

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการสหกรณ์การเกษตรในเขตพื้นที่จังหวัดชลบุรี เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการสหกรณ์การเกษตรในเขตพื้นที่จังหวัดชลบุรี ศึกษาถึงปัญหาในการจัดการสหกรณ์การเกษตรในเขตพื้นที่จังหวัดชลบุรี และเพื่อศึกษารูปแบบและแนวทางที่ควรจะเป็นในการจัดการสหกรณ์การเกษตรในเขตพื้นที่จังหวัดชลบุรี เป็นการศึกษาวิจัยแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการประชุมกลุ่ม (Small Group Discussion) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรในเขตพื้นที่จังหวัดชลบุรี จำนวน 9 แห่ง ในการคัดเลือกสหกรณ์การเกษตรเพื่อนำมาศึกษาผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์ตัวชี้วัดมาตรฐานสหกรณ์ในการคัดเลือก ทำให้สามารถแบ่งสหกรณ์ที่คัดเลือกขึ้นมาศึกษาออกเป็นกลุ่มสหกรณ์ที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์ และกลุ่มสหกรณ์ที่ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์ โดยผลการศึกษาตามนี้ได้นำเสนอในบทที่ 4 สามารถนำมาสรุปอภิปรายผลและให้ข้อเสนอแนะโดยลำดับดังนี้

สรุปผลการวิจัย

1. การจัดการของสหกรณ์การเกษตรในเขตพื้นที่จังหวัดชลบุรี

ผลการศึกษาในเรื่อง การจัดการของสหกรณ์การเกษตรในเขตพื้นที่จังหวัดชลบุรี สามารถสรุปผลได้ดังตาราง

ตารางที่ 3 การจัดการของสหกรณ์การเกษตรในเขตพื้นที่จังหวัดชลบุรี

ประเด็นที่ทำการศึกษา	ผลการศึกษา ในส่วนที่สอดคล้อง	ผลการศึกษาในส่วนที่แตกต่าง	
		สหกรณ์การเกษตรที่ ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน สหกรณ์	สหกรณ์การเกษตรที่ ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน สหกรณ์
1.1 การจัดการทรัพยากร			
1.1.1 ด้านบุคคล	1) มีการประชุมสมาชิก อยู่เสมอ	1) มีการติดตามและ ประเมินผลการทำงาน 2) มีการแบ่งแยกหน้าที่ งานในแต่ละส่วนอย่าง ชัดเจน 3) มีการร่วมมือกัน ทำงานในบางเวลา	1) มีการคัดเลือก บุคลากรพิจารณาจาก วุฒิการศึกษา ความรู้ ความเหมาะสมตาม ตำแหน่งงาน
1.1.2 ด้านงบประมาณ		1) มีวงเงินกู้สินเชื่อกับ ธ.ก.ส. 2) มีการจัดการ งบประมาณตามมติที่ ประชุม	1) มีเงินหุ้นสหกรณ์ ของสมาชิกหรือเงินทุน ดำเนินงานของสหกรณ์ เอง
1.1.3 ด้านวัสดุอุปกรณ์	1) มีการตรวจสอบดูแล รักษาและซ่อมบำรุง		
1.1.4 ด้านการจัดการ	1) มีการประชุมและ สรุปเป็นมติที่ประชุม เพื่อเป็นนโยบาย สำหรับการดำเนินงาน	1) มีการจัดสรรงาน ไปตามความถนัดของ แต่ละฝ่าย	
1.2 การจัดการธุรกิจของ สหกรณ์			
1.2.1 ด้านการจัดหาทุน	1) มีการระดมทุนและ เงินหุ้นจากสมาชิก	1) มีการกู้ยืมเงินจาก ธ.ก.ส.	

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ประเด็นที่ทำการศึกษา	ประเด็นที่สอดคล้อง	ประเด็นที่แตกต่าง	
		สหกรณ์การเกษตรที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์	สหกรณ์การเกษตรที่ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์
1.2.4 ด้านการรวบรวมผลผลิต		1) สหกรณ์ที่เป็นโรงงานผลิต จะมีการรวบรวมผลผลิตจากสมาชิก เพื่อนำมาเข้ากระบวนการผลิต	
1.2.5 ด้านการแปรรูป		1) สหกรณ์ที่เป็นโรงงานผลิตจะมีการรับวัตถุดิบมาแปรรูปเป็นสินค้าหลายชนิด	
1.2.6 ด้านการบริการและปรับปรุงที่ดิน		1) สหกรณ์เน้นการช่วยเหลือสมาชิกในรูปของสินเชื่อ เพื่อให้สมาชิกนำไปปรับปรุงที่ดิน แต่ไม่ได้เข้าไปดูแลด้านการบริการและปรับปรุงที่ดินให้แก่สมาชิก	
1.2.7 ด้านการส่งเสริมการเกษตร		1) สหกรณ์ช่วยประสานงานให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้ามาช่วยดูแล และให้ความรู้แก่สมาชิก	1) ส่งเสริมในรูปแบบเงินกู้ยืมเพื่อนำไปเป็นเงินทุนในการทำ การเกษตร

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ประเด็นที่ทำการศึกษา	ประเด็นที่สอดคล้อง	ประเด็นที่แตกต่าง	
		สหกรณ์การเกษตรที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์	สหกรณ์การเกษตรที่ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์
1.3 ปัจจัยสนับสนุนการจัดการของสหกรณ์			
1.3.1 ปัจจัยภายใน			
1.3.1.1 ด้านคุณลักษณะของสมาชิก	1) สหกรณ์มีข้อกำหนดว่าสมาชิกต้องอาศัยอยู่ในพื้นที่เท่านั้น 2) สมาชิกต้องเป็นเกษตรกร		
1.3.1.2 ด้านคุณลักษณะของพนักงานและลูกจ้างสหกรณ์		1) สหกรณ์มีการพิจารณาบุคคลที่มีความรู้และวุฒิการศึกษาเหมาะสมตามตำแหน่งงาน	
1.3.1.3 ด้านคุณลักษณะของคณะกรรมการดำเนินงาน	1) มีการคัดเลือกคณะกรรมการดำเนินงาน มาจากการลงคะแนนของสมาชิก	1) คณะกรรมการมีการหมุนเวียนกัน สามารถอยู่ในตำแหน่งได้ต่อเนื่อง 2 วาระ วาระละ 2 ปี	
1.3.2 ปัจจัยภายนอก			
1.3.2.1 ด้านการสนับสนุนของรัฐและท้องถิ่น	1) สหกรณ์ดำเนินงานด้วยตนเองเป็นหลัก	1) ภาครัฐเข้ามาสนับสนุนสหกรณ์บ้างเล็กน้อย	

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ประเด็นที่ทำการศึกษา	ประเด็นที่สอดคล้อง	ประเด็นที่แตกต่าง	
		สหกรณ์การเกษตรที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์	สหกรณ์การเกษตรที่ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์
1.3.2.2 ด้านการจัดการด้านการตลาด		1) สหกรณ์ที่เป็นโรงงานผลิตสินค้า 2 แห่งในกลุ่มนี้มีฝ่ายการตลาดเข้ามาช่วยดำเนินการขายสหกรณ์ทำการประชาสัมพันธ์ในลักษณะการบอกต่อกันในกลุ่มลูกค้าหรือสมาชิก 2) สหกรณ์ทำการประชาสัมพันธ์ในลักษณะการบอกต่อกันในกลุ่มลูกค้าหรือสมาชิก	
1.3.2.3 ด้านการสนับสนุนของสถาบันการเงิน		1) สหกรณ์ใช้วงเงินสินเชื่อกับ ธ.ก.ส. เพียงแห่งเดียว ซึ่งเพียงพอต่อการดำเนินงานสหกรณ์	1) สหกรณ์ใช้วงเงินสินเชื่อกับธนาคารพาณิชย์

2. ปัญหาในการจัดการของสหกรณ์การเกษตรในเขตพื้นที่จังหวัดชลบุรี

ผลการศึกษาเรื่อง ปัญหาในการจัดการสหกรณ์ของสหกรณ์การเกษตรในเขตพื้นที่จังหวัดชลบุรี สามารถสรุปผลได้ดังตาราง

ตารางที่ 4 ปัญหาในการจัดการสหกรณ์ของสหกรณ์การเกษตรในเขตพื้นที่จังหวัดชลบุรี

ประเด็นที่ทำการศึกษา	ประเด็นที่สอดคล้อง	ประเด็นที่แตกต่าง	
		สหกรณ์การเกษตรที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์	สหกรณ์การเกษตรที่ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์
2.1 การจัดการทรัพยากร			
2.1.1 ด้านบุคคล		1) สมาชิกบางคนซื้อหุ้นเพื่อหวังแต่ผลกำไรและประโยชน์ของตนเอง	1) สหกรณ์มีปัญหาเรื่องสมาชิกลดน้อยลงจากหลายสาเหตุ อาทิ เช่น สมาชิกเลิกทำอาชีพเกษตร สมาชิกย้ายออกนอกพื้นที่ หรือเสียชีวิต
2.2 การจัดการธุรกิจของสหกรณ์			
2.2.1 ด้านการให้สินเชื่อ	1) สหกรณ์มีปัญหาเรื่องสมาชิกไม่ผ่อนชำระสินเชื่อตามกำหนดเวลา		
2.3 ปัจจัยสนับสนุนการจัดการของสหกรณ์			
2.3.1 ด้านการสนับสนุนของรัฐและท้องถิ่น		1) การสนับสนุนช่วยเหลือสหกรณ์ของรัฐไม่ต่อเนื่อง	

3. แนวทางที่ควรจะเป็นในการจัดการสหกรณ์การเกษตรในเขตพื้นที่จังหวัดชลบุรี

ผลการศึกษาเรื่อง แนวทางที่ควรจะเป็นในการจัดการสหกรณ์ของสหกรณ์การเกษตรในเขตพื้นที่จังหวัดชลบุรี สามารถสรุปผลได้ดังตาราง

ตารางที่ 5 แนวทางที่ควรจะเป็นในการจัดการสหกรณ์ของสหกรณ์การเกษตรในเขตพื้นที่จังหวัด
ชลบุรี

ประเด็นที่ทำการศึกษา	ประเด็นที่สอดคล้อง	ประเด็นที่แตกต่าง	
		สหกรณ์การเกษตรที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์	สหกรณ์การเกษตรที่ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์
3.1 รูปแบบที่ควรจะเป็นในการจัดการสหกรณ์การเกษตร	1) ควรมีการรวมกลุ่มเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างสหกรณ์ในจังหวัดชลบุรี		
3.2 แนวทางที่ควรจะเป็นในการจัดการทรัพยากร			
3.2.1 การจัดการทรัพยากร			
3.2.1.1 ด้านบุคคล	1) สหกรณ์ควรส่งเสริมการส่งบุคคลเข้ารับการอบรมความรู้เพื่อนำความรู้มาพัฒนาสหกรณ์ให้ดียิ่งขึ้น		
3.2.1.2 ด้านงบประมาณ		1) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรช่วยเหลือด้านงบประมาณให้แก่สหกรณ์	1) สหกรณ์ควรจัดการงบประมาณด้วยความโปร่งใส ประหยัด และคุ้มค่าที่สุด
3.2.1.3 ด้านวัสดุอุปกรณ์	1) สหกรณ์ควรมีการตรวจสอบดูแลรักษาและซ่อมบำรุงอยู่เสมอ 2) ควรใช้งานวัสดุอุปกรณ์ให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่าที่สุด		

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ประเด็นที่ทำการศึกษา	ประเด็นที่สอดคล้อง	ประเด็นที่แตกต่าง	
		สหกรณ์การเกษตรที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์	สหกรณ์การเกษตรที่ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์
3.2.1.4 ด้านการจัดการ	1) ควรมีการประชุมคณะกรรมการอยู่เสมอเพื่อรายงานผลการดำเนินงานและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ	1) คณะกรรมการควรมีการแบ่งหน้าที่กันรับผิดชอบในแต่ละฝ่าย	
3.2.2 การจัดการธุรกิจของสหกรณ์			
3.2.2.1 ด้านการจัดหาทุน	1) ควรมีการระดมทุนภายในจากสมาชิก 2) สหกรณ์ทำเรื่องกู้เงินจากธนาคาร หรือจากหน่วยงานของรัฐ		
3.2.2.2 ด้านการให้สินเชื่อ		1) สหกรณ์ควรมีวิธีการหรือมาตรการที่ดีเพื่อป้องกันความเสี่ยงหรือทุจริตในการให้สินเชื่อเงินกู้แก่สมาชิก 2) สหกรณ์ควรกำหนดให้สมาชิกที่กู้ยืมเงินกับทางสหกรณ์ต้องใช้หลักทรัพย์ในการค้ำประกันเงินกู้เพื่อลดความเสี่ยงในการไม่ชำระเงินกู้ของสมาชิก	

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ประเด็นที่ทำการศึกษา	ประเด็นที่สอดคล้อง	ประเด็นที่แตกต่าง	
		สหกรณ์การเกษตรที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์	สหกรณ์การเกษตรที่ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์
3.2.2.3 ด้านการหาสินค้ามาจำหน่าย	1) สหกรณ์ควรจัดหาสินค้าตามความต้องการของสมาชิกเป็นหลัก		
3.2.2.4 ด้านการรวบรวมผลผลิต			1) สหกรณ์ควรสำรวจว่าสมาชิกของตนมีผลผลิตอะไรบ้าง แล้วรวบรวมผลผลิตของสมาชิกที่สามารถผลิตได้
3.2.2.5 ด้านการแปรรูป	1) สหกรณ์ควรมีการคิดค้นพัฒนาการผลิตและปรับปรุงการแปรรูปสินค้านวัตกรรมใหม่ๆ		
3.2.2.6 ด้านการบริการและปรับปรุงที่ดิน	1) หน่วยงานของรัฐควรเข้ามาช่วยเหลือสหกรณ์และการเกษตรมากขึ้น	1) สหกรณ์เป็นตัวกลางประสานงานให้หน่วยงานของรัฐเข้ามาช่วยเหลือการเกษตรให้แก่สมาชิก	
3.2.2.7 ด้านการส่งเสริมการเกษตร	1) สหกรณ์จัดวิทยากรประสานงานหน่วยงานของรัฐมาให้ความรู้ทางการเกษตรแก่สมาชิกเพื่อพัฒนาความรู้ในการนำไปปรับปรุงการทำเกษตร		

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ประเด็นที่ทำการศึกษา	ประเด็นที่สอดคล้อง	ประเด็นที่แตกต่าง	
		สหกรณ์การเกษตรที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์	สหกรณ์การเกษตรที่ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์
3.2.3 ปัจจัยสนับสนุนการจัดการสหกรณ์			
3.2.3.1 ปัจจัยภายใน			
3.2.3.1.1 ด้านคุณลักษณะของสมาชิก	1) สหกรณ์เปิดรับเฉพาะบุคคลที่เป็นเกษตรกร		
3.2.3.1.2 ด้านคุณลักษณะของพนักงานและลูกจ้างสหกรณ์	1) ควรมีการพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีวุฒิการศึกษาและความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับงาน	1) ควรมีการพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีความซื่อสัตย์	
3.2.3.1.3 ด้านคุณลักษณะของคณะกรรมการดำเนินงาน		1) คณะกรรมการควรเป็นบุคคลที่มีความเป็นผู้นำ 2) คณะกรรมการควรมีความรู้ความสามารถในการจัดการสหกรณ์	1) คณะกรรมการควรเป็นบุคคลที่มีความเสียสละ มีความเอาใจใส่สหกรณ์ อุทิศตนเพื่องานสหกรณ์ได้
3.2.3.2 ปัจจัยภายนอก			
3.2.3.2.1 ด้านการสนับสนุนของรัฐและท้องถิ่น	1) หน่วยงานรัฐและท้องถิ่นควรเข้ามาช่วยเหลือดูแลในทุกเรื่อง เพื่อเป็นการพัฒนาสหกรณ์ให้เข้มแข็งมากขึ้น		

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ประเด็นที่ทำการศึกษา	ประเด็นที่สอดคล้อง	ประเด็นที่แตกต่าง	
		สหกรณ์การเกษตรที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์	สหกรณ์การเกษตรที่ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์
3.2.3.2.2 ด้านการจัดการด้านการตลาด		1) คณะกรรมการดำเนินงานควรมีการวิเคราะห์และแนวโน้มทางการตลาดในอนาคตที่ดี สำรวจทิศทางระบบธุรกิจว่าควรดำเนินไปทางไหนอย่างไร	1) สหกรณ์ทำการประชาสัมพันธ์สินค้าและสหกรณ์ให้เป็นที่รู้จักแก่บุคคลภายนอกมากขึ้น เพื่อเป็นการขยายการตลาดให้เข้ามาใช้บริการของสหกรณ์
3.2.3.2.3 ด้านการสนับสนุนของสถาบันการเงิน	1) ธ.ก.ส. ให้การช่วยเหลือและสนับสนุนสหกรณ์ได้เป็นอย่างดีและเพียงพอแล้ว		

อภิปรายผล

จากผลการศึกษาตามที่ได้สรุปผลการศึกษาไปข้างต้น สามารถนำมาอภิปรายผลในแต่ละประเด็นได้ ดังนี้

1. ผลการศึกษาการจัดการสหกรณ์การเกษตรในเขตพื้นที่จังหวัดชลบุรีนี้ พบว่าวิธีการในการจัดการทรัพยากรในประเด็นต่าง ๆ ประกอบด้วย ทรัพยากรบุคคล งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญ 4 ประการ (4Ms) สำหรับการจัดการสหกรณ์ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการที่จะผลักดันให้การจัดการสหกรณ์ประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายควบคู่ไปกับการจัดการธุรกิจของสหกรณ์ ประกอบด้วย การจัดหาทุน การให้สินเชื่อ การหาสินค้ามาจำหน่าย การรวบรวมผลผลิต การแปรรูป การบริการและปรับปรุงที่ดิน และการส่งเสริมการเกษตร ซึ่งผลการศึกษาพบว่า สหกรณ์การเกษตรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างได้นำการจัดการทรัพยากรทั้ง 4 ด้านไปเข้ากระบวนการบริหาร 7 ขั้นตอน (POSDCORB) ของ Gulick and Urwick (1937) ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคคลเข้าทำงาน การอำนวยการ การประสานงาน การรายงาน

ผลการปฏิบัติงาน และงบประมาณ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ กฤษฎา ดีวัน (2551) ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการสหกรณ์ที่ได้มาตรฐาน กรณีศึกษา สหกรณ์การเกษตรท่าลี่ จำกัด อำเภอท่าลี่ จังหวัดเลย ซึ่งผลการศึกษาพบว่า สหกรณ์การเกษตรท่าลี่ ได้ใช้ทรัพยากรในการบริหาร ได้แก่ คน เงิน วัสดุ และการจัดการมาช่วยเสริมสร้างให้การบริหารจัดการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ ซึ่งสหกรณ์ท่าลี่ได้นำปัจจัยทั้ง 4 ประการมาผ่านกระบวนการบริหารจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคคล การอำนวยการ การประสานงาน และการควบคุมงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยหลักและวิธีการทางสหกรณ์เพื่อจะดำเนินงานธุรกิจของสหกรณ์ ได้แก่ ธุรกิจการจัดหาทุน การให้สินเชื่อ การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย การรวบรวมผลผลิต การแปรรูป การบริการและปรับปรุงที่ดิน และการส่งเสริมการเกษตรให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

ในส่วนของผลการศึกษาปัจจัยสนับสนุนการดำเนินงานธุรกิจของสหกรณ์นี้พบว่า ด้านคุณลักษณะของสมาชิก สหกรณ์เปิดรับบุคคลที่เป็นเกษตรกรและอาศัยอยู่ในพื้นที่เข้ามาเป็นสมาชิก ที่อาศัยอยู่ในพื้นที่ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของพนักงานและลูกจ้างสหกรณ์ มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ด้านคุณลักษณะของคณะกรรมการดำเนินงาน สมาชิกเป็นผู้คัดเลือกบุคคลเข้ามาดำรงตำแหน่งคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ ในส่วนปัจจัยภายนอก ได้แก่ ด้านการสนับสนุนของรัฐและท้องถิ่น ด้านการจัดการด้านการตลาด ด้านการสนับสนุนของสถาบันการเงิน จากผลการศึกษาพบว่า ด้านการสนับสนุนของรัฐและท้องถิ่น สหกรณ์ดำเนินงานด้วยตนเองเป็นหลัก ภาครัฐและท้องถิ่นเข้ามาช่วยเหลือสนับสนุนการดำเนินงานสหกรณ์เพียงเล็กน้อย ด้านการจัดการด้านการตลาด สหกรณ์ทำการประชาสัมพันธ์ในลักษณะการบอกต่อกันในกลุ่มลูกค้าหรือสมาชิก แต่สหกรณ์ที่เป็นโรงงานผลิตมีฝ่ายการตลาดเข้ามาช่วยดำเนินการขาย ส่วนด้านการสนับสนุนของสถาบันการเงิน สหกรณ์ส่วนใหญ่มีวงเงินสินเชื่อกับธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) แต่สหกรณ์บางแห่งไม่ใช้วงเงินสินเชื่อกับสถาบันการเงินใด ๆ เนื่องจากมีงบประมาณที่เพียงพอต่อการจัดการสหกรณ์ ซึ่งผลการศึกษาไม่สอดคล้องในด้านการสนับสนุนของรัฐและท้องถิ่นกับผลการศึกษาวิจัย ของ กฤษฎา ดีวัน (2551) ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการสหกรณ์ที่ได้มาตรฐาน กรณีศึกษา สหกรณ์การเกษตรท่าลี่ จำกัด อำเภอท่าลี่ จังหวัดเลย ซึ่งผลการศึกษาพบว่า รัฐและท้องถิ่นได้ให้ความรู้ในด้านวิชาการเกี่ยวกับความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์ ทั้งในเรื่องหลักการและวิธีการสหกรณ์ การบริหารจัดการ การดำเนินธุรกิจ ให้การสนับสนุนด้านเงินทุน

2. ผลการศึกษาปัญหาในการจัดการสหกรณ์การเกษตรในเขตพื้นที่จังหวัดชลบุรี ในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรทางการบริหารนี้ พบว่า สหกรณ์ส่วนใหญ่ไม่มีปัญหาด้านพนักงานและ

ลูกจ้างสหกรณ์ ด้านสมาชิกสหกรณ์ สมาชิกมุ่งหวังแต่เพียงผลประโยชน์ของตนเอง และปัญหาการลดน้อยลงของจำนวนสมาชิกสหกรณ์ ด้านงบประมาณ สหกรณ์ส่วนใหญ่ไม่มีปัญหาด้านงบประมาณจัดการสหกรณ์ ด้านวัตถุประสงค์ สหกรณ์ส่วนใหญ่ไม่มีปัญหาด้านวัตถุประสงค์ด้านการจัดการ สหกรณ์ส่วนใหญ่ไม่มีปัญหาด้านการจัดการ ซึ่งผลการศึกษาไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ ประทีน ปณธิกุล (2547) ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาสหกรณ์การเกษตร กรณีศึกษา สหกรณ์การเกษตรลำลูกกา จำกัด อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี ซึ่งผลการศึกษาพบว่า สมาชิกสหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจในหลักและวิธีการสหกรณ์ในระดับมาก (เกินร้อยละ 80) สมาชิกสหกรณ์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้บริการด้านการฝากเงิน ด้านการกู้เงินของสหกรณ์ ด้านธุรกิจซื้อด้านธุรกิจขาย โดยรวมในระดับมาก โดยสมาชิกมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของสหกรณ์ในระดับมาก

สำหรับปัญหาในการธุรกิจของสหกรณ์นี้ พบว่า ด้านการจัดหาทุน สหกรณ์ทั้งหมดไม่มีปัญหาในการจัดการธุรกิจสหกรณ์ด้านการจัดหาทุน ด้านการให้สินเชื่อ สหกรณ์ส่วนใหญ่มีปัญหาเรื่องการติดตามหนี้ และการผ่อนชำระไม่ตรงเวลาของสมาชิก ด้านการหาสินค้ามาจำหน่าย สหกรณ์ส่วนใหญ่ไม่มีปัญหาด้านการหาสินค้ามาจำหน่าย ด้านการรวบรวมผลผลิต สหกรณ์ส่วนใหญ่ไม่มีปัญหาด้านการรวบรวมผลผลิต ด้านการแปรรูป สหกรณ์ส่วนใหญ่ไม่มีปัญหาด้านการแปรรูป ด้านการบริการและปรับปรุงที่ดิน สหกรณ์ส่วนใหญ่ไม่มีปัญหาและไม่ดำเนินงาน ด้านการส่งเสริมการเกษตร สหกรณ์ส่วนใหญ่ไม่มีปัญหาและไม่ดำเนินงานด้านการส่งเสริมการเกษตร จากผลการศึกษาการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรในเขตพื้นที่จังหวัดชลบุรี เน้นการดำเนินธุรกิจการให้สินเชื่อแก่สมาชิกเป็นหลัก มีเพียงสหกรณ์การเกษตรบางแห่งที่ดำเนินธุรกิจการรวบรวมและผลิตสินค้า ซึ่งผลการศึกษาไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของ นภดล จตุรัส (2542) ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาของสหกรณ์การเกษตรในกลุ่มสหกรณ์สหกรณ์การเกษตรรายย่อยภาคอีสาน ซึ่งผลการศึกษาพบว่า สหกรณ์การเกษตรในกลุ่มสหกรณ์สหกรณ์การเกษตรรายย่อยภาคอีสาน มีการดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิก โดยมีปริมาณธุรกิจการซื้อมากที่สุด รองลงมาคือธุรกิจสินเชื่อและการขายตามลำดับ ซึ่งตรงกับความคาดหวังของสมาชิกที่ต้องการให้สหกรณ์ดำเนินธุรกิจการซื้อเป็นอันดับแรก แต่ด้วยขนาดของสหกรณ์ที่ค่อนข้างเล็ก ทำให้มีข้อจำกัดด้านเงินทุน และก่อให้เกิดปัญหาในการดำเนินธุรกิจ

นอกจากนี้จากข้อค้นพบในด้านปัญหาในการจัดการปัจจัยสนับสนุนการดำเนินงานธุรกิจของสหกรณ์นี้ พบว่า สหกรณ์ส่วนใหญ่ไม่มีปัญหาในด้านคุณลักษณะของสมาชิก ด้านคุณลักษณะของพนักงานและลูกจ้างสหกรณ์ ด้านคุณลักษณะของคณะกรรมการดำเนินงาน ด้านการสนับสนุน

ของรัฐและท้องถิ่น และด้านการสนับสนุนของสถาบันการเงิน แต่ในด้านการจัดการด้านการตลาดพบว่า สหกรณ์ส่วนใหญ่ไม่ดำเนินงานด้านการจัดการด้านการตลาด

3. ผลการศึกษารูปแบบและแนวทางที่ควรจะเป็นในการจัดการสหกรณ์การเกษตรในเขตพื้นที่จังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบของสหกรณ์ในเขตพื้นที่จังหวัดชลบุรี ควรมีการเชื่อมโยงเครือข่ายและพัฒนาศักยภาพของกลุ่มสหกรณ์ในเขตพื้นที่จังหวัดชลบุรีให้มีความเข้มแข็งมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับหลักการสหกรณ์ของ กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2553) ในหลักการที่ 6 ด้านการร่วมมือระหว่างสหกรณ์ (Cooperation Among Cooperatives) สหกรณ์จะสามารถให้บริการแก่สมาชิกได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ขบวนการสหกรณ์ได้ โดยร่วมมือกันในระดับท้องถิ่น ระดับชาติ ระดับภูมิภาค และระดับนานาชาติ ในส่วนด้านบุคคลควรมีการคัดกรองและส่งเสริมให้สมาชิกหรือคณะกรรมการดำเนินงานบริหารงานด้วยความโปร่งใสและพัฒนาสหกรณ์ให้ดีขึ้น อีกทั้งรูปแบบการทำธุรกิจของสหกรณ์ควรมีการดำเนินงานธุรกิจอื่น ๆ นอกเหนือจากการดำเนินงานด้านสินเชื่อเพียงอย่างเดียว มีการพัฒนารูปแบบการให้บริการที่ครบวงจรมากขึ้น

แนวทางที่ควรจะเป็นในการจัดการสหกรณ์ในเขตพื้นที่จังหวัดชลบุรี ในส่วนของทรัพยากรในการจัดการ พบว่า ด้านทรัพยากรบุคคล สหกรณ์ควรคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงาน ส่งเสริมการศึกษาดูงาน อบรมความรู้ต่าง ๆ เพื่อนำมาพัฒนาสหกรณ์ต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับหลักการสหกรณ์ของ กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2553) หลักการที่ 5 การศึกษาฝึกอบรม และสารสนเทศ (Education, Training and Information) คือ สหกรณ์พึงให้การศึกษและการฝึกอบรมแก่สมาชิก ผู้แทนสมาชิกที่ได้รับการเลือกตั้ง ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ เพื่อให้บุคลากรเหล่านี้สามารถมีส่วนช่วยพัฒนาสหกรณ์ของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพึงให้ข่าวสารแก่สาธารณชนโดยเฉพาะอย่างยิ่งเยาวชนและบรรดาผู้นำทางความคิดในเรื่องคุณลักษณะและคุณประโยชน์ของสหกรณ์ ส่วนด้านงบประมาณ สหกรณ์ควรมีการจัดการงบประมาณด้วยความโปร่งใส ประหยัด และคุ้มค่าที่สุด อีกทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีการช่วยเหลือด้านงบประมาณให้แก่สหกรณ์อย่างทั่วถึง ส่วนด้านวัสดุอุปกรณ์ ควรมีการตรวจสอบดูแลรักษาและซ่อมบำรุงอยู่เสมอ ควรใช้งานวัสดุอุปกรณ์ให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่าที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหาร 14 ประการของ Fayol (1949) ในหลักการที่ 10 การมีระเบียบแบบแผน (Order) มีความหมายว่า การจัดการให้ทรัพยากรเป็นระบบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิต ส่วนด้านการจัดการ ควรมีการประชุมคณะกรรมการอยู่เสมอเพื่อรายงานผลการดำเนินงานและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ คณะกรรมการมีการแบ่งหน้าที่กันรับผิดชอบในแต่ละฝ่าย ซึ่งสอดคล้องกับหลักการของ Fayol (1949) ในหลักการที่ 1 การแบ่งงานกันทำ (Division of Work) มีความหมายว่า

การแบ่งงานกันทำก็เพื่อที่จะเพิ่มผลผลิตและการทำงานดีกว่าด้วยการใช้ความพยายามเท่าเดิม
 เหตุผลของการแบ่งงานกันทำก็เพื่อที่จะลดเวลาในการเรียนรู้งานให้น้อยลง และเพิ่มทักษะ
 ในการทำงานนั้นให้มากขึ้น

แนวทางในการจัดการธุรกิจของสหกรณ์ พบว่า ด้านการจัดหาทุน ควรมีการระดมทุน
 ภายในจากสมาชิก สหกรณ์ทำเรื่องกู้เงินจากธนาคาร หน่วยงานของรัฐ หรือชุมนุมสหกรณ์ อีกทั้ง
 ควรมีการเชื่อมโยงเครือข่ายสหกรณ์ เพื่อก่อให้เกิดการช่วยเหลือระหว่างสหกรณ์ ซึ่งสอดคล้องกับ
 หลักการสหกรณ์ของ กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2553) ในหลักการที่ 6 ด้านการร่วมมือระหว่างสหกรณ์
 (Cooperation Among Cooperatives) สหกรณ์จะสามารถให้บริการแก่สมาชิกได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 สูงสุด และเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ขบวนการสหกรณ์ได้ โดยร่วมมือกันในระดับท้องถิ่น
 ระดับชาติ ระดับภูมิภาค และระดับนานาชาติ ส่วนด้านการให้สินเชื่อ สหกรณ์ควรมีวิธีการหรือ
 มาตรการที่ดีเพื่อป้องกันความเสี่ยงหรือทุจริตในการให้สินเชื่อเงินกู้แก่สมาชิกและสหกรณ์ควร
 กำหนดให้สมาชิกที่กู้ยืมเงินกับทางสหกรณ์ต้องใช้หลักทรัพย์ในการค้ำประกันเงินกู้ เพื่อเป็นการลด
 ความเสี่ยงในการชำระเงินกู้ของสมาชิก ด้านการหาสินค้ามาจำหน่าย สหกรณ์ควรจัดหาสินค้าตาม
 ความต้องการของสมาชิกเป็นหลัก ด้านการรวบรวมผลผลิต สหกรณ์ควรทำการสำรวจว่าสมาชิกใน
 สหกรณ์มีผลผลิตอะไรบ้าง แล้วรวบรวมผลผลิตของสมาชิกที่สามารถนำมาผลิตได้ ด้านการแปรรูป
 ควรมีการพัฒนาการผลิตสินค้าในรูปแบบใหม่ ๆ ให้หลากหลายมากขึ้น ควรมีการศึกษาหาความรู้
 เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาปรับปรุงสินค้าให้ดีขึ้น ด้านการบริการและปรับปรุงที่ดิน หน่วยงานของรัฐ
 ควรเข้ามาช่วยเหลือสหกรณ์และการเกษตรมากขึ้น โดยสหกรณ์เป็นตัวกลางประสานงาน
 ด้านการส่งเสริมการเกษตร ประสานงานหน่วยงานของรัฐหรือวิทยากรมาให้ความรู้แก่สมาชิก
 เพื่อพัฒนาความรู้ในการเอาไปปรับปรุงการทำเกษตร

แนวทางในการจัดการปัจจัยสนับสนุนการดำเนินงานธุรกิจของสหกรณ์ ปัจจัยภายใน
 จากการศึกษพบว่า ด้านคุณลักษณะของสมาชิก สหกรณ์ควรพิจารณารับสมัครที่เป็นเกษตรกร
 ด้านคุณลักษณะของพนักงานและลูกจ้างสหกรณ์ ควรคัดเลือกคนที่มีวุฒิการศึกษา ความรู้
 ความสามารถเหมาะสมกับงาน และมีความซื่อสัตย์ ในส่วนด้านคุณลักษณะของคณะกรรมการ
 ดำเนินงาน ควรคัดเลือกคนที่มีความรู้ความสามารถในการจัดการสหกรณ์ มีความเป็นผู้นำ อุทิศตน
 ให้การทำงานสหกรณ์ได้ มีความเสียสละ เอาใจใส่สหกรณ์ ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ด้านการสนับสนุน
 ของรัฐและท้องถิ่น ด้านการจัดการด้านการตลาด ด้านการสนับสนุนของสถาบันการเงิน จาก
 การศึกษาพบว่า ด้านการสนับสนุนของรัฐและท้องถิ่น หน่วยงานรัฐและท้องถิ่นควรเข้ามาดูแล
 ช่วยเหลือสหกรณ์และเกษตรกรมากขึ้น เพื่อพัฒนาสหกรณ์ให้เข้มแข็งมาก ด้านการจัดการ
 ด้านการตลาด คณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ควรมีการวิเคราะห์แนวโน้มทางการตลาดใน

อนาคตที่ดี มีการประชาสัมพันธ์สินค้าและสหกรณ์ให้เป็นที่รู้จักแก่บุคคลภายนอกขึ้น
ด้านการสนับสนุนของสถาบันการเงิน ธ.ก.ส. ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือสหกรณ์ได้อย่างดี
เต็มที่และเพียงพอแล้ว

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่อง การจัดการสหกรณ์การเกษตรในเขตพื้นที่จังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยขอ
นำเสนอข้อเสนอแนะในการวิจัยแต่ละด้าน ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 จากผลการศึกษา พบว่า สหกรณ์การเกษตรในเขตพื้นที่จังหวัดชลบุรีส่วนใหญ่
มีปัญหาด้านการจัดการธุรกิจของสหกรณ์ในส่วนของการให้สินเชื่อ ซึ่งเป็นปัญหาเรื่องการติดตามหนี้
การผ่อนชำระไม่ตรงเวลาของสมาชิก และสมาชิกที่เป็นผู้กู้เงิน ไม่ผ่อนชำระและหลบหนี ดังนั้น
จึงเสนอให้สหกรณ์มีนโยบายป้องกันการทุจริตที่เข้มแข็ง ควรมีกฎระเบียบที่ดีในเรื่องการให้สินเชื่อ
เพื่อป้องกันความเสี่ยง โดยการกำหนดให้สมาชิกใช้หลักทรัพย์หรือหุ้นสหกรณ์ในการค้ำประกัน
สินเชื่อเท่านั้น

1.2 จากผลการศึกษา พบว่า สหกรณ์การเกษตรในเขตพื้นที่จังหวัดชลบุรี มีปัญหา
ด้านการจัดการปัจจัยสนับสนุนการดำเนินงานธุรกิจของสหกรณ์ในส่วนของการจ้างภายนอกคือ
การจัดการด้านการตลาด ซึ่งเป็นปัญหาภาครัฐไม่เอาใจใส่และสนับสนุนสหกรณ์การเกษตร
อย่างต่อเนื่องและจริงจัง ดังนั้นจึงเสนอให้ภาครัฐมีนโยบายส่งเสริมสหกรณ์การเกษตรอย่างจริงจัง
โดยการสนับสนุนทั้งทางด้านงบประมาณและการส่งเจ้าหน้าที่ไปดูแลแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ทาง
ภาคการเกษตรให้ดีขึ้น เพื่อเป็นการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทยให้ดียิ่งขึ้น

2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

2.1 จากผลการศึกษา พบว่า สหกรณ์การเกษตรในเขตพื้นที่จังหวัดชลบุรี มีปัญหา
ด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลในส่วน of สมาชิกสหกรณ์ เนื่องจากสมาชิกยังขาดความเข้าใจ
ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง มุ่งหวังแต่เพียงผลประโยชน์ของตนเอง และการลดลงของจำนวน
สมาชิกที่ทำอาชีพเกษตรกร ดังนั้นจึงเสนอให้คณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์จัดอบรมความรู้
หลักการสหกรณ์และบทบาทหน้าที่ของสมาชิก ปลูกฝังความรู้สึกเป็นเจ้าของสหกรณ์ร่วมกันของ
สมาชิก โดยการจัดกิจกรรมเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก ส่งเสริมให้สมาชิกรับทราบ
ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ รวมถึงการมีส่วนร่วมในการสนับสนุนการดำเนินงานจัดการสหกรณ์
มากขึ้น และสหกรณ์มีการส่งเสริมภาคการเกษตรเพื่อเป็นการจูงใจให้ประชาชนทำอาชีพทาง
การเกษตรมากขึ้น

2.2 จากผลการศึกษา พบว่า สหกรณ์การเกษตรในเขตพื้นที่จังหวัดชลบุรีส่วนใหญ่ มีปัญหาด้านการจัดการธุรกิจของสหกรณ์ในส่วนของ การให้สินเชื่อ ซึ่งเป็นปัญหาเรื่องการติดตามหนี้ ความไม่มีวินัยในการผ่อนชำระสินเชื่อของสมาชิก ดังนั้นจึงเสนอให้สหกรณ์มีการตรวจสอบบุคคล ก่อนรับเข้ามาเป็นสมาชิก โดยการรับสมาชิกที่เป็นคนในพื้นที่ที่มีความซื่อสัตย์ ซึ่งผ่านการรับรอง จากกลุ่มสมาชิกสหกรณ์ในการรับบุคคลเข้าเป็นสมาชิก รวมถึงมีการติดตามการนำเงินไปใช้ของผู้กู้ ว่าตรงตามจุดประสงค์ที่แจ้งกับทางสหกรณ์หรือไม่

2.3 จากผลการศึกษา พบว่า สหกรณ์การเกษตรในเขตพื้นที่จังหวัดชลบุรี มีปัญหา ด้านการจัดการปัจจัยสนับสนุนการดำเนินงานธุรกิจของสหกรณ์ในส่วนของปัจจัยภายนอกคือ การสนับสนุนของรัฐและท้องถิ่น ซึ่งมีปัญหาเรื่องการสนับสนุนของภาครัฐไม่ต่อเนื่อง ดังนั้น จึงเสนอให้สหกรณ์ติดต่อประสานงานขอความช่วยเหลือจากรัฐอย่างสม่ำเสมอ แจ้งข้อมูลถึงปัญหา หรือความต้องการการช่วยเหลือจากหน่วยงานรัฐในเรื่องต่าง ๆ และรายงานผลของการช่วยเหลือ และการแก้ปัญหาให้หน่วยงานของรัฐรับทราบอย่างสม่ำเสมอ

3. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

ในการศึกษาการจัดการสหกรณ์เกษตรในเขตพื้นที่จังหวัดชลบุรี ผู้ที่สนใจที่จะศึกษา ครั้งต่อไปควรดำเนินการ ดังนี้

3.1 ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาการจัดการสหกรณ์การเกษตรในเขตพื้นที่ จังหวัดชลบุรี ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไปผู้ที่ทำการวิจัยต่อไปควรทำการศึกษาในประเด็น การจัดการสหกรณ์ในประเด็นการสนับสนุนของภาครัฐและท้องถิ่นที่มีต่อสหกรณ์การเกษตรเพื่อ เป็นประโยชน์ในการดำเนินงาน และทำการวิจัยควรมีประโยชน์ต่อส่วนรวมเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็น ประโยชน์และสามารถแก้ไขปัญหาการสนับสนุนของภาครัฐและท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาความคิดเห็นของคณะกรรมการดำเนินงาน สหกรณ์การเกษตรเท่านั้น โดยการศึกษาครั้งต่อไปควรมีการเก็บข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในการสนับสนุนการดำเนินงานสหกรณ์ทั้งภาครัฐและท้องถิ่นเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนและ เป็นประโยชน์ต่อไป