ธุรกิจการขาย การซื้อ การแปรรูป และการตลาด

12.3 สหกรณ์ขั้นยอดหรือชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด เป็นองค์การที่ทำธุรกิจด้านการตลาด รวบรวมผลผลิตของสมาชิกจัดจำหน่ายทั้งภายในและส่งออกจำหน่ายต่างประเทศจัดหาสินค้าเพื่อการผลิตทางการเกษตรมาจำหน่ายให้สมาชิก และดำเนินการในเรื่องคลังสินค้า

## 13. รูปแบบสหกรณ์การเกษตรไทย

สหกรณ์การเกษตรไทยที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันไม่รวมสหกรณ์ภาคการเกษตรอื่น เช่น สหกรณ์นิคม สหกรณ์ประมง สามารถแบ่งเป็นรูปแบบสหกรณ์ได้ ดังนี้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมมาธิราช, 2546 : 23)

13.1 แบ่งรูปแบบสหกรณ์อย่างกว้าง ๆ การแบ่งรูปแบบสหกรณ์อย่างกว้าง แบ่งได้ 3 รูปแบบดังนี้

13.1.1 สหกรณ์การเกษตรทั่วไป เป็นสหกรณ์การเกษตรระดับอำเภอทั่วประเทศมีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินธุรกิจร่วมกัน โดยใช้เงินทุนของสหกรณ์เอง หรือเงินกู้จากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ หรือเงินกู้กรมส่งเสริมสหกรณ์ เช่น สหกรณ์การเกษตรปากเกร็ด จำกัด อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี สหกรณ์การเกษตรสองพี่น้อง จำกัด อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด อำเภอบ้านลาด จังหวัดเพชรบุรี เป็นต้น

13.1.2 สหกรณ์การเกษตรในเขตพัฒนา เป็นโครงการร่วมกันกับส่วนราชการอื่น ๆ ที่ประสงค์จะใช้วิธีการสหกรณ์การเกษตรเข้าช่วยในพื้นที่ที่ส่วนราชการนั้น ๆ ตั้งอยู่และใช้เงินทุนของส่วนราชการนั้น ๆ การบริหารจัดการสหกรณ์มีจุดประสงค์ต้องการจัดตั้งเป็นหมู่บ้านสหกรณ์ เช่น สหกรณ์การเกษตรในเขต รพช.ของสำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบท สหกรณ์การเกษตรกรป. กลาง ของกองบัญชาการทหารสูงสุด และสหกรณ์การเกษตรในเขตนิคมของกรมประชาสัมพันธ์

13.1.3 สหกรณ์การเกษตรรูปพิเศษ เป็นสหกรณ์การเกษตรที่จัดตั้งขึ้นตามกลุ่มอาชีพ โดยเฉพาะ ได้แก่

- 1) กลุ่มผู้ผลิต-ผู้ปลูก เช่น สหกรณ์ผู้ผลิตใบยาสูบ สหกรณ์ผู้ปลูกหม่อนเลี้ยงไหม สหกรณ์ผู้ผลิตไม้ดอกไม้ประดับแห่งประเทศไทย เป็นต้น
- 2) กลุ่มชาวไร่-ชาวนา เช่น สหกรณ์การเกษตรสวนส้มบางมด สหกรณ์การเกษตรชาวไร่อ้อย สหกรณ์ชาวนาตำบลเนินสะดวก เป็นต้น
- 3) กลุ่มผู้เลี้ยงสัตว์ เช่น สหกรณ์โคนม สหกรณ์ผู้เลี้ยงสุกร สหกรณ์ผู้เลี้ยงสัตว์ เป็นต้น

13.2 แบ่งรูปแบบเฉพาะ การแบ่งเป็นรูปแบบเฉพาะมี 7 รูปแบบ ตามที่กรมส่งเสริม

สหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้จำแนกไว้ ดังนี้

13.2.1 สหกรณ์การเกษตรทั่วไป

13.2.2 สหกรณ์ผู้ใช้น้ำ

13.2.3 สหกรณ์โคนม

13.2.4 สหกรณ์ผู้เลี้ยงสัตว์

13.2.5 สหกรณ์ปฏิรูปที่ดิน

13.2.6 สหกรณ์การเกษตรกรป.กลาง นพค.

### 13.2.7 สหกรณ์การเกษตรธุรกิจเศรษฐกิจ รพช.

สหกรณ์การเกษตรไทยรูปแบบต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้น มีวิธีดำเนินธุรกิจในรูปแบบเดียวกันเป็นการดำเนินงานในรูปแบบอเนกประสงค์ ทำธุรกิจหลายด้าน มีคณะกรรมการดำเนินการใช้ข้อบังคับและระเบียบแบบแผนที่คล้ายกัน

## 14. รูปแบบการบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตร

แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ และฝ่ายจัดการเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

14.1 ความเป็นผู้นำ คือ ความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการให้กระทำ รูปแบบของความเป็นผู้นำสามารถจำแนกได้ 4 อย่างคือ

14.1.1 ผู้นำแบบเผด็จการคือบุคคลที่สั่งการ ในสิ่งที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องกระทำและคาดหวังไว้จะต้องมีการเชื่อฟัง โดยไม่มีข้อสงสัย

14.1.1.2 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม คือ บุคคลที่ยอมให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่อย่างไรก็ตามอาจจะรักษาอำนาจหน้าที่ของการตัดสินใจที่สำคัญเอาไว้

14.1.3 ผู้นำแบบประชาธิปไตย คือ บุคคลที่ได้พยายามจะทำในสิ่งที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ต้องการ ในสถานการณ์ปัจจุบันผู้นำแบบประชาธิปไตยมีความสำคัญมากเมื่อวิธีการดำเนินงานแบบทีมงานได้ขยายตัวไป

14.1.4 ผู้นำแบบเสรีนิยม คือ บุคคลที่ไม่ได้มีส่วนร่วมกับการดำเนินงานของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาเลย การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ผู้นำจะปล่อยให้สมาชิกของกลุ่มตัดสินใจทุกอย่างนอกจากนั้นผู้นำแบบดังกล่าวได้สนับสนุนคณะกรรมการและทีมงานเฉพาะกิจเฉพาะเรื่องเพื่อที่จะได้อภิปรายข้อปัญหาตั้งแต่กลยุทธ์ขององค์กรไปจนถึงการออกแบบงานใหม่การคิดค้นการบริการใหม่ ๆ การมีส่วนร่วมของบุคลากร อันจะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

14.2 ค่านิยมร่วม คือ ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหารและวิธีการปฏิบัติของบุคลากร คณะกรรมการฝ่ายจัดภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่า วัฒนธรรมองค์กรรากฐานของวัฒนธรรมองค์กรคือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนด

บรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาจากในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง คณะกรรมการและฝ่ายจัดการที่บรรลุความสำเร็จโดยทั่วไปจะปลูกฝังวัฒนธรรมพิเศษที่แทรกซึมไปทั่ว ๆ ทุกด้านขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากรากฐานของค่านิยมที่องค์กรได้สร้างขึ้นมาจะได้รับอิทธิพลจากปัจจัยหลายอย่าง เช่น ผลผลิต ลักษณะของการแข่งขัน ประเภทของลูกค้า และเทคโนโลยี องค์กรที่ประสบความสำเร็จสูงจะมุ่งค่านิยมที่โดดเด่น เช่น การบริการ คุณภาพผลผลิตและบริการ การคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ความรวดเร็วหรือประสิทธิภาพในการผลิตและการให้บริการ

14.3 บุคลากร คือ ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับจัดการทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต แผนกลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้จะเป็นตัวบ่งชี้ถึงจำนวนความต้องการบุคลากรและการตัดสินใจเกี่ยวกับส่วนประกอบของงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร รวมถึงคุณลักษณะของบุคลากรที่เหมาะสมกับงานแต่ละประเภทการจัดหาบุคลากรเข้าทำงาน เป็นกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์กร โดยวิธีการสรรหาและคัดเลือกผู้สมัครที่เหมาะสมปัญหาที่สำคัญอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร คือ การขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะหรือความชำนาญ จึงเป็นอุปสรรคต่อองค์กรที่กำลังขยายตัว ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ตลอดจนการบริหารต่อตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การโยกย้ายและปรับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะสูงสุดของบุคลากรอันจะนำไปสู่ผลสำเร็จขององค์กร

14.3.1 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic implementation) จากกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้จะแปลงออกเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งโดยทั่วไปประกอบด้วยกิจกรรมที่ต้องใช้เวลาดำเนินการ ผู้ปฏิบัติ/รับผิดชอบงบประมาณดำเนินงาน ตัวชี้วัดทั้งนี้ โดยมีโครงสร้างองค์กร ระบบงานเทคโนโลยี ฯลฯ รองรับ ซึ่งการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะประกอบด้วยกระบวนการย่อย ๆ ส่วน ได้แก่

1) การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action plan) แผนปฏิบัติการจะเป็นแผนที่ถูกกำหนดขึ้น โดยระบุรายละเอียดเกี่ยวกับแผนงานและโครงการต่างๆ ที่มีเป้าหมายผลงานสอดคล้องกับเป้าประสงค์และเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ โดยทั่วไปแล้วการกำหนดแผนปฏิบัติการจะเป็นแผนรายปี โดยหน่วยปฏิบัติจะต้องแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของผลงานที่จะเกิดขึ้นอย่างน้อย 2 ระดับ ได้แก่ ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ดังนั้น รูปแบบของแผนปฏิบัติการที่จัดทำจึงมักนิยามดำเนินการ โดยใช้กรอบการวางแผนแบบเหตุผลสัมพันธ์ (Logical



frame work project planning) ซึ่งเป็นการชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (ในระดับต่าง ๆ) ด้วยตัวชี้วัดความสำเร็จและทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินงาน

2) การปฏิบัติการ (Take action) การปฏิบัติการเป็นกระบวนการดำเนินการตามแผนงาน งาน/โครงการ และกิจกรรมที่กำหนดไว้โดยทั่วไปจะมี 2 ส่วน คือ

14.4 การปฏิบัติตามแผนงาน งาน โครงการ ตามกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อดำเนินการจัดทำผลผลิตหรือให้บริการแก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ

14.5 การปฏิบัติตามแผนงาน งาน โครงการ ที่เป็นพันธกิจสนับสนุน ได้แก่ การจัดการความรู้ (Knowledge management) ในองค์กร หรือการพัฒนาองค์กรและการจัดการ (Management development) เพื่อช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถการเรียนรู้ในองค์กรมีความพร้อมที่จะปรับปรุงตนเอง ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้การปฏิบัติตามข้อ (3.1) เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยทั่วไปสิ่งที่จะต้องดำเนินการ ได้แก่ การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร การจัดการระบบสารสนเทศ และการบริหารคุณภาพ เพื่อเพิ่มผลผลิต ฯลฯ

## 15. โครงสร้างของสหกรณ์การเกษตร

โครงสร้างการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร ต้องมีส่วนประกอบที่สำคัญ ดังนี้

15.1 สมาชิก

15.2 คณะกรรมการดำเนินการ

15.3 ผู้ตรวจสอบกิจการ

15.4 ฝ่ายจัดการ

## บริบทสหกรณ์การเกษตร ในจังหวัดมหาสารคาม

### 1. ผลการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดมหาสารคาม

จังหวัดมหาสารคามได้มีการพัฒนาขบวนการสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และกลุ่มอาชีพ ดีขึ้นเป็นลำดับ ทั้งนี้ ส่วนหนึ่งเป็นการส่งเสริมของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดมหาสารคามที่ ก่อให้เกิดการพัฒนาดังกล่าว การพัฒนาสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และกลุ่มอาชีพ จำเป็นต้องมีการพัฒนา มากขึ้น ไปอีกตามการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม โดย เป้าหมายของการพัฒนาเน้นหนักไปที่ให้ผู้เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ได้ยึดมั่นในหลักการ อุดมการณ์ และวิธีการสหกรณ์ (สำนักงานสหกรณ์การเกษตรจังหวัดมหาสารคาม. 2554 : 1)

ผลการประเมินการปฏิบัติงานของสหกรณ์การเกษตรจากสถิติที่สำคัญใน  
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 สหกรณ์การเกษตรดำเนินธุรกิจ จำนวน 67 แห่ง หยุดดำเนินธุรกิจ จำนวน  
34 แห่ง เลิกกิจการ จำนวน 5 แห่ง รวมจำนวนสหกรณ์การเกษตรทั้งหมด 106 แห่ง และรายงาน  
ฐานะการเงินของสหกรณ์การเกษตร ตั้งแต่ 30 ก.ย. 2553 – 31 ส.ค. 2554 เงินสด/เงินฝาก  
487,378,192.56 บาท เงินลงทุน 10,503,960.00 บาท ลูกหนี้/ดอกเบี้ยค้างรับสุทธิ 2,315,592,483.90  
บาท ที่ดิน อาคาร/ทรัพย์สินไม่มีตัวตน 299,148,057.28 บาท และอื่น ๆ 150,525,585.40 บาท รวม  
สินทรัพย์ทั้งสิ้น 3,263,148,279.14 บาท (สำนักงานสหกรณ์การเกษตรจังหวัดมหาสารคาม. 2554 :  
1-11)

## 2. สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดมหาสารคาม

สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดมหาสารคามปัจจุบันดำเนินกิจการอยู่ทั้งสิ้น จำนวน 67  
สหกรณ์



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางที่ 1 สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดมหาสารคาม

อำเภอ	ชื่อสหกรณ์การเกษตร	คณะกรรมการ ดำเนินการ	ผู้ตรวจสอบ กิจการ	ฝ่ายจัดการ		รวม
				ผู้จัดการ	จนท.	
อ.เมือง	สหกรณ์การเกษตรธรรมชาติ	15	1	-	5	21
	สหกรณ์การเกษตรยั่งยืนมหาสารคาม	15	3	-	3	21
	สหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนม โลกก่อ	11	1	1	5	18
	สหกรณ์การเกษตรเมืองมหาสารคาม	15	1	1	27	44
	สหกรณ์การเกษตรเพื่อเกษตรกรไทย	11	1	-	2	14
	สหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้าธกส.	13	5	1	25	44
	สหกรณ์การเกษตรปฎิรูปที่ดินเมือง	15	1	-	3	19
	สหกรณ์การเกษตรชุมชนโลกหินลาด	14	1	-	2	17
	สหกรณ์การเกษตรชาวไร่อ้อย	11	-	-	2	13
	สหกรณ์การเกษตรศรีอวิสัย	13	-	-	2	15
อ.แกดำ	สหกรณ์การเกษตรวังแสง	11	2	-	2	15
	สหกรณ์การเกษตรแกดำ	15	1	1	17	34

อำเภอ	ชื่อสหกรณ์การเกษตร	คณะกรรมการ ดำเนินการ	ผู้ตรวจสอบ กิจการ	ฝ่ายจัดการ		รวม
				ผู้จัดการ	จนท.	
อ.โกสุมพิสัย	สหกรณ์การเกษตรสมาชิกบ้านเขื่อนร่วมใจ	9	1	-	3	13
	สหกรณ์การเกษตรหนองเหล็ก	7	1	-	4	12
	สหกรณ์การเกษตรสมาชิกโครงการน้ำ + ใจ	15	1	-	2	18
	สหกรณ์การเกษตรหนองกุงสุวรรณศรีร่วมใจพัฒนา	7	1	-	4	12
	สหกรณ์การเกษตรสมาชิกบ้านแห้วร่วมใจ	15	1	-	2	18
	สหกรณ์การเกษตรสตรีบ้านเขื่อน	12	1	-	2	15
	สหกรณ์การเกษตรเพื่อเกษตรไทยมหาสารคาม2	11	1	-	11	23
	สหกรณ์การเกษตรเพื่อการผลิตตำบลโพหนองาม	7	1	-	2	10
	สหกรณ์การเกษตรพัฒนาเดิงใต้	9	1	-	3	13
	สหกรณ์การเกษตรผู้เลี้ยงปลาในกระชัง	14	1	-	3	18
	สหกรณ์การเกษตรทำศาลาปลาบัด	11	1	-	2	14
	สหกรณ์การเกษตรโกสุมพิสัย	15	1	1	16	33
	สหกรณ์การเกษตรแก่งเก	9	2	-	2	13
	อ.กันทรวิชัย	สหกรณ์การเกษตรอินทรีชัยภาพันทรวิชัย	13	1	-	3
สหกรณ์การเกษตรกันทรวิชัย		15	2	1	12	30
อ.เชียงยืน	สหกรณ์การเกษตรสมาชิกบ้านแจ้ง	9	2	-	2	13

อำเภอ	ชื่อสหกรณ์การเกษตร	คณะกรรมการ ดำเนินการ	ผู้ตรวจสอบ กิจการ	ฝ่ายจัดการ		รวม
				ผู้จัดการ	จนท.	
อ.เชียงยืน	สหกรณ์การเกษตรศรีอมรินทร์ตำบลคูทอง	15	1	-	3	19
	สหกรณ์การเกษตรศรีพัฒนาบ้านมะโน	15	3	-	3	21
	สหกรณ์การเกษตรบ้านงานพัฒนา	9	1	-	2	12
	สหกรณ์การเกษตรเชียงยืน	15	2	1	33	51
	สหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมเชียงยืน	7	1	-	2	10
อ.บรบือ	สหกรณ์การเกษตรหนองโก	15	1	-	2	18
	สหกรณ์การเกษตรร่วมพัฒนาวังหิน	15	1	-	3	19
	สหกรณ์การเกษตรบรบือ	15	1	1	65	82
	สหกรณ์การเกษตรตำบลหนองคูขาด	15	1	-	2	18
	สหกรณ์การเกษตรชำแฮด	11	1	-	2	14
อ.วาปีปทุม	สหกรณ์การเกษตรดอนงัว	15	3	-	3	21
	สหกรณ์การเกษตรตำบลหัวเรือ	11	1	-	3	15
	สหกรณ์การเกษตรตำบลคงใหญ่	9	2	-	2	13
	สหกรณ์การเกษตรตำบลบ้านหวาย	15	2	1	2	20
	สหกรณ์การเกษตรตำบลเตน	15	2	1	2	20
สหกรณ์การเกษตรวาวีปทุม	15	1	1	30	47	
สหกรณ์การเกษตรวังเหนือ	15	1	-	2	18	

อำเภอ	ชื่อสหกรณ์การเกษตร	คณะกรรมการ ดำเนินงาน	ผู้ตรวจสอบ กิจการ	ฝ่ายจัดการ		รวม
				ผู้จัดการ	จนท.	
อ.นาตอน	สหกรณ์การเกษตรประชากรมพลัง 38	11	1	-	2	14
	สหกรณ์การเกษตรประชาคมน้ำเกลี้ยงเวียงชัย	11	1	-	2	14
	สหกรณ์การเกษตรหนองไผ่พัฒนา	8	1	-	2	11
	สหกรณ์การเกษตรภูสันต์รัตน์	5	-	-	2	7
	สหกรณ์การเกษตรสตรีหนองไผ่	15	5	-	3	23
	สหกรณ์การเกษตรสตรีภูสันต์รัตน์	5	-	-	2	7
	สหกรณ์การเกษตรนาโดน	11	2	1	8	22
	สหกรณ์การเกษตรสตรีภูปลาดุก	11	2	-	3	16
	สหกรณ์การเกษตรบ้านหนองนาไร่เดี่ยว	10	2	-	2	14
	สหกรณ์การเกษตรชื่นชม	13	2	-	4	19
อ.กุฉีกรัง	สหกรณ์การเกษตรภูปลาดุก	9	1	-	2	12
	สหกรณ์การเกษตรเลิงแฝก	15	1	-	3	19
	สหกรณ์การเกษตรไพศาล	15	5	-	3	23
	สหกรณ์การเกษตรภูคั้ง	9	-	-	2	11
อ.นาเชือก	สหกรณ์ผู้ใช้น้ำอำเภอนาเชือก	15	1	-	2	18
	สหกรณ์ผู้เลี้ยงสัตว์อำเภอนาเชือก	15	1	-	2	19

อำเภอ	ชื่อสหกรณ์การเกษตร	คณะกรรมการ ดำเนินการ	ผู้ตรวจสอบ กิจการ	ฝ่ายจัดการ		รวม
				ผู้จัดการ	จนท.	
อ.พยุหะภูมิ พิสัย	สหกรณ์การเกษตรนาเชือก	15	1	1	18	35
	สหกรณ์การเกษตรศุภนิมิตมหาสารคาม	9	3	1	3	16
	สหกรณ์การเกษตรพัฒนาอาชีพเวียงสะอาด	7	1	-	2	10
	สหกรณ์การเกษตรพยุหะภูมิพิสัย	15	1	1	3	20
	สหกรณ์การเกษตรอสม.มหาสารคาม	15	1	1	30	47
อ.ยางสีสุราช	สหกรณ์การเกษตรยางสีสุราช	15	2	1	2	20
	รวม	818	95	17	432	1,362

ที่มา: กรมตรวจสอบบัญชีสหกรณ์, รายงานผลการดำเนินงานของสหกรณ์ / กลุ่มเกษตรกรประเภท สหกรณ์การเกษตร 31 มีนาคม 2555

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เพื่อให้งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับการวิจัยเรื่องบรรษัทภิบาลที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดมหาสารคาม สามารถสร้างความชัดเจนและเพิ่มคุณค่าให้กับผลงานวิจัย กรอบแนวคิด และสมมติฐานการวิจัย รวมทั้งการอภิปรายผลการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

### 1. งานวิจัยในประเทศ

สุไพรินทร์ นันทะถีย์ (2547 : 70 - 73) ได้ศึกษาการประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูอุดรธานี จำกัด ด้วยเทคนิค Balanced Scorecard พบว่า

1. สมาชิกเห็นด้วยกับลักษณะการบริหารงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูอุดรธานี จำกัด ในด้านการดำเนินงาน ด้านภาพพจน์ ด้านการบริการ และด้านสวัสดิการต่าง ๆ ของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูอุดรธานี จำกัด แต่สมาชิกมีความพึงพอใจในระดับปานกลางด้านการบริการของพนักงานและด้านข่าวสารของสหกรณ์ ส่วนความพึงพอใจในระดับมาก คือ ด้านอาคารสถานที่ รองลงมาได้แก่คามพึงพอใจระดับมากด้านความรวดเร็วและความสะดวก

2. สหกรณ์ออมทรัพย์ครูอุดรธานี จำกัด ดำเนินงานโดยแบ่งเป็นฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายทะเบียนเงินกู้ ฝ่ายทุนเรือนหุ้น ฝ่ายเงินให้กู้ ฝ่ายคอมพิวเตอร์ ฝ่ายบัญชี ฝ่ายการเงินฝ่ายรับฝากเงิน และฝ่ายสวัสดิการ การจัดทำโครงสร้างกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบตามสายการบังคับบัญชามีของเขตอำนาจหน้าที่ชัดเจน และกระบวนการปฏิบัติงานของสหกรณ์เพื่อให้มีประสิทธิภาพทั้งในด้านของการวางแผนการดำเนินงาน การวางแผนการด้านบุคลากร การวางแผนการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ การวางแผนการจัดหาแหล่งเงินทุนจากภายนอก มีระบบการควบคุมภาพในระบบการตรวจสอบที่เชื่อถือได้

3. การบริหารจัดการด้านบุคลากรมีส่วนที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่ ฝ่ายกรรมการบริหารงาน ฝ่ายจัดการและสมาชิก สหกรณ์ได้พัฒนาทั้งสามส่วนไปพร้อมกัน พนักงานสหกรณ์ทุกคนได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ จัดให้มีการพัฒนาตนเองโดยการศึกษาดูงาน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างพนักงานสหกรณ์ด้วยกัน มีการนำระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน มีการพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ ตลอดจนการเริ่มงานการรับรู้ข่าวสาร และสารสนเทศด้านธุรกิจสหกรณ์

4. การดำเนินงานใน รอบ 7 ปี (ปี 2540 ถึงปี 2546) รายได้ของสหกรณ์มีแนวโน้มลดลงเรื่อย ๆ มีผลทำให้กำไรสุทธิลดลงด้วยเช่นกัน สาเหตุการลดลงของกำไรสุทธิเนื่องจากสหกรณ์ประสบปัญหาในการดำเนินงาน และได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤตทางการเงินของ



ประเทศทำให้ขาดสภาพคล่องทางการเงิน มีผลทำให้กำไรสุทธิลดลงด้วย ในปี 2546 สหกรณ์มีการปรับลดอัตราดอกเบี้ยถึง 2 ครั้ง ตามสภาวะการเงินของประเทศ ทำให้รายได้ที่สำคัญของสหกรณ์ลดลงด้วย สาเหตุส่วนหนึ่งมาจากการลดลงของสมาชิก ทำให้มีผลกระทบต่อเงินทุนหมุนเวียนของสหกรณ์ด้วย

พรรณภา เชื้อพุ่มตาล (2547 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องความพึงพอใจของลูกค้าต่อการให้บริการของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) พบว่า ความพึงพอใจของลูกค้าต่อการให้บริการของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดชลบุรีโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ คะแนนเฉลี่ยได้ดังนี้ คือ ด้านการจัดการบริการอย่างยุติธรรม ด้านการจัดการบริการอย่างก้าวหน้า ด้านการจัดการบริการอย่างเพียงพอ ด้านการจัดการบริการอย่างต่อเนื่อง และด้านการจัดการบริการอย่างรวดเร็วทันเวลา ตามลำดับ

สุวรรณ หวังเจริญเดช (2548 : 149 – 150) ได้ศึกษา ผลกระทบของความรู้ความสามารถของนักบัญชีที่มีต่อคุณลักษณะบรรษัทภิบาล ของธุรกิจ SMEs ในภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า นักบัญชีของธุรกิจ SMEs ให้ความสำคัญเกี่ยวกับความรู้ความสามารถ ด้านความรู้ในวิชาชีพ ด้านทักษะการทำงาน ด้านคุณค่าแห่งวิชาชีพ ด้านจรรยาบรรณและด้านเจตคติอยู่ในระดับมาก และให้ความสำคัญเกี่ยวกับบรรษัทภิบาล ด้านความซื่อสัตย์ ด้านความโปร่งใส ด้านความน่าเชื่อถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความเป็นอิสระ ด้านความยุติธรรม และด้านความรับผิดชอบต่อสังคมอยู่ในระดับมาก

อิสริย์ เกียรติพิทักษ์ (2548 : 101-102) ได้ศึกษา ความเป็นบรรษัทภิบาลของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) พบว่า นุคกลางที่มีคุณลักษณะทางประชากรศาสตร์แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความเป็นบรรษัทภิบาลแตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีความแตกต่างกันด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชุนาน ตำแหน่งงาน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจและการกระทำของตน การยึดหลักความถูกต้องในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติต่อทุกฝ่ายอย่างสม่ำเสมอภาคและยุติธรรม ความโปร่งใสและเปิดเผย ตรงไปตรงมา การมุ่งสร้างคุณค่าของธุรกิจในระยะยาว การมุ่งส่งเสริมหลักการบริหารอันเป็นเลิศ ส่วนความคิดเห็นเกี่ยวกับการยึดหลักความถูกต้องในการปฏิบัติงาน ความโปร่งใสและเปิดเผย ตรงไปตรงมา การเป็นประชากรที่ดีขององค์กร สังคมรวมทั้งการเคารพในคุณค่าของความเป็นมนุษย์ไม่แตกต่างกัน โดยภาพรวมแล้วพบว่าความคิดเห็นด้านการเป็นประชากรที่ดีขององค์กรหรือสังคมมีประสิทธิภาพมากที่สุด รองลงมาคือการยึดหลักความถูกต้องในการปฏิบัติงาน มีความโปร่งใสและเปิดเผยตรงไปตรงมา มุ่งสร้างคุณค่าของธุรกิจในระยะยาวแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มุ่งเสริมสร้างหลักการบริหารอันเป็นเลิศ และปฏิบัติต่อทุกฝ่ายอย่างสม่ำเสมอ ตามลำดับ

นันทะยา พรหมทอง (2551 : 99-102) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะ  
 บรรษัทภิบาลกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ โรงแรมในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ธุรกิจ  
 โรงแรมส่วนใหญ่มีรูปแบบธุรกิจเป็นแบบ บริษัท พื้นที่ของธุรกิจอยู่ที่ภาคใต้ ระยะเวลาในการ  
 ประกอบธุรกิจ 5-10 ปี จำนวนเงินทุนปัจจุบัน 51-100 ล้านบาท จำนวนห้อง ต่ำกว่า 100 ห้อง

ผู้บริหารธุรกิจ โรงแรม มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีคุณลักษณะบรรษัทภิบาล  
 โดยรวมและด้านความรับผิดชอบต่ออยู่ในระดับมากที่สุด และมีความคิดเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก  
 ได้แก่ ด้านความโปร่งใส ด้านความซื่อสัตย์ และด้านความยุติธรรม มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการ  
 มีผลการดำเนินงาน โดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับ  
 มากที่สุด ได้แก่ ด้านการเงิน อยู่ในระดับมาก ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการ  
 เรียนรู้และพัฒนา

ผู้บริหารธุรกิจ โรงแรมที่มีเงินลงทุนและจำนวนพนักงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็น  
 ด้วยเกี่ยวกับการมีคุณลักษณะบรรษัทภิบาล ด้านความโปร่งใส แตกต่างกัน และผู้บริหารธุรกิจ  
 โรงแรมที่มีจำนวนเงินทุนปัจจุบันแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะบรรษัทภิบาล ด้าน  
 ความเป็นอิสระแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีคุณลักษณะบรรษัทภิบาล โดยรวมและ  
 ด้านความโปร่งใส ด้านความซื่อสัตย์ ด้านความยุติธรรม และด้านความเป็นอิสระแตกต่างกัน

ผู้บริหารธุรกิจ โรงแรมที่มีเงินลงทุนปัจจุบันแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีผล  
 การดำเนินงาน โดยรวม และด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านการเงิน แตกต่างกัน

ผลจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และผลกระทบ พบว่า คุณลักษณะบรรษัทภิบาล  
 ด้านความยุติธรรม ด้านความน่าเชื่อถือ และด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณ มีความสัมพันธ์และ  
 ผลกระทบเชิงบวกผลการดำเนินงาน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา  
 และด้านการเงิน

สิริพรรณ ชยตุรารัตน์ (2551 : 106 - 108) ได้ศึกษา การประเมินผลการดำเนินงาน  
 ของสหกรณ์ที่มีแผนกลยุทธ์ โดยใช้ Balanced Scorecard BSC กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรบาง  
 ใหญ่ จำกัด จังหวัดนนทบุรี ผลการศึกษา พบว่า มุมมองด้านการเงิน สหกรณ์มีทรัพย์สิน หนี้สิน ทุน  
 ของสหกรณ์ เพิ่มขึ้นแต่มีกำไรสุทธิลดลง สหกรณ์มีรายได้ค่าใช้จ่าย กำไรสุทธิลดลง สหกรณ์มี  
 ประสิทธิภาพในการดำเนินงานลดลง ซึ่งอาจจะกล่าวได้ว่า การดำเนินงานตามแผนสหกรณ์ยังไม่  
 ประสบผลสำเร็จ ดังนั้นสหกรณ์ควรมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาของสหกรณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง  
 ธุรกิจสินเชื่อซึ่งเป็นธุรกิจหลักของสหกรณ์ มุมมองเป็นการวัดความพึงพอใจของสมาชิก ที่มีต่อ  
 สหกรณ์ใน 3 ด้าน คือ ด้านธุรกิจ ด้านบริหารจัดการสหกรณ์ และด้านนโยบายของสหกรณ์ ซึ่งผล  
 การประเมินกลยุทธ์ตาม Balanced Scorecard อาจกล่าวได้ว่าการดำเนินงานตามแผนสหกรณ์

ประสบผลสำเร็จ ฉะนั้นสหกรณ์จะต้องดำเนินการตามแผนกลยุทธ์สหกรณ์อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งหาแนวทางใหม่เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกมีส่วนร่วมในธุรกิจของสหกรณ์ เพื่อให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์เชิงบวกกับสหกรณ์ และเกิดศรัทธา และไว้วางใจ จนทำให้มีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของสหกรณ์ร่วมกัน พัฒนาสหกรณ์ให้เจริญเติบโตยิ่งขึ้น มุมมองด้านกระบวนการภายใน เป็นการวัดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ของกรรมการและฝ่ายจัดการ 4 ด้านคือ ด้านนวัตกรรม ด้านการดำเนินงาน ด้านบริการลูกค้าและด้านสังคม ผลการวัดพบว่า มีความสำเร็จในระดับมาก ฉะนั้นจึงกล่าวได้ว่า การประเมินผลแผนกลยุทธ์ตาม Balanced Scorecard โดยภาพรวมประสบผลสำเร็จตามแผน แต่ในบางกิจกรรมยังไม่บรรลุเป้าหมาย มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา เป็นการวัดความคิดเห็นของกรรมการและฝ่ายจัดการ 3 ด้าน คือ ด้านการพัฒนาทักษะของบุคลากร ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ และด้านการมีระบบสารสนเทศที่ดี ซึ่งในภาพรวมประสบผลสำเร็จ แต่แผนกลยุทธ์ด้านการพัฒนาทักษะของบุคลากร ไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ซึ่งหมายความว่าสหกรณ์ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาด้านทักษะของบุคลากรเท่าที่ควร ฉะนั้นผู้บริหารส่วนจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ ในการพัฒนาทักษะของบุคลากร พร้อมทั้งดำเนินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องทุกด้าน จากความสัมพันธ์ของ 4 มุมมองมีความสัมพันธ์กันเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ในลักษณะที่สหกรณ์จะมีกำไรเพิ่มมากขึ้น สหกรณ์ต้องสร้างความพึงพอใจให้แก่สมาชิก การที่สมาชิกจะมีความพึงพอใจ จะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ในการประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกรับทราบข่าวสารการจัดประชุมกลุ่มเป็นประจำ และการจัดสวัสดิการทางสังคม ซึ่งต้องมีพนักงานที่มีทักษะพร้อมในการทำงาน

สุภาวดี ขุนทองจันทร์ (2551 : 122) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะ  
บรรษัทภิบาลกับศักยภาพในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาค

ตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า คุณลักษณะบรรษัทภิบาลมีความสัมพันธ์กับศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจ SMEs ดังนั้นในการดำเนินธุรกิจประกอบธุรกิจ SMEs เพื่อส่งเสริมให้เกิดศักยภาพการแข่งขันอย่างแท้จริง ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ควรมีคุณลักษณะบรรษัทภิบาลอย่างน้อย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความซื่อสัตย์ ด้านความเป็นอิสระ และด้านความน่าเชื่อถือ เพื่อให้ธุรกิจมีศักยภาพสามารถสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน และอยู่รอดมั่นคงตามระยะยาว

สมบูรณ์ วงศ์เจริญ (2552 : 135 -139) ได้ศึกษา ประสิทธิภาพของการนำหลักบรรษัทภิบาลไปปฏิบัติ ตามมุมมองการประเมินมุมมองการประเมินแห่งคุณภาพ: กรณีศึกษาธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า

1. การนำหลักบรรษัทภิบาลไปปฏิบัติ ตามความคิดเห็นของพนักงานและลูกค้ำของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) โดยรวมและรายด้านมีประสิทธิผลในระดับมาก โดย ด้านความโปร่งใสในการดำเนินการ มีประสิทธิผลของการปฏิบัติอยู่ในระดับสูงสุด

2. เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ตามมุมมองการประเมินแห่งดุลยภาพ ในด้านการเงิน ด้านลูกค้ำ ด้านกระบวนการบริการและด้านการเรียนรู้และพัฒนาวัตกรรม จำแนกตามสถานภาพพนักงาน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และเมื่อจำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า ผู้บริหารและพนักงาน มีความคิดเห็นแตกต่างกันด้านการเงิน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ส่วนด้านความคิดเห็นลูกค้ำของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ตามมุมมองการประเมินแห่งดุลยภาพ ในด้านการบริการการเงิน ด้านการบริการลูกค้ำ ด้านกระบวนการบริการและด้านการพัฒนาวัตกรรมและระบบการบริการ จำแนกตามสถานภาพลูกค้ำโดยรวมและรายได้ไม่แตกต่างกัน และเมื่อจำแนกตามระบบการศึกษา พบว่า ลูกค้ำมีความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการบริการลูกค้ำ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

3. และเมื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นตามหลักบรรษัทภิบาล กับประสิทธิผลของการนำหลักบรรษัทภิบาลไปปฏิบัติ ตามมุมมองการประเมินแห่งดุลยภาพมีความสัมพันธ์ในเชิงบวก

อารักษ์ ศรีสมัย (2553 : 149-150) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างบรรษัทภิบาลขององค์กรและคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทผลิตไฟฟ้า ขนอม จำกัด พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการโดยรวมมีระดับปานกลาง โดยมีระดับปานกลาง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านโอกาสในการได้รับการพัฒนาและใช้ความสามารถของบุคคล ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอ ด้านโอกาสและความก้าวหน้าและมั่นคงในการงาน และมีระดับต่ำ 2 ด้าน ได้แก่ ด้านเจรจาและต่อรองและด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน และเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างข้อมูลส่วนบุคคลกับคุณภาพชีวิตการทำงานที่แตกต่างข้อมูลส่วนบุคคลกับคุณภาพชีวิตการทำงาน ของพนักงาน พบว่า เพศ อายุ การศึกษา รายได้ และตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่แตกต่างกัน ส่วนอายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน และสังกัด ที่แตกต่างกัน ส่วนอายุในตำแหน่งปัจจุบัน และสังกัดที่แตกต่างกันมีคุณภาพชีวิตการทำงานไม่แตกต่างกัน ผลการศึกษา บรรษัทภิบาลขององค์กร โดยรวมมีระดับ ปานกลาง ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านหลักความรับผิดชอบ ด้านหลักนิติธรรม ด้านหลักความคุ้มค่า ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักการจัดการแบบมีส่วนร่วม และด้านหลักคุณธรรมและจริยธรรม และเมื่อเปรียบเทียบ ความแตกต่างข้อมูลส่วนบุคคลกับบรรษัทภิบาลขององค์กรพบว่า อายุ การศึกษา รายได้ ตำแหน่งงาน อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน และสังกัดที่แตกต่างมีความคิดเห็นเดียวกับบรรษัทภิบาลขององค์กรไม่แตกต่างกันส่วน

ความสัมพันธ์ระหว่างบรรษัทภิบาลขององค์กร ทั้ง 6 ด้าน มีความสัมพันธ์ในเชิงบวก กับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน ทั้ง 5 ด้าน และจากข้อเสนอแนะของพนักงาน พบว่า การเพิ่มช่องทางและให้โอกาสในการแสดงความคิดเห็นของพนักงาน ได้อย่างอิสระเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงนโยบายให้สอดคล้องและตอบสนองต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

เบซเซอร์ และ มิลเลอร์ (Besser and Miller, 2010 : Abstract) ได้ทำการศึกษาเพื่อตรวจสอบว่าความรับผิดชอบทางสังคมเป็นลักษณะที่มีความหมายประการหนึ่งซึ่งมีต่อธุรกิจชนิดต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดการล้มกิจการตามที่คาดการณ์ไว้ในเศรษฐกิจโลกยุคใหม่หรือไม่ พบว่า มีผู้ดำเนินธุรกิจ 4 ประเภท ที่ได้รับการแต่งตั้ง คือ ให้เป็นผู้นำประชาคม ผู้ดำเนินธุรกิจที่แปลกจากธุรกิจอื่น ผู้ตามในชุมชนที่มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับสูงและผู้ตามในชุมชนที่มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับต่ำ ข้อค้นพบแสดงให้เห็นว่าเจ้าของและผู้จัดการธุรกิจสามารถทำให้เห็นความแตกต่างกันได้บนพื้นฐานของความรับผิดชอบทางสังคมของชุมชน กลุ่มที่สร้างขึ้นเช่นนั้นจึงมีความสัมพันธ์กับธุรกิจที่มีความหมายและลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ดำเนินการและสัมพันธ์กับความเชื่อของผู้ดำเนินการในความสำเร็จของการสนับสนุนของชุมชนอันเป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งเพื่อความสำเร็จของธุรกิจ การวิเคราะห์นี้แสดงให้เห็นว่าสิ่งๆที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจแต่ส่วนสำคัญของผู้ดำเนินการธุรกิจขนาดย่อมยังเชื่อในหลักการของรูปแบบความสนใจของตนเองที่รู้แจ้งแล้วเกี่ยวกับความรับผิดชอบทางสังคมของธุรกิจ กล่าวคือ การทำดี

คอลแอน โทนี คาวัสกิล และ โซว (Calantone, Cavusgil and Zhao, 2010 : 515) ได้ศึกษาการปรับตัวขององค์กรศักยภาพของบริษัทและผลการดำเนินงานของบริษัท พบว่า องค์กรสมัยใหม่ต้องการการเรียนรู้และการปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันจากข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารระดับสูงและการทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ ในปัจจุบันการหาข้อมูลเกี่ยวกับการปรับตัวต่อการเรียนรู้มีส่วนประกอบ 4 อย่าง คือ การมีข้อมูลที่จะเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์การเปิดใจยอมรับและการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร กรอบแนวความคิดที่ใช้ทดสอบข้อมูลจากคณะผู้บริหารของอุตสาหกรรมในสหรัฐอเมริกา การปรับตัวต่อการเรียนรู้มีแนวโน้มจะเสริมสร้างเป็นอันดับที่สองมีผลมาจากนวัตกรรมของบริษัท และจะมีผลย้อนกลับมาต่อผลประกอบการของบริษัท จากการทดสอบผลสรุปโดยทั่วไปการพยากรณ์เชิงทฤษฎีสามารถสนับสนุนและทำให้ปรากฏสิ่งที่น่าสนใจได้ผลกระทบที่จำเป็นยิ่งต่อกิจการเท่ากับการมีกลยุทธ์ และพันธะในการแข่งขันเพื่อเป้าหมายระยะยาว แต่ขอบเขตการแข่งขันของกิจการ และสมรรถภาพขององค์กร ก็จะมีผลกระทบโดยตรงต่อผลประกอบการขององค์กรด้วย

เดนี ฮาสมาน (Deni Hasman, 2010 : 174 – 176) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การวิเคราะห์และ กลยุทธ์การปรับปรุงผลการดำเนินงานด้วยวิธีการประเมินผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ในสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมบ้านดงเหนือ ชวาตะวันตก การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. กำหนดข้อกำหนดการวัดประสิทธิภาพการทำงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบันคือ KPSBU
2. พัฒนาข้อกำหนดการวัดประสิทธิภาพของการทำงานด้วยการประเมินผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC)
3. ทราบผลการดำเนินงานแบบ KPSBU ด้วยระบบการประเมินผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC)
4. การพัฒนากลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานในอนาคตโดยการเก็บรวบรวมข้อ โดยการตอบแบบสอบถามและสนทนากลุ่มซึ่งการวัดประสิทธิภาพในข้อกำหนดผ่านการวิเคราะห์ค่าตามจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ในการประเมินผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ ทั้ง 4 ด้าน ดังนี้

- 4.1 มุมมองด้านสมาชิก
- 4.2 มุมมองด้านการเงิน
- 4.3 มุมมองด้านการกระบวนการภายใน
- 4.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

การวิเคราะห์กลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ โดยการวิเคราะห์ Swot และการเลือก กลยุทธ์ที่ดีที่สุดด้วยการวิเคราะห์ Hierarchy (AHP) ผลการศึกษาพบว่า

ปัจจุบันในความสัมพันธ์ด้านการเงินด้วยเครื่องชี้วัด KPSBU จากอัตราส่วนสมดุล สภาพคล่องทางการเงิน อัตราการทำกำไรส่วนการประเมินผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ ทั้ง 4 มุมมองมีผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานที่ร้อยละ 73.4 % ส่วนกลยุทธ์ที่วิเคราะห์ด้วย Swot มีทั้งหมด 13 ข้อ ที่จะต้องปรับปรุงและคัดเลือกด้วยวิธี AHP สามารถเลือกได้ 5 กลยุทธ์ที่ดีที่สุดในการปรับปรุง ประสิทธิภาพการทำงานในอนาคตต่อไป

แคลทารีน เลวิตินเร็ดและเบรท แฟร์ไบร์น (Caterine Leviten – Reid and Brett Fairbairn, 2011 : 25) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการของผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมดในสหกรณ์ องค์กร : ผู้ประกอบการทำงานใหม่เพื่อการวิจัย ผู้วิจัยพบว่า โครงสร้างการกำกับดูแลกิจการจากผู้ถือหุ้นที่มีความหลากหลายจะทำให้รูปแบบองค์กรขั้นพื้นฐานสามารถทำได้ จากวิเคราะห์เชิงประจักษ์

ว่าสหกรณ์ที่มีผู้ถือหุ้นที่มีความหลากหลายและความแตกต่าง ในด้านบทบาท สามารถดำเนินกิจกรรมของสหกรณ์ของตนให้ประสบความสำเร็จได้

โนเรีย มัด นอวานี (Norlia Mat Norwani, 2011 : 205) ได้ศึกษาเรื่อง ความล้มเหลวของบรรษัทภิบาลต่อการรายงานทางการเงินภายในองค์กร ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานตามหลักบรรษัทภิบาลมีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานภายในองค์กรดังนี้ ด้านการบังคับใช้กฎหมาย ด้านกระบวนการตรวจสอบภายในองค์กร ด้านความโปร่งใสในการบริหารงาน ด้านการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และด้านความรับผิดชอบของผู้ตรวจสอบบัญชีซึ่งมีผลทำให้การบริหารงานตามหลักบรรษัทภิบาลและการรายงานทางการเงิน

อีนิวูริอาร์นิ (Eni Wuryani, 2012 : 229) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องการปรับปรุงผลการดำเนินงานของสหกรณ์สตรี โดยการนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีมาใช้ พบว่า ผลการดำเนินงานของสหกรณ์สตรีที่นำการกำกับดูแลกิจการที่ดีมาใช้โดยใช้การสำรวจ ประชากรประกอบด้วยกลุ่มสหกรณ์สตรีจำนวน 624 แห่ง ซึ่งยังคงดำเนินงานในปี 2012 การวัดกิจกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีผ่านมุมมองกิจกรรมขององค์กรและวัดผลการดำเนินงานของสหกรณ์สตรี ผ่านมุมมองด้านผลิตภาพ จากการวิเคราะห์ข้อมูล โดยวิธีการวิเคราะห์ถดถอยผลการศึกษากำกับกิจการที่ดีส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์สตรี ซึ่งสหกรณ์สตรีที่มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีกว่าย่อมมีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าเช่นกันและความรับผิดชอบต่อกิจกรรมของสหกรณ์ของสมาชิกก็มีผลดีเช่นเดียวกันกับผลิตภาพขององค์กรที่ให้กับสมาชิกของสหกรณ์ในการประชุมสมาชิกประจำปี

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปจากงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์พบว่า การให้ความสำคัญบรรษัทภิบาลมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตร ทั้งด้านความโปร่งใส ความซื่อสัตย์ การมีส่วนร่วม ความน่าเชื่อถือ ซึ่งทำให้นุคคลภายนอกมีความน่าเชื่อถือและเข้ามาเป็นสมาชิกร่วมอุดมการณ์สหกรณ์ร่วมกัน จากการประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยใช้วิธี Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่จะช่วยในการนำเสนอแผนกลยุทธ์ไปสู่ความสำเร็จในองค์กร ผู้วิจัยได้นำแนวคิดที่ได้จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องครั้งนี้ ทำให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อเป็นการสะท้อนถึงความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรอันจะก่อประโยชน์ให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตร

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดบรรษัทภิบาลของสหกรณ์การเกษตรที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรจังหวัดมหาสารคาม โดยหลักการบริหารตามบรรษัทภิบาลประกอบด้วย 9 ด้าน (กรรณก ทิพรส และปพฤกษ์ อุตสาหวานิชกิจ, 2547 : 197-201) ,(สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2548 : 148-149) ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความโปร่งใส ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม ความเป็นอิสระ ความรับผิดชอบต่อสังคม ความน่าเชื่อถือ การมีส่วนร่วมของสมาชิก จริยธรรมและจรรยาบรรณและการวัดความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรจังหวัดมหาสารคาม 4 ด้าน (พสุ เดชะรินทร์, 2544 : 6-7) ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้าหรือสมาชิก ด้านกระบวนการภายในองค์กร และด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยเขียนเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

