



การถอดบทเรียนการดำเนินการสหกรณ์กองทุนสวนยาง
ในพื้นที่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา
Lessons learned from the Operations of Rubber Fund Cooperatives
in Hat Yai District, Songkhla Province

อัสวเทพ ศุภเจริญกุล
Asawatep Suphajaroenkool

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนามนุษย์และสังคม
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of
Master of Arts in Human and Social Development
Prince of Songkla University

2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ชื่อวิทยานิพนธ์ การถอดบทเรียนการดำเนินการสหกรณ์กองทุนสวนยางในพื้นที่
 อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

ผู้เขียน นายอัครเทพ ศุภเจริญกุล

สาขาวิชา พัฒนามนุษย์และสังคม

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

คณะกรรมการสอบ

.....

.....ประธานกรรมการ

(ดร.อุทัย ปริญญาสุทินันท์)

(รองศาสตราจารย์ ดร.วันชัย ธรรมศักดิ์)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชนันท์ ธาตุทอง)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์บรรเจิด พงศ์กิตติ)

.....กรรมการ

(นายวัลลภ สุขมี)

.....กรรมการ

(ดร.อุทัย ปริญญาสุทินันท์)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัย
 เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนามนุษย์และ
 สังคม

.....

(รองศาสตราจารย์ ดร.ธีระพล ศรีชนะ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้มาจากการศึกษาวิจัยของนักศึกษาเอง และได้แสดงความขอบคุณบุคคลที่มีส่วนช่วยเหลือแล้ว

ลงชื่อ.....

(ดร.อุทัย ปริญญาสุทินนท์)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ลงชื่อ.....

(นายอัศวเทพ ศุภเจริญกุล)

นักศึกษา

ข้าพเจ้าขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้ไม่เคยเป็นส่วนหนึ่งในการอนุมัติปริญญาในระดับใดมาก่อน และ
ไม่ได้ถูกใช้ในการยื่นขออนุมัติปริญญาในขณะนี้

ลงชื่อ.....

(นายอัศวเทพ ศุภเจริญกุล)

นักศึกษา

ชื่อวิทยานิพนธ์	การถอดบทเรียนการดำเนินการสหกรณ์กองทุนสวนยาง ในพื้นที่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา
ผู้เขียน	นายอัศวเทพ ศุภเจริญกุล
สาขาวิชา	พัฒนามนุษย์และสังคม
ปีการศึกษา	2556

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการถอดบทเรียนประเด็นปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อการดำรงอยู่และการเลิกดำเนินการของสหกรณ์กองทุนสวนยางในพื้นที่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา จำนวน 10 สหกรณ์ แยกเป็นสหกรณ์ที่ดำเนินการอยู่ 7 สหกรณ์ และสหกรณ์ที่เลิกดำเนินการแล้ว จำนวน 3 สหกรณ์ ใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก โดยมีผู้ให้ข้อมูลหลักคือ ประธานกรรมการสหกรณ์ และผู้ให้ข้อมูลรอง ได้แก่ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ สมาชิกสหกรณ์ และเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์จังหวัดสงขลา จำนวน 30 คน การสนทนากลุ่มและการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม เป็นเครื่องมือรวบรวมข้อมูลภาคสนาม ร่วมกับการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องและตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลโดยใช้การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า

ผลการวิจัยพบว่า (1) สหกรณ์กองทุนสวนยางในพื้นที่อำเภอหาดใหญ่ ส่วนใหญ่ที่ดำเนินการอยู่ได้เนื่องจากการดำเนินการที่ยึดหลักการมีส่วนร่วมของสมาชิก การส่งเสริมอบรมให้ความรู้ด้านสหกรณ์ ผู้นำหรือคณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถดำเนินงานตามวิธีการและหลักการสหกรณ์ และรู้เท่าทันต่อสถานการณ์ในการดำเนินงาน (2) สหกรณ์กองทุนสวนยางที่เลิกดำเนินการเนื่องจากประสบปัญหาด้านทุนดำเนินงาน ผู้นำหรือคณะกรรมการดำเนินการขาดความรู้ ความสามารถในการดำเนินงาน เกิดความขัดแย้งระหว่างกรรมการกับสมาชิก สหกรณ์ไม่มีการส่งเสริมอบรมให้สมาชิกมีความเข้าใจเรื่องสหกรณ์และการตระหนักในหน้าที่ของตน และ (3) สหกรณ์กองทุนสวนยางในพื้นที่อำเภอหาดใหญ่ มีแนวทางในการพัฒนาสหกรณ์โดยการพัฒนากระบวนการผลิตยางแผ่นให้มีคุณภาพเพื่อลดต้นทุนในการผลิตและการตัดยางทิ้ง และมุ่งสร้างสวัสดิการที่ดีให้กับสมาชิกทั้งด้านการประกอบอาชีพ ด้านสุขภาพ นันทนาการ และส่งเสริมความรู้ความเข้าใจด้านสหกรณ์ให้กับสมาชิก

Thesis Title	Lessons learned from the Operations of Rubber Fund Cooperatives in Hat Yai District, Songkhla Province
Author	Mr. Asawatep Suphajaroenkool
Major Program	Human and Social Development
Academic Year	2013

ABSTRACT

The purposes of this study were to investigate the lessons learned on external and internal factors affecting the existence and dissolutions of 10 cooperatives in Hat Yai District, Songkhla Province, of which 7 were still in existence, and 3 dissolved. In-depth interviews were conducted with key informants who were chairpersons of the cooperative boards while secondary informants consisted of officers, members and promotion officers of the cooperatives totaling 30 people. Focus groups discussions, non-participatory observations, and related literatures were the instruments used to collect data. The data were tested using triangulation.

The results of the study revealed the following. (1) Most of the rubber fund cooperatives were still in operation because they followed the principles of member participation; provision of knowledge on cooperatives to members through training, and leaders or board members were knowledgeable and competent in operating the cooperatives according to cooperative methods and principles. (2) Rubber fund cooperatives dissolved because they had operating cost problems; leaders or committee members lacked knowledge and ability in operating cooperatives; conflict between committee and cooperative members; lack of promotion and training for members to understand cooperatives and realize their duties as members. (3) The rubber fund cooperatives in Hat Yai District had guidelines for development of their cooperatives by developing the sheet rubber making process that makes good quality sheet rubber to reduce production costs and discard poor quality rubber, and provide good welfare to members in terms of occupation, health, recreation, and promotion of knowledge and understanding of cooperatives among members.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	(5)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	(6)
กิตติกรรมประกาศ.....	(7)
สารบัญ.....	(8)
รายการภาพประกอบ.....	(9)
รายการผลงานที่ตีพิมพ์และการประชุมวิชาการ.....	(10)
สำเนาต้นฉบับที่ได้รับการยินยอมจากผู้พิมพ์ผลงาน.....	(11)
เนื้อเรื่อง:	
บทนำ.....	1
วัตถุประสงค์.....	55
ผลและการวิเคราะห์.....	55
สรุปผล.....	70
บรรณานุกรม.....	74
ภาคผนวก.....	79
ประวัติผู้เขียน.....	106

รายการภาพประกอบ

ภาพที่		หน้า
1	โครงสร้างทั่วไปของการดำเนินการ.....	15
2	กระบวนการจัดการ.....	29
3	วงจร PDCA.....	36
4	กรอบแนวคิดการวิจัย.....	55
5	โรงอบยางแผ่นฝั้งแห้ง/รมควัน.....	56
6	การรวบรวมน้ำยางสดจากสมาชิก.....	58
7	เครื่องรีดยางแผ่น.....	59
8	ขั้นตอนในการผลิตยางแผ่นรมควัน.....	60

รายงานผลงานที่ตีพิมพ์และการประชุมวิชาการ

1. อัสวเทพ ศุภเจริญกุล และอุทัย ปริญาสุทรินันท์. (2557). การจัดการสหกรณ์ในพื้นที่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา. ตีพิมพ์บทความวิจัยในวารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ปีที่ 33 ฉบับที่ 6 เดือนพฤศจิกายน-ธันวาคม 2557
2. อัสวเทพ ศุภเจริญกุล และอุทัย ปริญาสุทรินันท์. (2556). การบริหารจัดการสหกรณ์ในขนาดใหญ่. นำเสนอการประชุมวิชาการระดับชาติ “วลัยลักษณ์วิจัย” ครั้งที่ 5 ณ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ วันที่ 1-2 สิงหาคม 2556
3. Asawatep Suphajaroenkool and Utai Parinyasutinun. (2557). Lessons learned from the operations of Rubber Fund Cooperatives in Hat Yai District, Songkhla Province. 6th International Conference on Humanities and Social Sciences (ICHiSS2014). 6-7 June 2014 Royale Chulan hotel Kuala Lumpur, Malaysia.

สำเนาต้นฉบับที่ได้รับการยินยอมจากผู้พิมพ์ผลงาน

1. การตีพิมพ์บทความวิจัยในวารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ปีที่ 33 ฉบับที่ 6 เดือนพฤศจิกายน-ธันวาคม 2557 เรื่อง การจัดการสหกรณ์ในพื้นที่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

สำเนา



ที่ ศธ 0530.1(9.4)/173

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
ตำบลขามเรียง อำเภอกันทรวิชัย
จังหวัดมหาสารคาม 44150

28 กุมภาพันธ์ 2557

เรื่อง ตอบรับการส่งบทความวิจัย เพื่อตีพิมพ์ในวารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

เรียน คุณอัครเทพ ศุภเจริญกุล

ตามที่ท่านได้ส่งบทความวิจัย เรื่อง "การจัดการสหกรณ์ในพื้นที่อำเภอหาดใหญ่
จังหวัดสงขลา" ทางกองบรรณาธิการวารสารได้รับบทความวิจัยของท่าน และบทความวิจัยของท่านได้ผ่าน
การตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาทางวิชาการโดยกองบรรณาธิการและผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว
บัดนี้ บทความวิจัยต้นฉบับของท่าน ได้ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องทางวิชาการ
โดยกองบรรณาธิการ และผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว และกองบรรณาธิการยินดีที่จะตีพิมพ์บทความของท่าน
ในวารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ปีที่ 33 ฉบับที่ 6 พฤศจิกายน -
ธันวาคม พ.ศ. 2557 อนึ่ง กองบรรณาธิการอาจมีการเปลี่ยนแปลงบทความดังกล่าวลงในฉบับถัดไปของ
วารสารตามความเหมาะสมและดุลยพินิจของกองบรรณาธิการ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ปรีชา ประเทหา)

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและวิจัย ปฏิบัติราชการแทน
ผู้รักษาราชการแทนอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

งานวารสาร กองส่งเสริมการวิจัยและบริการวิชาการ
สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
โทรศัพท์ / โทรสาร 043-754416 E-mail : research@msu.ac.th

สำเนาต้นฉบับที่ได้รับการยินยอมจากผู้พิมพ์ผลงาน

2. การประชุมวิชาการระดับชาติ “วลัยลักษณ์วิจัย” ครั้งที่ 5 ณ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ วันที่ 1-2 สิงหาคม 2556 เรื่อง การบริหารจัดการสหกรณ์ในขนาดใหญ่



The 5th Walailak Research National Conference
การประชุมวิชาการระดับชาติ “วลัยลักษณ์วิจัย” ครั้งที่ ๕

ที่ ศธ ๕๗๒๑๐๐/๔๗๘๕

๔ กรกฎาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ตอบรับการเข้าร่วมนำเสนอผลงานการประชุมวิชาการ “วลัยลักษณ์วิจัย” ครั้งที่ ๕
เขียน คุณอัครเทพ ศุภเจริญกุล อุตัย ปริญาสุทธินันท์

มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ โดยสถาบันวิจัยและพัฒนา ได้กำหนดการจัดงานประชุมวิชาการ “วลัยลักษณ์วิจัย” ครั้งที่ ๕ ขึ้น ในวันที่ ๑-๒ สิงหาคม ๒๕๕๖ ณ อาคารปฏิบัติการเทคโนโลยีและพัฒนานวัตกรรม มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ อำเภอท่าศาลา จังหวัดนครศรีธรรมราช เพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศวิชาการ เปิดโอกาสให้คณาจารย์/นักวิจัยนักศึกษา ได้มีเวทีสำหรับการนำเสนอผลงานทางวิชาการระดับชาติ โดยงาน “วลัยลักษณ์วิจัย” ได้กำหนดรูปแบบการจัดงานเป็นการประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิชาการ โดยมีกิจกรรมพิเศษของผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก การเสนอผลงานวิชาการตามสาขา ตลอดจนผนวกการประชุมหัวข้อพิเศษ แบบ Mini-Symposia ไร้สองหัวข้อคือ การเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) สัมมนาชีวเวชศาสตร์และเทคนิคการแพทย์ พร้อมทั้งมีการจัดนิทรรศการ การจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ขอเขียนให้ท่านทราบว่าผลงานเรื่อง การบริหารจัดการสหกรณ์ในขนาดใหญ่ ได้รับการตอบรับเข้าร่วมการนำเสนอผลงานแบบ บรรยาย เขียนร้อยแล้ว โดยท่านสามารถดูรายละเอียดกำหนดการเพิ่มเติมได้ที่ website : <http://ird.wu.ac.th>

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชิตนรงค์ ศิริลคดียกุล)

ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา

ปฏิบัติหน้าที่แทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์



สถาบันวิจัยและพัฒนา (ติดต่อนางลัดดาวัลย์ มนต์แก้ว)

โทร. 0-7567-3566, 0-7567-3557 โทรสาร 0-7567-3553

e-mail: claddawa@wu.ac.th

สำเนาต้นฉบับที่ได้รับการยินยอมจากผู้พิมพ์ผลงาน

3. การประชุมวิชาการระดับนานาชาติ 6th International Conference on Humanities and Social Sciences (ICHISS2014). 6-7 June 2014 Royale Chulan hotel Kuala Lumpur, Malaysia.

6th INTERNATIONAL CONFERENCE ON HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES (ICHISS)
UNITY IN DIVERSITY: CHALLENGES IN THE NEW MILLENNIUM
JUNE 6 - 7, 2014

Our reference : UPNM (FPP) 10.02/02 Jilid 5 (125)
 Date : 25 April 2014

Prof./Ass Prof/ Dr./Mr./Mrs.

Asawatep Suphajaroenkool & Utai Parinyasutinun
 Prince of Songkla University

Paper ID: B 23

CONFIRMATION OF ABSTRACT ACCEPTANCE FOR 6th ICHISS 2014

Thank you for your kind interest in participating in the 6th International Conference on Humanities and Social Sciences (ICHISS) 2014 "Unity in Diversity. Challenges in the New Millennium" to be held on 6 - 7 June 2014 at the Royale Chulan Hotel, Kuala Lumpur, Malaysia

We are pleased to inform you that your abstract is accepted to be presented in the 6th ICHISS 2014.

The panel of evaluators is of the opinion that your paper does contain information linking your paper to one of the sub-themes of our conference. It will be better and more relevant if it shows linkage to the main theme of the conference which is "Unity in Diversity". We hope, if possible, you will try to improve on this when you write your full paper.

Kindly submit your full paper via online at: submission@upnm.edu.my with the subject of e-mail: 'ICHISS 2014 Full Paper Submission' before **2nd May 2014**. You are advised to edit and adhere to the format stated in our website when submitting your full paper.

For registration fees arrangements and payment method, please refer to our conference website at: <http://ichiss.upnm.edu.my/index.php/call-for-abstract/registration-fees>. Kindly take note on the advantage of the 'early bird' registration fee promotion.

Should you have any inquiries or require further clarification, kindly contact us at: <http://ichiss.upnm.edu.my/index.php/contact>. Thank you for your kind cooperation and attention on the above matter. We look forward to seeing you at the conference.

"DUTY, HONOUR, INTEGRITY"

With best regards,

Organizing Committee of 6th ICHISS 2014

1. บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันประเทศได้เผชิญกับภาวะวิกฤติเศรษฐกิจโลกส่งผลให้ราคาเครื่องอุปโภคบริโภคมีราคาเพิ่มสูงขึ้น และในแง่การลงทุนทางธุรกิจต่างๆ ต้องหยุดชะงักอันเนื่องมาจากความเสียหายที่เพิ่มสูงขึ้น สิ่งเหล่านี้ได้ส่งผลกระทบต่อประชาชนและสังคมเป็นอย่างมาก และขยายวงกว้างไปยังผู้คนทุกชนชั้น ทั้งปัญหาการประกอบอาชีพ และเพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวทางชาวบ้านจึงได้จัดตั้งกลุ่มสหกรณ์ขึ้นโดยมีหลักการบริหารจัดการที่สำคัญ คือกระบวนการมีส่วนร่วมของชาวบ้านในชุมชนโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดการเกื้อหนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกภายในชุมชนและเป็นการลดภาระการเป็นหนี้ในระบบ เพราะการกู้เงินในระบบที่คิดดอกเบี้ยแพงเท่ากับเป็นการเอาเปรียบคนจนซึ่งคนที่จนอยู่แล้วกลายเป็นคนจนซ้ำซ้อนและเพื่อเป็นแหล่งเงินทุนชุมชนที่ใช้ในการประกอบอาชีพ โดยสมาชิกสามารถกู้เงินเพื่อไปเป็นทุนในการประกอบอาชีพ แม้จะเป็นเงินจำนวนไม่มากแต่สำหรับคนรายได้น้อยแล้วถือว่าเป็นเงินจำนวนมากเป็นการส่งเสริมให้เกิดกองทุนหมุนเวียนภายในชุมชนซึ่งเงินที่อยู่ในสถาบันการเงินของชุมชนจะหมุนเวียนเปลี่ยนมือกันภายในชุมชน ดอกผลที่เกิดขึ้นก็กลับมาหมุนเวียนในกลุ่ม เงินจะไม่ถูกนำไปหมุนเวียนในระบบทุนขนาดใหญ่และที่สำคัญได้มีการจัดระบบสวัสดิการของกระบวนการ พัฒนาในด้านต่างๆ ทั้งการพัฒนาสังคม เศรษฐกิจ และนำไปซึ่งกระบวนการเรียนรู้ในการพึ่งพาตนเองและสร้างความเข้มแข็งต่อองค์กรชุมชน (สุจารี ไชยบุญ, 2552; เสรี พงศ์พิศ วิชิต นันทสุวรรณ และจำนง แรกพินิจ, 2544)

สหกรณ์ถือกำเนิดขึ้นครั้งแรกในระหว่างศตวรรษที่ 18-19 ซึ่งได้เกิดการปฏิวัติอุตสาหกรรมขึ้นในยุโรปมีการนำเอาเครื่องจักรมาใช้แทนแรงงานคนซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ คือ เกิดภาวะการว่างงานและเศรษฐกิจตกต่ำการนี้เริ่มต้นจากประเทศอังกฤษส่งผลให้ชาวอังกฤษต้องประสบกับปัญหาความเดือดร้อนอย่างมากมาจากการที่นายทุนใช้เครื่องจักรแทนแรงงานคน จึงได้มีการปลดคนงานออกจากโรงงาน ส่วนผู้ประกอบการรายย่อยต้องเลิกล้มกิจการไปสภาพสังคมทั่วไปมีการแบ่งชนชั้นออกเป็น 2 ฝ่าย คือฝ่ายนายทุน และฝ่ายกรรมกร นายทุนพยายามแสวงหากำไรจากการลงทุนมากที่สุดโดยการเอาเปรียบฝ่ายกรรมกรทุกวิถีทางจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในครั้งนี้นับว่ากรรมกรที่ถูกบีบคั้นทั้งหลายจึงเริ่มแสวงหาหนทางที่จะปลดปล่อยความทุกข์ยากของพวกตนประกอบกับเวลานั้นมีนักเศรษฐศาสตร์ที่มีความคิดอยากจะช่วยพยุງฐานะของสังคมให้ดีขึ้นได้เสนอแนวทางปรับปรุงสภาพทางเศรษฐกิจให้เกิดความเป็นธรรมแก่สังคมโดยการร่วมมือระหว่างผู้ที่เดือดร้อนให้รู้จักการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันโดยได้คิดค้นวิธีการที่เรียกว่า “การสหกรณ์” และบุคคลแรกที่สอนให้คนทั่วไปรู้จักคำว่า “สหกรณ์” คือโรเบิร์ต โอเวน ชาวอังกฤษซึ่งถือว่าเป็นผู้ให้กำเนิดการสหกรณ์ขึ้นในโลก และได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งการสหกรณ์

โดยสอนให้ชาวบ้านรู้จักการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อขจัดปัญหาความเดือดร้อนต่างๆ แต่ก็ยังไม่ประสบความสำเร็จ ต่อมากลุ่มกรรมกรโรงงานทอผ้าได้รวมตัวกันตั้งร้านสหกรณ์ตามแนวคิดของโอเวน ซึ่งเป็นสหกรณ์สมาคมแห่งแรกที่ดำเนินการประสบผลสำเร็จและเป็นแบบฉบับของโลกก็คือ ร้านสหกรณ์แห่งเมืองรอซเดล ประเทศอังกฤษ ตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2387 โดยสมาชิกผู้ก่อตั้ง มีข้อตกลงร่วมกันในหลักเกณฑ์ที่เรียกว่า กฎ 10 ประการซึ่งมีสาระสำคัญหลายประการที่ยึดถือและเป็นหลักสหกรณ์สากลมาจนถึงปัจจุบัน (ศูนย์ฝึกอบรมสหกรณ์ที่ 6 จังหวัดพิษณุโลก, 2556)

สำหรับประเทศไทยมูลเหตุการจัดตั้งสหกรณ์ในประเทศไทยสืบเนื่องมาจากชาวนาในปลายสมัยรัชกาลที่ 5 ส่วนมากมีฐานะยากจนและมีหนี้สินล้นพ้นตัว การทำนาในขณะนั้นต้องใช้ทุนรอนในการผลิตมากกว่าที่เคยทำมาด้วยแต่เดิมการค้าขายยังไม่เจริญก้าวหน้าชาวนาส່วามมากจึงเพียงปลูกข้าวพอเลี้ยงครอบครัว ต่อมาเมื่อได้มีการค้าขายภายในประเทศ และติดต่อทำการค้าขายกับชาวต่างประเทศมากขึ้น ข้าวจึงเป็นสินค้าสำคัญที่ประเทศไทยเริ่มส่งไปขายยังต่างประเทศมากขึ้น คิดส่วนเฉลี่ยในขณะนั้นปีหนึ่งประมาณหนึ่งล้านตัน ทำให้ชาวนาเกิดความต้องการที่จะขยายการทำกินให้กว้างขวางออกไปเพื่อผลิตข้าวให้ได้ปริมาณเพิ่มขึ้นสำหรับเป็นสินค้าส่งไปขายยังต่างประเทศและมีเหลือเพื่อบริโภคพอเพียงกับจำนวนพลเมืองที่เพิ่มมากขึ้นตามความเจริญของบ้านเมืองความต้องการในการค้าข้าวจึงเพิ่มขึ้นตามลำดับกล่าวโดยทั่วไปแล้วชาวนาส່วามมากมีฐานะปานกลางและยากจนเมื่อเกิดความจำเป็นที่จะขยายการผลิตข้าวให้มากขึ้นก็ต้องหาเงินมาลงทุนทำนาเพื่อสร้างฐานะและสภาพความเป็นอยู่ของตนให้ดีขึ้น แต่เงินที่จะนำมาลงทุนในการทำนาส่วนใหญ่มักจะเป็นเงินกู้ยืมจากคหบดีหรือพ่อค้าซึ่งต้องเสียดอกเบี้ยในอัตราสูงทั้งเสียเปรียบเจ้าหน้าที่ในวิธีการทำสัญญากู้และส่งเงินชำระหนี้ด้วยประการต่างๆ เพราะขาดการศึกษาประกอบกับการทำนาบางปีชาวนาประสบภัยธรรมชาติ ได้ข้าวไม่เต็มเม็ดเต็มหน่วยและในขณะนั้นราคาข้าวก็ตกลงมากไม่คุ้มกับการลงทุนลงแรงทำนาครั้งเมื่อบ้านเมืองเจริญขึ้นการคมนาคมสะดวก การค้าขายขยายตัวตามออกไป ค่าใช้จ่ายในการครองชีพก็ยิ่งทวีขึ้นเป็นลำดับหาทางที่จะประหยัดได้ยากนอกจากนี้ยังมีชาวนาบางคนลุ่มหลงในอบายมุข เหตุดังกล่าวนี้ทำให้ฐานะของชาวนายากจนลงมีหนี้สินมาก บางรายถึงกับถูกเจ้าหนี้ยึดกรรมสิทธิ์ที่ดินไปทำให้ชาวนาในสมัยนั้นตกอยู่ในฐานะลำบากเพราะไม่สามารถแก้ไขฐานะความเป็นอยู่ของตนให้ดีขึ้น ครั้นต่อมาเมื่อปีพ.ศ. 2458 นโยบายแห่งรัฐเห็นสมควรนำวิธีการสหกรณ์ เข้ามาช่วยพัฒนาประเทศให้ประชาชนได้หลุดพ้นจากความยากจน โดยเฉพาะเกษตรกร พระราชวรวงศ์เธอ กรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ พระบิดาแห่งการสหกรณ์ไทย ได้ทรงส่งเสริมให้ก่อตั้งสหกรณ์แห่งแรก คือ สหกรณ์วัดจันทร์ ไม่จำกัดสินใช้ ณ ตำบลวัดจันทร์ อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลกและทรงเป็นนายทะเบียนสหกรณ์ รับจดทะเบียนเป็นสหกรณ์แห่งแรกเมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2459 ตามรูปแบบสหกรณ์เครดิตแบบไร้ฟิฟเซนและในปัจจุบันได้มีการกำหนดประเภทของสหกรณ์ในประเทศไทยไว้ 7 ประเภท คือสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ประมง สหกรณ์นิคม สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์บริการ สหกรณ์ออมทรัพย์ และ

สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน (สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย, 2556; นุกูล กรียนยงค์, 2554; กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2556; ศูนย์ฝึกอบรมสหกรณ์ที่ 6 จังหวัดพิษณุโลก, 2556)

สหกรณ์กองทุนสวนยางเป็นสหกรณ์ที่จัดอยู่ในประเภทของสหกรณ์การเกษตรรูปพิเศษด้านการผลิตและแปรรูป โดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของบรรดาสมาชิกชาวสวนยาง โดยวิธีช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์ ด้วยสาเหตุดังกล่าวผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการดำเนินการของสหกรณ์กองทุนสวนยางในพื้นที่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา โดยศึกษาประเด็นปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่มีผลต่อการดำรงอยู่และการเลิกดำเนินการของสหกรณ์กองทุนสวนยางในพื้นที่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา และนำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางในพัฒนาสหกรณ์ไปสู่ความสำเร็จและยั่งยืนต่อไป

1.2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษากิจการดำเนินการสหกรณ์กองทุนสวนยางในพื้นที่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ผู้วิจัยได้ศึกษาบททวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยการสำรวจเอกสารและงานวิจัยต่างๆ ดังมีรายละเอียดดังนี้

- 1.2.1 สหกรณ์: ปฐมบทความเข้าใจ
- 1.2.2 ประเทศไทยกับขบวนการสหกรณ์
- 1.2.3 บททบทวนการดำเนินการสหกรณ์
- 1.2.4 บททบทวนการมีส่วนร่วม
- 1.2.5 บททบทวนผู้นำและภาวะผู้นำ
- 1.2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย

1.2.1 สหกรณ์: ปฐมบทความเข้าใจ

การศึกษาเรื่องการถอดบทเรียนการดำเนินการสหกรณ์กองทุนสวนยางในพื้นที่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา โดยผู้วิจัยได้ศึกษาความรู้ ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับสหกรณ์จากเอกสารและตำราต่างๆ ดังมีรายละเอียด ดังนี้

ประวัติความเป็นมาของสหกรณ์

- ยุคก่อเกิดแนวคิดสหกรณ์

ในระหว่างศตวรรษที่ 18-19 ได้เกิดการปฏิวัติอุตสาหกรรมขึ้นในยุโรปมีการนำเอาเครื่องจักรมาใช้แทนแรงงานคน ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ คือ เกิดภาวะการว่างงาน และเศรษฐกิจตกต่ำ การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้เริ่มต้นจากประเทศอังกฤษ ชาวอังกฤษต้องประสบกับปัญหาความเดือดร้อนอย่างมากมาจากการที่นายทุนใช้เครื่องจักรแทนแรงงานคน มีการปลดคนงานออกจากโรงงาน ส่วนผู้ประกอบการรายย่อยต้องล้มเลิกกิจการไป สภาพสังคมทั่วไปมีการแบ่งชนชั้นออกเป็น 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายนายทุน และฝ่ายกรรมกร นายทุนพยายามแสวงหากำไรจากการลงทุนมากที่สุดโดยการเอารัดเอาเปรียบฝ่ายกรรมกรทุกวิถีทาง

จากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในครั้งนี้ บรรดากรรมกรที่ถูกบีบคั้นทั้งหลายจึงเริ่มแสวงหาหนทางที่จะปลดเปลื้องความทุกข์ยากของพวกตนประกอบกับเวลานั้นมีนักเศรษฐศาสตร์ที่มีความคิดอยากจะช่วยพุงฐานะของสังคมให้ดีขึ้นได้เสนอแนวทางปรับปรุงสภาพทางเศรษฐกิจให้เกิดความเป็นธรรมแก่สังคมโดยการร่วมมือระหว่างผู้ที่เดือดร้อนให้รู้จักการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน แนวความคิดดังกล่าวได้ก่อให้เกิดระบบสหกรณ์ขึ้นในเวลาต่อมา

บุคคลแรกที่สอนให้คนทั่วไปรู้จักคำว่า “สหกรณ์” คือ โรเบิร์ต โอเวน ชาวอังกฤษ ซึ่งถือว่าเป็นผู้ให้กำเนิดการสหกรณ์ขึ้นในโลกและได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งการสหกรณ์ เดิมโอเวนเป็นคนที่ยากจน แต่ความเฉลียวฉลาดและรู้จักวิธีการทำมาหากินจึงทำให้เขาได้มีโอกาสเป็นผู้จัดการและมีหุ้นส่วนเป็นเจ้าของโรงงาน เขาเป็นนายจ้างที่มีความหวังดีต่อกรรมกรจึงได้ปรับปรุงสภาพความเป็นอยู่ทั่วไปของคนงานให้ดีขึ้น หลังจากนั้นโอเวนได้หาวิธีช่วยเหลือกรรมกรอื่นๆ โดยสอนให้รู้จักการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อขจัดปัญหาความเดือดร้อนต่างๆ ซึ่งเป็นวิธีการของระบบสหกรณ์ โอเวนเสนอให้จัดตั้ง “ชมรมสหกรณ์” ให้ชมรมสหกรณ์นี้ผลิตสิ่งของเครื่องใช้ต่างๆ ใช้เองโดยไม่ใช้เครื่องจักร ทรัพย์สินของชมรมเป็นของส่วนรวมเพื่อมิให้สภาพนายทุนปะปนอยู่ในชมรม การจัดตั้งชมรมสหกรณ์นี้จะต้องใช้เงินทุนและที่ดินเป็นจำนวนมาก และโอเวน ก็ได้พยายามเผยแพร่แผนการจัดตั้งชมรมสหกรณ์เพื่อให้คนทั่วไปได้เข้าใจสหกรณ์ในฐานะสมาคมเพื่อเศรษฐกิจ แต่โอเวนยังไม่สามารถจัดตั้งชมรมสหกรณ์ในประเทศอังกฤษได้เพราะมีปัญหาเกี่ยวกับสภาพสังคมในสมัยนั้น โอเวนจึงได้เดินทางไปประเทศอเมริกาและทดลองจัดตั้งชมรมสหกรณ์ ขึ้นเป็นครั้งแรกที่ นิวฮาโมนี รัฐอินเดียนา สหรัฐอเมริกา ในปี พ.ศ. 2368 โดยให้ชื่อว่า นิวฮาโมนี (New harmony) แต่ได้ล้มเลิกไปในระยะเวลาต่อมาเนื่องจากไม่ได้คัดเลือกสมาชิกและไม่มีกิจกรรมเพียงพอให้คุ้มค่ากับค่าใช้จ่าย นอกจากนี้ยังมีปัญหาเกี่ยวกับการปกครองและศาสนา อย่างไรก็ตามแนวความคิดของโอเวนก็มีอิทธิพลต่อนักปฏิรูปทางเศรษฐกิจ เขาได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับความร่วมมือร่วมใจระหว่างมนุษย์ในอันที่จะช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อยกมาตรฐานความเป็นอยู่ให้สูงขึ้น

อีกท่านหนึ่งคือนายแพทย์วิลเลียม คิง อาศัยอยู่ในเมืองไบรตัน ประเทศอังกฤษ เป็นผู้นิยมในความคิดทางสหกรณ์ของโอเวน แต่เห็นว่าโครงการของโอเวนต้องใช้เงินทุนจำนวนมาก ซึ่งจะทำให้เป็นจริงได้ยาก นายแพทย์คิงจึงเริ่มต้นจากการชี้แจงให้คนงานรวมทุนกันคนละเล็กคนละน้อย ตั้ง “สมาคมการค้า” ในรูปสหกรณ์ขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2370 เป็นรูปร้านสหกรณ์จำหน่ายสินค้า แต่มีข้อแตกต่างไปจากร้านสหกรณ์ในปัจจุบันคือ กำไรที่เกิดจากการดำเนินธุรกิจของร้านสหกรณ์นี้จะไม่นำมาแบ่งปันกัน แต่จะเก็บสมทบไว้เป็นทุนเพื่อใช้ขยายงานของร้านสหกรณ์ต่อไป จนสามารถจัดตั้งชมรมสหกรณ์ตามแบบโอเวนได้ ซึ่งจากการกระทำดังกล่าวทำให้ร้านค้าแบบสหกรณ์ในรูปแบบนี้ไม่ประสบผลสำเร็จ เนื่องจากการเก็บกำไรทั้งหมดไว้ไม่จ่ายคืนแก่สมาชิก ทำให้สมาชิกไม่ศรัทธาสหกรณ์ อย่างไรก็ตามกิจการของนายแพทย์คิง ก็คล้ายกับร้านสหกรณ์ในปัจจุบัน

- ยุคกำเนิดสหกรณ์รูปต่างๆ

สหกรณ์สมาคมแห่งแรกที่ดำเนินการประสบผลสำเร็จและเป็นแบบฉบับในโลกก็คือ ร้านสหกรณ์แห่งเมืองรอชเดล ประเทศอังกฤษ ตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2387 โดยกรรมการช่างทอผ้าจำนวนหนึ่ง ซึ่งมีรายได้น้อยและประสบปัญหาในด้านการซื้อหาเครื่องอุปโภคอันจำเป็นแก่การครองชีพ เช่น ราคาแพง มีการปลอมปนและถูกเบียดเบียนในการชั่ง ตวง วัด ประกอบกับการได้รับแนวความคิดจาก โรเบิร์ต โอเวน ในการรวมตัวกันจัดตั้งสหกรณ์เพื่อช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และไม่ต้องตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของอุตสาหกรรมและพ่อค้าซึ่งมีอำนาจการผลิตทางการค้าในสมัยนั้น จึงได้รวมกันจัดตั้งเป็นสมาคมประกอบด้วยผู้ริเริ่ม 28 คน โดยรวมทุนกันจัดตั้งร้านค้าเครื่องอุปโภคบริโภคขึ้น จากนั้นนำเงินทุนที่รวบรวมได้ไปซื้อสิ่งของที่จำเป็นแก่การครองชีพโดยจัดซื้อในราคาขายส่งมาขายให้แก่สมาชิกและให้สมาชิกเสียสละเวลา来帮助กิจการของร้าน ต่อมาเมื่อมีสมาชิกเพิ่มและธุรกิจการค้าขยายใหญ่ขึ้นก็ได้มีการทำธุรกิจกับบุคคลภายนอกด้วย นักสหกรณ์รอชเดล หรือที่เรียกกันว่า “ผู้นำแห่งรอชเดล” ได้กำหนดหลักปฏิบัติไว้ 10 ประการ ซึ่งมีสาระสำคัญหลายประการที่ถูกยึดถือเป็นหลักสหกรณ์สากลมาจนถึงปัจจุบันแม้เวลาจะล่วงเลยมาเป็นเวลานาน แต่ร้านสหกรณ์รอชเดลก็ยังคงอยู่และกลายเป็นร้านที่มีขนาดใหญ่ ยิ่งกว่านั้นวิธีการของร้านสหกรณ์สำหรับผู้บริโภคแบบนี้ ได้เผยแพร่หลายออกไปสู่ประชาชนกลุ่มอื่นๆ ปัจจุบันร้านสหกรณ์ที่ถือหลักการสำคัญๆ อย่างเดียวกันนี้มีอยู่ในประเทศต่างๆ เป็นจำนวนมาก

ส่วนสหกรณ์ประเภทอื่นๆ เช่น สหกรณ์ที่ช่วยเหลือสมาชิกให้กู้ยืมเงินไปทำทุนหรือสหกรณ์เครดิตหรือสหกรณ์สินเชื่อก็เช่นเดียวกันสหกรณ์เหล่านี้เกิดจากความขัดสนและความเดือดร้อนของเกษตรกรและกรรมกร เนื่องจากหาเงินกู้ยืมมาประกอบอาชีพได้ยาก และแม้ว่าจะกู้มาได้ก็ต้องเสียดอกเบี้ยแพงจนไม่สามารถหารายได้มาให้เพียงพอกับการชำระดอกเบี้ยและเงินต้นได้ เป็นเหตุให้มีหนี้สินมาก เมื่อปี พ.ศ. 2393 นายเฮอรัมัน ชูลซ์ ชาวเยอรมัน ผู้พิพากษาแห่ง เมืองเดลิทซ์ ได้

คิดจัดตั้งสหกรณ์ประเภทหาทุนขึ้นในหมู่ชาวเมือง ผู้เป็นช่างฝีมือและพ่อค้าขนาดเล็ก โดยรวบรวมขึ้นเป็นองค์การเพื่อจัดหาทุนให้สมาชิกกู้ยืมและในปี พ.ศ. 2405 นายฟริดริค วิลเฮล์มโรฟไฟเซน ชาวเยอรมัน นายกเทศมนตรีเมืองเฮตเอสเตอร์ฟ ได้จัดตั้งสหกรณ์หาทุนขึ้นในหมู่ชาวชนบท ซึ่งเป็นเกษตรกรโดยจัดเป็นองค์การเพื่อจัดหาทุนให้แก่สมาชิกกู้ยืมเช่นเดียวกัน ในเวลาต่อมาการรวมกันเป็นสหกรณ์เพื่อแก้ไขปัญหาความเดือดร้อน ของประชาชนก็ได้แพร่หลายไปยังประเทศต่างๆ อันเป็นประโยชน์และเป็นตัวอย่างในการจัดตั้งสหกรณ์แก่ชาวบ้าน และชาวเมืองมาจนถึงปัจจุบัน โดยการจัดตั้งสหกรณ์นั้นมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

วัตถุประสงค์หลักของการก่อตั้งสหกรณ์

ความคาดหวังหรือสิ่งที่ต้องการที่มีนัยสำคัญในการดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกของสหกรณ์ เช่น วัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์การเกษตร ได้แก่ การให้บริการสินเชื่อแก่สมาชิก การร่วมกันซื้อวัสดุอุปกรณ์การผลิตและสินค้าอุปโภคบริโภค การร่วมกันขายและหรือแปรรูปผลิตผลการเกษตรเพื่อขายหรือการตลาด ซึ่งรวมทั้งการคัดขนาดหรือคุณภาพผลผลิต การเก็บรักษาการขนส่ง เป็นต้น ทั้งนี้รวมถึงการให้บริการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หลักดังกล่าวข้างต้น เช่น บริการน้ำเพื่อการเกษตร บริการใช้เครื่องจักรกลหรืออุปกรณ์ร่วมกัน บริการส่งเสริมแนะนำทางวิชาการ เป็นต้น

วัตถุประสงค์รองของสหกรณ์

การจัดให้มีสวัสดิการหรือการสงเคราะห์แก่สมาชิก การส่งเสริมการศึกษาฝึกอบรมและวัฒนธรรม การดำเนินกิจกรรมเพื่อประโยชน์แก่ชุมชนและสังคม วัตถุประสงค์รองของสหกรณ์นี้มุ่งไปในด้านกิจกรรมทางสังคมหรือมิติทางสังคมของสหกรณ์ ในขณะที่วัตถุประสงค์หลักมุ่งไปในด้านกิจกรรมทางเศรษฐกิจหรือมิติทางเศรษฐกิจ สหกรณ์ทุกประเภทสามารถกำหนดวัตถุประสงค์รองเหมือนกันหรือแตกต่างกันอย่างไรก็ได้ โดยไม่ถือว่าเป็นกฎเกณฑ์ในการแบ่งแยกประเภทของสหกรณ์ เฉพาะวัตถุประสงค์หลักเท่านั้นที่เป็นกฎเกณฑ์ในการแบ่งแยกประเภทสหกรณ์ ทั้งนี้เพราะว่าสหกรณ์เกิดขึ้นจากการรวมกลุ่มบุคคลที่มีความต้องการ อันดีเป็นอย่างเดียวกันหรือเหมือนกันเพื่อร่วมกันดำเนินธุรกิจหรือวิสาหกิจบนพื้นฐานของการช่วยตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพราะฉะนั้นกฎเกณฑ์ของการกำหนดวัตถุประสงค์ของสหกรณ์จึงแตกต่างกัน การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การธุรกิจอื่น เช่น ห้างหุ้นส่วน บริษัทหรือรัฐวิสาหกิจ ห้างหุ้นส่วน บริษัทสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ได้อย่างกว้างขวาง ส่วนรัฐวิสาหกิจมีวัตถุประสงค์ตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้ง

รัฐวิสาหกิจนั้นๆ หรือตามนโยบายของรัฐบาล (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2556; ศูนย์ฝึกอบรมสหกรณ์ที่ 6 จังหวัดพิษณุโลก, 2556)

จากการศึกษาความเข้าใจและประวัติความเป็นมาของสหกรณ์สามารถสรุปได้ว่า สหกรณ์เป็นองค์กรที่เกิดขึ้นจากการรวมตัวของชาวบ้านที่ประสบปัญหาทางด้านเศรษฐกิจและสังคม เพื่อร่วมกันหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยมีวัตถุประสงค์ในการก่อตั้งเพื่อให้เกิดผลประโยชน์กับสมาชิกโดยการให้บริการสินเชื่อหรือแหล่งเงินทุน การจัดหาวัสดุอุปกรณ์หรือสินค้าทางการเกษตรให้ ทั้งนี้รวมถึงการจัดให้มีสวัสดิการหรือการสงเคราะห์ในด้านต่างๆ ให้กับสมาชิก เช่นการส่งเสริมการศึกษาฝึกอบรมและวัฒนธรรม และการดำเนินกิจกรรมเพื่อประโยชน์แก่ชุมชนและสังคม

1.2.2 ประเทศไทยกับขบวนการสหกรณ์

สำหรับประเทศไทยมูลเหตุการจัดตั้งสหกรณ์ในประเทศไทยนั้นสืบเนื่องมาจาก ขาวนาในปลายสมัยรัชกาลที่ 5 ส่วนมากมีฐานะยากจนและมีหนี้สินล้นพ้นตัว การทำนาในขณะนั้นต้องใช้ทุนรอนในการผลิตมากขึ้นกว่าที่เคยทำมาด้วยแต่เดิมการค้าขายยังไม่เจริญก้าวหน้าของเราส่วนมากจึงเพียงปลูกข้าวพอเลี้ยงครอบครัวไปชั่วปีหนึ่งๆ ต่อมาเมื่อได้มีการค้าขายภายในประเทศและติดต่อทำการค้าขายกับชาวต่างประเทศมากขึ้น ข้าวจึงเป็นสินค้าสำคัญที่ประเทศไทยเริ่มส่งไปขายยังต่างประเทศมากขึ้น คิดส่วนเฉลี่ยในขณะนั้นปีหนึ่งประมาณหนึ่งล้านตัน ทำให้ขาวนาเกิดความต้องการที่จะขยายการทำกินให้กว้างขวางออกไป เพื่อผลิตข้าวให้ได้ปริมาณเพิ่มขึ้นสำหรับเป็นสินค้าส่งไปขายยังต่างประเทศ และมีเหลือเพื่อบริโภคพอเพียงกับจำนวนพลเมืองที่เพิ่มมากขึ้นตามความเจริญของบ้านเมืองและความต้องการในการค้าข้าวจึงเพิ่มขึ้นตามลำดับ

กล่าวโดยทั่วไปคือขาวนาส่วนมากมีฐานะปานกลางและยากจน เมื่อบังเกิดความจำเป็นที่จะขยายการผลิตข้าวให้มากขึ้นก็ต้องชวนชววยหาเงินมาลงทุนทำนา เพื่อมุ่งหวังสร้างฐานะและสภาพความเป็นอยู่ของตนให้ดีขึ้น แต่เงินที่จะนำมาลงทุนในการทำนาส่วนใหญ่มักจะเป็นเงินกู้ยืมจากคหบดีหรือพ่อค้า ซึ่งต้องเสียดอกเบี้ยในอัตราสูง ทั้งเสียเปรียบเจ้าหน้าที่ในวิธีการทำสัญญากู้และส่งเงินชำระหนี้ด้วยประการต่างๆ เพราะขาดการศึกษาประกอบกับการทำนาบางปีขาวนาประสบภัยธรรมชาติ ได้ข้าวไม่เต็มเม็ดเต็มหน่วยและในขณะนั้น ราคาข้าวก็ตกลงมาก ไม่คุ้มกับการลงทุนลงแรงทำนา ครั้นเมื่อบ้านเมืองเจริญขึ้นการคมนาคมสะดวกการค้าขายขยายตัวตามออกไป ค่าใช้จ่ายในการครองชีพก็ยิ่งทวีขึ้นเป็นลำดับหาทางที่จะประหยัดได้ยาก นอกจากนี้ยังมีขาวนาบางคนลุ่มหลงในอบายมุข เหตุดังกล่าวนี้ทำให้ฐานะของขาวนายากจนลง มีหนี้สินรุงรังบางรายถึงกับถูกเจ้าหน้าที่ยึดกรรมสิทธิ์ที่ดินไป ทำให้ขาวนาทั่วๆ ไปในสมัยนั้นตกอยู่ในฐานะลำบากเพราะไม่สามารถแก้ไขฐานะความเป็นอยู่ของตนให้ดีขึ้น การที่ขาวนาส่วนมากมีหนี้สินและมีความเป็นอยู่อย่างยากจนนี้รัฐบาลตั้งแต่ปลายรัชกาลที่ 5 จึงคิดที่จะแก้ไขภาวะเศรษฐกิจในการครองชีพของขาวนาให้สูงขึ้น โดยจัดตั้ง

ธนาคารเกษตร ให้มีสาขาขยายไปในส่วนภูมิภาคเพื่อช่วยเหลือให้สินเชื่อการเกษตรแก่ชาวนาที่ยากจน แต่มาขัดข้องอยู่ที่ปัญหาในเรื่องหลักประกันเงินกู้และการควบคุมมิให้ชาวนาที่กู้ยืมเงินจากธนาคาร ทอดทิ้งที่นาและหลบหนีได้ ความคิดนี้จึงเป็นอันล้มเลิกไป

ต่อมาในปี พ.ศ. 2456 เมื่อบริษัทแบงก์สยามกัมมาจล จำกัด (ต่อมาเปลี่ยนเป็น ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด) ประสบวิกฤตการณ์ กระทรวงพระคลังมหาสมบัติ (ปัจจุบันคือ กระทรวงการคลัง) ต้องเข้าช่วยเหลือเพิ่มหุ้นและเงินทุนให้ประกอบกับในสมัยนั้นบริษัทแบงก์ สยามกัมมาจล จำกัด ยังดำเนินการในฐานะธนาคารขายเงินซื้อเงิน แข่งกันกับธนาคารอื่นไม่ได้ถนัด เพราะมีตัวแทนเป็นจำนวนน้อยในต่างประเทศทางราชการจึงคิดจะปรับปรุงแก้ไขให้แบงก์สยามกัมมา จล จำกัด ได้เป็นธนาคารให้ราษฎรกู้ยืมเงินไปทำทุนในการผลิตและปลดปล่อยหนี้สิน (Loan bank) ทำนองเดียวกับธนาคารแห่งเบงกอล, ธนาคารแห่งมัทราสและธนาคารแห่งบอมเบย์ ในประเทศไทย

ฉะนั้นเพื่อที่จะตัดแปลงให้แบงก์สยามกัมมาจล จำกัด ได้ดำเนินการเป็นธนาคาร ประเภทนี้ต่อไป กระทรวงพระคลังมหาสมบัติจึงได้เชิญ นายเบอร์นาร์ด ฮัน ต่อมาได้รับยศเป็นเซอร์ หัวหน้าธนาคารแห่งมัทราสเข้ามาสำรวจในหลักการเกี่ยวกับเรื่องนี้เมื่อปี พ.ศ. 2457 แล้วจึงรายงานผล ให้กระทรวงพระคลังมหาสมบัติทราบพร้อมกับเสนอแนะให้รัฐบาลชักชวนบริษัทแบงก์สยามกัมมาจล โอนทุนเดิมของบริษัทเข้ามาเป็นรากฐานก่อตั้งธนาคารขึ้นใหม่ โดยกระทรวงพระคลังฯ จะเพิ่มทุนให้ รวมกับทุนเดิมเป็นจำนวนเงินหกล้านบาท และให้เรียกธนาคารที่จะตั้งขึ้นใหม่นี้ว่า “ธนาคารให้กู้ยืม แห่งชาติ” ดำเนินกิจการให้ราษฎรกู้ยืมเงิน โดยยึดถือที่ดินและหลักทรัพย์อื่นเป็นหลักประกัน ส่วน การควบคุมมิให้ชาวนาที่กู้ยืมเงินทอดทิ้งที่นาและหลบหนีสิน ซึ่งเป็นปัญหาที่ยังคิดแก้ไขไม่ตกมาแต่ ครั้งเมื่อดำริจะจัดตั้งธนาคารเกษตรนั้น นายเบอร์นาร์ด ฮันเตอร์ แนะนำว่าสมาคมซึ่งประชาชน รวบรวมกันจัดตั้งขึ้นเพื่อทำการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เรียกว่า “Co-operation” ซึ่งพระราชวรวงศ์ เเธกกรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ ทรงบัญญัติศัพท์ภาษาไทยขึ้นแทนไว้ เรียกว่า “สหการ” ต่อมาสมเด็จพระ มหาสมณเจ้ากรมพระยาวชิรญาณฯ ทรงรับสั่งว่าให้ใช้เป็น “สหกรณ์” ทุกคนเห็นชอบและใช้กันมาจน ทราบเท่าทุกวันนี้ว่า “สหกรณ์” นั้นเป็นหลักประกันอันมั่นคงสมควรที่ธนาคารรูปนี้จะให้สมาคม สหกรณ์ดังกล่าวกู้ยืมเงินเป็นอย่างยิ่ง แต่การที่จะปฏิรูปบริษัทแบงก์สยามกัมมาจลฯ มาเป็นธนาคาร ให้กู้ยืมแห่งชาติเสียแล้ว ธนาคารพาณิชย์ของคนไทยก็จะมีเหลืออยู่เลย ประกอบกับการขายเงิน ซื้อเงิน ซึ่งธนาคารกระทำอยู่ในขณะนั้นได้ผลดีเป็นที่ประจักษ์ ความดำริของทางราชการที่จะตัดแปลง บริษัทแบงก์สยามกัมมาจลฯ เป็นธนาคารให้กู้ยืมแห่งชาติจึงเป็นอันระงับไป แต่อย่างไรก็ดี การที่นาย เบอร์นาร์ด ฮันเตอร์ เข้ามาสำรวจตรวจตราและให้ความคิดเห็นเพื่อตั้งธนาคารให้กู้ยืมแห่งชาติคราว นั้นเป็นมูลเหตุอันเที่ยงแท้ที่ควรจารึกไว้ได้ว่า โดยได้ทำให้กระทรวงพระคลังมหาสมบัติบังเกิดความคิด เห็นที่จะชักนำเอาวิธีการสหกรณ์เข้ามาใช้ในประเทศไทยเพื่อแก้ไขภาวะความเป็นอยู่ของ ราษฎร ชาวนาที่ได้รับความเดือดร้อนในเรื่องหนี้สินและยากจนให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในขณะนั้น

การที่กระทรวงพระคลังมหาสมบัติคิดจะทดลองจัดตั้งสหกรณ์ขึ้นก็เพื่อช่วยเหลือจัดหาทุนรอบให้ชาวนาชั้นกลางและชั้นเล็ก ชำระหนี้สินที่ต้องเสียดอกเบี้ยให้แก่เจ้าหนี้ในอัตราสูงและนำไปลงทุนในการทำนาต่อไป โดยมีพระราชวรวงศ์เธอ กรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ เป็นประธานในการเลือกเฟ้นระบบวิธีการสหกรณ์ในนานาประเทศ มาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมกับสภาพความเป็นอยู่ของชาวนาในสมัยนั้น ในที่สุดได้ตกลงรับเอาวิธีการสหกรณ์ประเภทหาทุนแบบโรไฟไฟเซน ซึ่งมีขึ้นในประเทศเยอรมันนี้เป็นแห่งแรกเพื่อความมุ่งหมายที่จะอุปถัมภ์คนจนผู้ประกอบกิจการมย่อยๆ เหมาะสมแก่การช่วยเหลือชาวนาชั้นเล็กเป็นอย่างยิ่ง สหกรณ์แบบนี้มีแดนจำกัด ประกอบด้วยสมาชิกที่มีบ้านเรือนอยู่ใกล้เคียงกัน จึงมีโอกาสรู้จักกันดีและสามารถควบคุมดูแลซึ่งกันและกันได้ ปัญหาที่เคยวิตกว่าชาวนาผู้กู้ยืมจะทอดทิ้งนาและหลบหนีก็เป็นอันหมดสิ้นไป เพราะสมาชิกทุกคนมีความรับผิดชอบในหนี้สินของสหกรณ์ซึ่งตนเป็นสมาชิกร่วมกันและแทนกัน ย่อมจะควบคุมดูแลกันเองได้

ในสมัยที่จะเริ่มการสหกรณ์ขึ้นในประเทศไทยนั้น บรรดาเจ้าหน้าที่ฝ่ายปกครองชั้นผู้ใหญ่ เช่น อุปราช สมุหเทศาภิบาล ก็ยังไม่ทราบเรื่องการสหกรณ์กันมากนักจึงจำเป็นต้องดำเนินการให้ความรู้ในหลักและวิธีการสหกรณ์นี้ไปปรากฏในหมู่เจ้าหน้าที่ฝ่ายปกครองก่อน ฉะนั้นในการประชุมสมุหเทศาภิบาล ณ หอรัษฎากรพิพัฒน์ เมื่อวันที่ 17 พฤศจิกายน พ.ศ. 2458 ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นในการดำเนินงานเพื่อชักนำการสหกรณ์มาสู่ประเทศไทย กระทรวงพระคลังมหาสมบัติจึงได้เชิญบรรดาอุปราชและสมุหเทศาภิบาลสำเร็จราชการมณฑลต่างๆ มาปรึกษาหารือและชี้แจงถึงข้อดีว่า จะมีทางจัดตั้งสหกรณ์ขึ้นได้เป็นผลสำเร็จในท้องที่มณฑลนั้นๆ ในภายหน้าบ้างหรือไม่ประการใดความประสงค์ในขั้นต้นก็เพียงแต่จะจัดทดลองดูในท้องที่ที่สะดวกและมีช่องทางสำเร็จมากที่สุดสัก 2 แห่ง ก่อนเมื่อเห็นลู่ทางว่าเป็นผลดีจึงจะขยายให้กว้างขวางออกไปและเพื่อให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายปกครองได้มีความเข้าใจเรื่องสหกรณ์ กรมพาณิชย์และสถิติพยากรณ์จึงได้ทำหนังสือชื่อ "สหกรณ์" แจกจ่ายแก่ผู้ที่มาประชุมและแก่ผู้ว่าราชการจังหวัดต่างๆ ด้วย หนังสือเผยแพร่ที่ชื่อ "สหกรณ์" นี้พระราชวรวงศ์เธอ กรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ ทรงนิพนธ์ขึ้นด้วยความช่วยเหลือแนะนำของนายเจ.เอ.เคปิล ที่ปรึกษาดูกรมพาณิชย์และสถิติพยากรณ์

การเลือกพื้นที่เพื่อจัดตั้งสหกรณ์ ปีพ.ศ. 2459 เมื่อรัฐบาลได้แต่งตั้งอธิบดีกรมพาณิชย์และสถิติพยากรณ์ เป็นนายทะเบียนสหกรณ์เพื่อให้มีอำนาจดำเนินการจัดตั้งและรับจดทะเบียนสหกรณ์แล้วปัญหาต่อไปก็คือ จะเริ่มจัดตั้งสหกรณ์ขึ้นในจังหวัดใดก่อนจึงจะเหมาะสมและมีลู่ทางที่จะขยายงานให้แพร่หลายต่อไปได้ ซึ่งในที่สุดก็ตกลงว่าจะจัดตั้งสหกรณ์เพื่อช่วยเหลือเกษตรกรบางตำบลในท้องที่จังหวัดพิษณุโลก เป็นการทดลองก่อนเหตุที่เลือกจังหวัดพิษณุโลกเป็นที่ทดลองจัดตั้งสหกรณ์แห่งแรกก็เพราะปรากฏจากการสำรวจในขณะนั้นว่า ฐานะความเป็นอยู่ของราษฎรค่อนข้างยากจน ทั้งยังมีราษฎรเพิ่มมาก่อร่างสร้างตนทำมาหากินใหม่ เพราะทางภาคเหนือยังมีที่ว่างพอจับจองทำนาได้อีกมากถ้าหากพวกนี้มีทุนในการประกอบอาชีพก็จะตั้งเนื้อตั้งตัวได้เร็วขึ้นและจะได้

ช่วยชักนำราษฎรจังหวัดอื่นที่อยู่หนาแน่นให้ออกไปทำการหักร้างถางพงทำกินต่อไปด้วย ประการสำคัญที่สุดคือได้รับการสนับสนุนสนใจจากฝ่ายบ้านเมืองเป็นอย่างมาก ซึ่งพระประกาศสหกรณ์ได้เขียนไว้ในประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดสหกรณ์ในหนังสือ 50 ปีของการจัดสหกรณ์ไว้ตอนหนึ่งว่า “การริเริ่มจัดตั้งสหกรณ์หาทุนในจังหวัดพิษณุโลกเป็นแห่งแรกนั้นพระยาสุรบดีรินทร์ สุรินทร์ฤาไชย (พร จารุจินดา) สมุหเทศาภิบาลมณฑลพิษณุโลก เป็นผู้สนใจในงานสหกรณ์และได้ร้องให้จัดตั้งเป็นตัวอย่างในจังหวัดพิษณุโลกก่อน”

หลังจากได้มีการสำรวจพื้นที่และฐานะเศรษฐกิจของราษฎร ทั้งได้เตรียมหาเงินทุนจากแบงค์สยามกัมมาจล (ธนาคารไทยพาณิชย์) ทางราชการเห็นว่าควรจะต้องได้มีการทำให้ถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบแบบแผนด้วย ทั้งยังเห็นว่าควรจะให้สหกรณ์ที่จะตั้งขึ้นนี้มีกฎหมายโดยเฉพาะนั้นยังไม่สมควรเพราะไม่ทราบว่าจะมีผลเป็นอย่างไรจึงให้ใช้พระราชบัญญัติสมาคมที่มีอยู่แล้วแต่ปรับปรุงใหม่เพื่อให้สามารถคุ้มครองสำหรับจดทะเบียนสหกรณ์ที่จะตั้งขึ้นใหม่ได้จึงได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติเพิ่มเติมสมาคม พ.ศ. 2459 จากนั้นได้มีการจดทะเบียนสหกรณ์ขึ้นเป็นครั้งแรกเลขทะเบียนที่ 1/1 เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2459 ชื่อสหกรณ์วัดจันทร์ ไม่จำกัดสินใช้ ตั้งอยู่ในท้องที่ตำบลวัดจันทร์ อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก และเมื่อวันที่ 9 ตุลาคม 2527 ที่ประชุมคณะรัฐมนตรีมีมติกำหนดให้วันที่ 26 กุมภาพันธ์ ของทุกปีเป็น “วันสหกรณ์แห่งชาติ”

การจัดรูปองค์การและหลักการของสหกรณ์

สหกรณ์ไม่ใช่องค์การของรัฐ ไม่เป็นกระทรวงทบวง และกรมต่างๆ เพื่อดำเนินธุรกิจหรือกิจกรรมทางสังคม สหกรณ์ไม่ใช่บริษัทเอกชน เพื่อดำเนินธุรกิจแสวงหาผลกำไรแก่ผู้ถือหุ้น สหกรณ์ไม่ใช่องค์การ เพื่อสร้างสีสน์ทางการเมือง ซึ่งไม่ได้มอบบริการที่บริสุทธิ์เหมาะสมดังที่สมาชิกต้องการ “สหกรณ์” ตามความหมายขององค์การสัมพันธ์ภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ (ICA) คือ องค์การอิสระของบุคคลซึ่งร่วมกัน ด้วยความสมัครใจเพื่อสนองความต้องการและจุดมุ่งหมายร่วมกัน ทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมโดยการดำเนินวิสาหกิจที่พวกเขาเป็นเจ้าของร่วมกันบริหารงาน และควบคุมตามแนวทางประชาธิปไตย โดยมีหลักการในการดำเนินงาน 7 ประการ

หลักการสหกรณ์

หลักการสหกรณ์ ถือเป็นหัวใจสำคัญของวิสาหกิจสหกรณ์ โดยที่แต่ละข้อจะเป็นอิสระจากข้ออื่นๆ มิได้ ทุกข้อล้วนมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน หากหลักการข้อหนึ่งข้อใดถูกละเลยจะเป็นผลให้หลักการข้ออื่นๆ ลดความสำคัญลงด้วย “สหกรณ์” จึงไม่อาจได้รับการวินิจฉัย (ว่าเป็นสหกรณ์) โดยพิจารณาจากหลักการสหกรณ์ที่ละข้อๆ ได้ หากแต่ต้องพิจารณาจากการผนึกแน่นกับ

หลักการสหกรณ์ทุกข้อโดยรวมพร้อมกัน โดยหลักการสหกรณ์ ตามที่ปรากฏในแถลงการณ์ขององค์การสัมพันธ์ภาพสหกรณ์ระหว่างปี ว่าด้วยเอกลักษณ์ของการสหกรณ์ ในปี 1995 มีด้วยกัน 7 ประการ ประกอบด้วย หลักการเปิดรับสมาชิกทั่วไปด้วยความสมัครใจหลักการควบคุมแบบประชาธิปไตยโดยมวลสมาชิก หลักการมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจโดยมวลสมาชิกหลักการปกครองตนเองและความเป็นอิสระ หลักการให้การศึกษ การฝึกอบรมและข่าวสาร หลักการร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์และหลักการเอื้ออาทรต่อชุมชน โดยหลักสามประการแรก ถือว่าเป็นสภาพพลวัตภายในที่มีความสำคัญมากสำหรับแต่ละสหกรณ์ ส่วนหลักสี่ประการหลัง จะเกี่ยวข้องทั้งกับการดำเนินงานภายในและความสัมพันธ์ที่สหกรณ์มีกับภายนอกด้วย

ประการที่ 1 หลักการว่าด้วยการเปิดรับสมาชิกทั่วไปและด้วยความสมัครใจ
สหกรณ์เป็นองค์การแห่งความสมัครใจที่เปิดรับบุคคลทั้งหลาย ที่สามารถใช้บริการของสหกรณ์และเต็มใจรับผิดชอบในฐานะสมาชิก เข้าเป็นสมาชิกโดยปราศจากการกีดกันทางเพศ สังคม เชื้อชาติ การเมือง หรือศาสนา

ประการที่ 2 หลักการว่าด้วยการควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย
สหกรณ์เป็นองค์การประชาธิปไตยที่ควบคุมโดยมวลสมาชิก ผู้มีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจ บุรุษและสตรีผู้ที่ได้รับการเลือกเป็นผู้แทนสมาชิกต้องรับผิดชอบต่อมวลสมาชิก ในสหกรณ์ ชั้นปฐมสมาชิกมีสิทธิในการออกเสียงเท่าเทียมกัน (สมาชิกหนึ่งคนหนึ่งเสียง) สำหรับสหกรณ์ในระดับอื่นให้ดำเนินไปตามแนวทางประชาธิปไตยด้วยเช่นกัน

ประการที่ 3 หลักการว่าด้วยการมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจโดยสมาชิก
สมาชิกสหกรณ์พึงมีความเที่ยงธรรมในการให้และควบคุมการใช้เงินทุนในสหกรณ์ ตามแนวทางประชาธิปไตย ทุนของสหกรณ์อย่างน้อยส่วนหนึ่งต้องเป็นทรัพย์สินส่วนรวมของสหกรณ์ สมาชิกจะได้รับผลตอบแทนสำหรับเงินทุนตามเงื่อนไขแห่งสมาชิกภาพในอัตราจำกัด (ถ้ามี) มวลสมาชิกเป็นผู้จัดสรรผลประโยชน์ส่วนเกิน เพื่อจุดมุ่งหมายประการใดประการหนึ่งหรือทั้งหมด จากดังต่อไปนี้ คือ เพื่อการพัฒนาสหกรณ์ของตนโดยจัดให้เป็นทุนของสหกรณ์ ซึ่งส่วนหนึ่งของทุนนี้ต้องไม่นำมาแบ่งปันกัน เพื่อเป็นผลประโยชน์แก่สมาชิกตามส่วนของปริมาณธุรกิจที่ทำกับ สหกรณ์และเพื่อสนับสนุนกิจกรรมอื่นใดที่มวลสมาชิกเห็นชอบ

ประการที่ 4 หลักการว่าด้วยการปกครองตนเองและความเป็นอิสระ
สหกรณ์เป็นองค์การที่พึ่งพาและปกครองตนเอง โดยการควบคุมของสมาชิกในกรณีที่สหกรณ์จำเป็นต้องมีข้อตกลงหรือผูกพันกับองค์การอื่นๆ รวมถึง องค์การของรัฐ หรือต้องแสวงหาทุนจากแหล่งภายนอก สหกรณ์ต้องกระทำภายใต้เงื่อนไขอันเป็นที่มั่นใจได้ว่า มวลสมาชิกจะยังคงไว้ซึ่งอำนาจในการควบคุม ตามแนวทางประชาธิปไตย และยังคงดำรงความเป็นอิสระของสหกรณ์

ประการที่ 5 หลักการว่าด้วยการศึกษา การฝึกอบรม และข่าวสาร

สหกรณ์พึงให้การศึกษา และการฝึกอบรมแก่มวลสมาชิก ผู้แทนจากการเลือกตั้งผู้จัดการ พนักงาน เพื่อบุคคลเหล่านั้นสามารถมีส่วนช่วยพัฒนาสหกรณ์ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถให้ข่าวสารแก่สาธารณชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งแก่เยาวชนและบรรดาผู้นำทางความคิดในเรื่องคุณลักษณะ และคุณประโยชน์ของสหกรณ์ได้

ประการที่ 6 หลักการว่าด้วยการร่วมมือระหว่างสหกรณ์

สหกรณ์สามารถให้บริการแก่สมาชิกได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ขบวนการสหกรณ์ได้ โดยการประสานความร่วมมือกันในระดับท้องถิ่นระดับชาติ ระดับภูมิภาคและระดับนานาชาติ

ประการที่ 7 หลักการว่าด้วยความเอื้ออาทรต่อชุมชน

สหกรณ์พึงดำเนินกิจกรรมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของชุมชน ตามนโยบายที่มวลสมาชิกให้ความเห็นชอบ (นุกูล กรยีนยงค์, 2554)

หน้าที่ของรัฐบาลต่อสหกรณ์

สหกรณ์เป็นองค์การปกครองตนเองโดยไม่ถูกควบคุมและชี้นำโดยรัฐบาล แต่รัฐมีบทบาทหน้าที่ในการอุปถัมภ์สหกรณ์ตามมาตรา 84 ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ฉบับ พ.ศ. 2550 กำหนดให้รัฐต้องส่งเสริม สนับสนุนและคุ้มครองระบบสหกรณ์ให้เป็นอิสระ และการรวมกลุ่ม การประกอบอาชีพหรือวิชาชีพตลอดทั้งการรวมกลุ่มของประชาชนเพื่อดำเนินกิจการทางเศรษฐกิจ

ความเสมอภาคเท่าเทียมของสมาชิก

สหกรณ์เป็นองค์การที่มีเอกลักษณ์เฉพาะไม่เหมือนองค์การรูปแบบใด เพราะการดำเนินการสหกรณ์จะมีกำไรหรือขาดทุนสมาชิกคือ ผู้รับที่ได้รับการแบ่งปันผลการดำเนินการอย่างเท่าเทียมกัน เพราะว่า สมาชิกเป็นเจ้าของสหกรณ์และเป็นผู้ใช้บริการสหกรณ์ ถ้าสมาชิกผู้ถือหุ้นไม่มาใช้บริการของสหกรณ์ ก็ไม่ใช่สหกรณ์ เพราะการรวมกันเป็นสหกรณ์ คือความต้องการใช้บริการของสมาชิกเพื่อแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของตน นั่นหมายถึง สมาชิกแต่ละคนเพื่อทุกคนและทุกคนเพื่อแต่ละคน (Each for all and all for each)

ค่านิยมทางสหกรณ์ (Cooperative values)

สัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ (ICA) ได้กำหนดความสำคัญของค่านิยมทางสหกรณ์ไว้ในแถลงการณ์ว่าด้วยเอกลักษณ์ของการสหกรณ์ เมื่อเดือนกันยายน 2538 ดังนี้

สหกรณ์อยู่บนฐานค่านิยมของการพึ่งพาและรับผิดชอบตนเอง ประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรมและความสามัคคี สมาชิกสหกรณ์ตั้งมั่นอยู่ในค่านิยมทางจริยธรรมแห่ง

ความซื่อสัตย์ เปิดเผย รับผิดชอบต่อสังคม และเอื้ออาทรต่อผู้อื่นตามแบบแผนที่สืบทอดมาจากผู้ริเริ่มการสหกรณ์

การพึ่งพาและรับผิดชอบต่อตนเอง ตั้งอยู่บนรากฐานความเชื่อมั่นว่าคนทุกคนมีความสามารถและความพยายามอย่างสูงที่จะควบคุมตนเอง นักสหกรณ์เชื่อว่าการพัฒนาในปัจจุบันบุคคลจะมีความสมบูรณ์ได้ก็ต่อเมื่อมีการร่วมมือกับคนอื่น ๆ เพราะลำพังคนเดียวย่อมมีข้อจำกัดในการคิด การทำและการบรรลุถึงผลสัมฤทธิ์ขั้นสูงที่ปรารถนา แต่การร่วมมือกับคนอื่น ๆ และมีความรับผิดชอบต่อร่วมกัน แต่ละคนย่อมได้รับผลที่มีค่ากว่า (ทำเองตามลำพัง) และยอมส่งผลต่อส่วนรวมในระบบเศรษฐกิจ (โดยเฉพาะในระบบตลาดและมักเกิดขึ้นก่อนที่รัฐบาลจะเข้ามามีบทบาท) สมาชิกแต่ละคนของสหกรณ์จะมีส่วนในการพัฒนากิจกรรมของสหกรณ์ ผ่านทางทักษะที่ใช้ในการเสริมสร้างการเติบโตของสหกรณ์ หรือจากการได้เห็นถึงคุณประโยชน์ที่สมาชิกรุ่นหลัง ได้รับจากสหกรณ์หรือจากการได้เห็นถึงประโยชน์ที่ตกถึงชุมชนที่สหกรณ์เป็นส่วนหนึ่งอยู่ด้วย จากมุมมองเหล่านี้จึงกล่าวได้ว่า สหกรณ์ เป็นสถาบันที่ให้ความสำคัญแก่การศึกษา และการพัฒนาผู้คนที่มีความเกี่ยวข้องกับสหกรณ์อยู่เสมอ

ค่านิยมทางสหกรณ์ ส่วนที่ 1

สหกรณ์ตั้งอยู่บนฐานของประชาธิปไตยและความเสมอภาค หน่วยที่เป็นรากฐานของสหกรณ์คือ สมาชิก ซึ่งอาจหมายถึงมนุษย์รายบุคคลหรือเป็นกลุ่มของมนุษย์ก็ได้ ส่วนประกอบของความเป็นมนุษย์นี้ เป็นส่วนประกอบสำคัญที่ทำให้สหกรณ์มีความแตกต่างไปจากหน่วยธุรกิจที่ควบคุมโดย ผลประโยชน์ของเงินทุน เพราะสหกรณ์ให้ความสำคัญแก่คน ตามแนวทางประชาธิปไตยที่มีความเสมอภาคกัน เคารพในสิทธิซึ่งกันและกัน และมีกระบวนการพิจารณาโดยให้การยอมรับในความเห็นส่วนใหญ่ โดยที่ยังเห็นความสำคัญของเสียงส่วนน้อย สำหรับสหกรณ์ต่างๆ แล้วสมาชิกสหกรณ์มีสิทธิในการเข้าไปมีส่วนร่วม มีสิทธิที่จะได้รับการบอกกล่าว สิทธิในการได้รับรู้และการร่วมในการตัดสินใจ สมาชิกแต่ละรายสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในแนวทางที่เท่าเทียมกันเท่าที่จะเป็นไปได้ แม้บางครั้งในทางปฏิบัติจะเป็นเรื่องยากและท้าทายสำหรับสหกรณ์ขนาดใหญ่หรือสหกรณ์ขั้นสูงก็ตามตามความจริงแล้วทุกๆ สหกรณ์ก็ล้วนแต่ตระหนักถึงความพยายามที่จะสร้างและธำรงรักษาความเสมอภาคอยู่เสมอ และในหนทางสุดท้ายก็มักกำหนดเป็นกฎเกณฑ์ที่เรียบง่ายไว้เพื่อเปิดทางให้ทุกคนมีส่วนในการกำกับดูแลธุรกิจของตนในทำนองเดียวกัน การตระหนักถึงความเที่ยงธรรม ในสหกรณ์ก็ยังคงดำเนินต่อไปไม่มีที่สิ้นสุด ความเที่ยงธรรมที่สำคัญที่สุดน่าจะพิจารณาจากสิ่งที่สมาชิกได้รับในทางปฏิบัติจากสหกรณ์ สมาชิกทั้งหลายควรได้รับการปฏิบัติอย่างเที่ยงธรรมเพื่อประโยชน์ตอบแทนที่จะได้รับอันเนื่องมาจากการมีส่วนร่วมในสหกรณ์ ผ่านการเฉลี่ยคืนตามส่วนแห่งการอุดหนุน การจัดสรร(ประโยชน์) ไปสู่บัญชีทุนส่วนตัวในบัญชีเงินสำรองของสหกรณ์หรือการได้รับส่วนลดต่างๆ

ค่านิยมในทางปฏิบัติประการสุดท้าย คือ ความสามัคคี (หรือความเป็นปึกแผ่น) ค่านิยมเรื่องนี้ได้รับการยอมรับมาตลอดในประวัติศาสตร์และในขบวนการสากลในทุกๆ สหกรณ์ “ความสามัคคี” (ปึกแผ่น) จะเป็นเครื่องประกันว่าการกระทำของสหกรณ์ใดๆ จะปรากฏชัดเจนถึงความจำกัดในประโยชน์ส่วนตน สหกรณ์เป็นมากกว่าประชาคมของมวลสมาชิก (รวมคน) หากแต่มีความเหนียวแน่น (รวมใจ) สมาชิกสหกรณ์จะมีความรับผิดชอบและสำนึกอยู่เสมอว่ามวลสมาชิกทั้งหลายจะต้องได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรมที่สุด (เท่าที่จะเป็นไปได้) ผลประโยชน์ของส่วนรวมจะอยู่ในสำนึกตลอดเวลา นอกจากนั้นความสำนึกในความเป็นธรรมนี้ จะใช้กับลูกจ้างของสหกรณ์ด้วยไม่ว่าเขาจะเป็นสมาชิกสหกรณ์หรือไม่ก็ตามและยังใช้กับผู้ที่ไม่ได้เป็นสมาชิกแต่มีกิจกรรมร่วมกับสหกรณ์อีกด้วย

ค่านิยมทางสหกรณ์ ส่วนที่ 2

สมาชิกสหกรณ์ตั้งมั่นอยู่ในค่านิยมทางจริยธรรมแห่ง ความซื่อสัตย์ เปิดเผยรับผิดชอบต่อสังคม และเอื้ออาทรต่อผู้อื่น ตามแบบแผนที่สืบทอดมาจากผู้ริเริ่มการสหกรณ์อาจกล่าวได้โดยไม่ผิดเพี้ยนว่า ค่านิยมทางจริยธรรมของสหกรณ์ ข้างต้นนี้ มีอิทธิพลอย่างมากต่อกิจกรรมของธุรกิจเอกชนและรัฐวิสาหกิจบางประเภท โดยเฉพาะในกรณีที่มีการดำเนินธุรกิจขององค์กรเหล่านั้นอยู่ในพื้นที่ที่มีประเพณีปฏิบัติแบบสหกรณ์ ค่านิยมเหล่านี้เป็นความสำคัญพื้นฐานในสหกรณ์หลายประเภทที่ก่อตั้งขึ้นในช่วงคริสตศตวรรษที่ 19 และยังคงค่าความสำคัญอยู่เสมอแม้ในภาวะที่สหกรณ์มีการเติบโตและมีพัฒนาการในระยะเวลาของการถูกรบกวนอย่างหนักก็ตาม

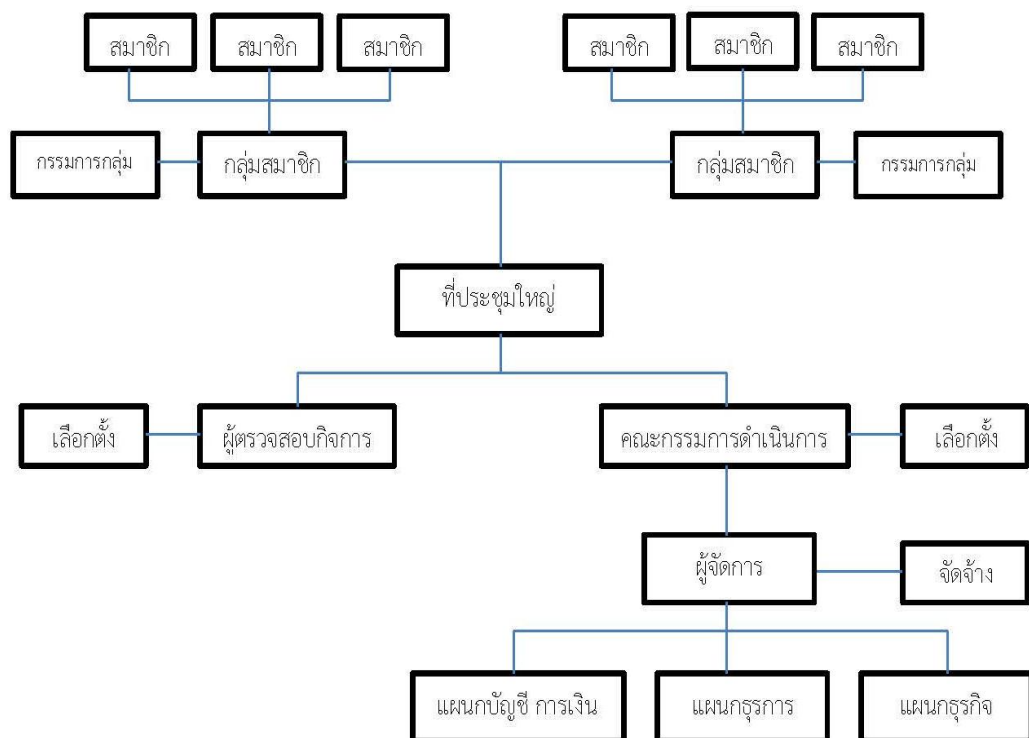
สหกรณ์ที่กำเนิดขึ้นในช่วงคริสตศตวรรษที่ 19 เช่น สหกรณ์ผู้บริโภคนิยม ตามแบบของผู้นำรอชเดลล้วนมีความมั่นคงอย่างสูงใน ความซื่อสัตย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีส่วนร่วมอยู่ในกิจกรรมทางการตลาด ได้แก่ ความซื่อสัตย์ในการชั่งตวงวัด ในคุณภาพสินค้า และในราคาที่เป็นธรรมสำหรับสหกรณ์คนงานนั้นตลอดระยะเวลาของประวัติศาสตร์ ได้สร้างระบบความซื่อสัตย์ผ่านทางการจัดการที่เปิดเผย สหกรณ์ ด้านการเงิน เป็นอีกตัวอย่างหนึ่งในเรื่องนี้ ที่มีข้อพิสูจน์จากทั่วโลกในเรื่องการดำเนินงานที่ซื่อสัตย์โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับการคำนวณดอกเบี้ย (ที่เป็นธรรมตรงไปตรงมา) สหกรณ์การเกษตร ในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมาเป็นตัวอย่างในเรื่องนี้ได้เช่นกัน โดยพิจารณาจากการประกันคุณภาพผลผลิตภายใต้ตราสินค้าที่ เชื่อถือได้ของสหกรณ์

นอกเหนือจากความซื่อสัตย์ที่สหกรณ์มีให้แก่มวลสมาชิกแล้ว กับบุคคลภายนอกที่ไม่ได้เป็นสมาชิกก็มิได้มีความย่อหย่อนกว่ากัน ด้วยเหตุผลนี้จึงไม่จำเป็นต้องมีข้อสงสัยในเรื่องของความลำเอียงที่มีต่อเรื่องความเปิดเผย เพราะสหกรณ์เป็นองค์กรสาธารณะที่เปิดเผยข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมของตนเสมอ ทั้งต่อสมาชิกเอง ต่อสาธารณชน และต่อรัฐบาล เพื่อใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ ค่านิยมทางจริยธรรมอีกประการหนึ่งมาจากความสัมพันธ์พิเศษที่มีอยู่ระหว่างสหกรณ์และชุมชนสหกรณ์เปิดกว้างสำหรับสมาชิกของชุมชนและมีพันธะสัญญาที่จะช่วยเหลือปัจเจกบุคคลในการ

ช่วยเหลือตนเอง สหกรณ์เป็นสถาบันที่มีความเป็นหนึ่งและมีแรงยึดเหนี่ยวกันอย่างแน่นแฟ้น ในชุมชนใดชุมชนหนึ่งหรือหลายชุมชนในเวลาเดียวกัน นับเป็นประเพณีปฏิบัติของสหกรณ์ที่จะตระหนักถึงคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนนั้นๆ การดำเนินงานใดๆ ของสหกรณ์จึงมีข้อผูกพันที่จะต้องรับผิดชอบต่อสังคมอย่างเต็มที่ภายใต้ขอบเขตของกำลังเงินที่จะทำได้ สหกรณ์จำนวนมากได้แสดงให้เห็นถึงความเอื้ออาทรที่มีต่อผู้อื่น มีการสนับสนุนทั้งกำลังเงินและกำลังคนในการพัฒนาชุมชนของตน มีการให้การสนับสนุนการพัฒนาสหกรณ์ในโลกส่วนที่กำลังพัฒนา ความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น เป็นสิ่งที่นักสหกรณ์ทั้งหลายล้วนภูมิใจและเป็นค่านิยมที่สำคัญที่ต้องกล่าวไว้ด้วยประการหนึ่ง

ในการดำเนินงานสหกรณ์นั้น จะสหกรณ์แต่ละประเภทจะมีโครงสร้างการดำเนินงานที่คล้ายกัน โดยมีโครงสร้างของการดำเนินงานสหกรณ์ดังนี้ (ภาพที่ 1)

ภาพที่ 1 โครงสร้างทั่วไปของการดำเนินงานสหกรณ์



ที่มา: วัลลภ สุขมี, (2555)

สมาชิก หมายถึง ผู้ลงชื่อขอจดทะเบียนสหกรณ์ และผู้ที่มีชื่ออยู่ในบัญชีของผู้ที่จะเป็นสมาชิกสหกรณ์ รวมทั้งผู้ที่สมัครเป็นสมาชิกภายหลังที่สหกรณ์ได้รับจดทะเบียนจากนายทะเบียนสหกรณ์แล้ว และจะถือว่าได้เป็นสมาชิกเมื่อได้ชำระหุ้นตามข้อบังคับ และลงลายมือชื่อในทะเบียน

สมาชิกแล้ว จึงมีสิทธิในการควบคุมสหกรณ์โดยเข้าร่วมประชุมใหญ่ และแสดงความคิดเห็น ออกเสียงลงมติในประเด็นต่างๆ มีสิทธิรับเลือกเป็นคณะกรรมการดำเนินการ หรือผู้แทนสมาชิก มีหน้าที่ในการอุดหนุนหรือทำธุรกิจกับสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนมีหน้าที่ในการให้การสนับสนุนด้านการเงินแก่สหกรณ์เพื่อให้สหกรณ์มีเงินทุนเพียงพอเหมาะสมกับประเภท และปริมาณธุรกิจที่กระทำ

กลุ่มสมาชิก หมายถึง กลุ่มที่สมาชิกสหกรณ์จัดตั้งขึ้นโดยรวมสมาชิกที่อยู่ใกล้เคียงกัน และมีลักษณะงานอาชีพทำนองเดียวกันนั้นเข้าด้วยกัน สมาชิกทุกคนต้องเข้าสังกัดกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

กรรมการกลุ่ม หมายถึง ผู้แทนสมาชิกที่มาจากการเลือกตั้งของสมาชิกในที่ประชุมกลุ่มให้เป็นกรรมการบริหารกลุ่ม จำนวนอย่างน้อย 3-5 คน ประกอบด้วย ประธานกลุ่ม เลขานุการกลุ่มและกรรมการบริหารกลุ่ม

ที่ประชุมใหญ่ของสมาชิก เป็นองค์ประกอบสำคัญสูงสุดของสหกรณ์ การตัดสินใจเรื่องต่างๆ จะสิ้นสุดที่นี้ โดยปกติสหกรณ์จะมีการประชุมสมาชิกทั้งหมดหรือผู้แทนสมาชิกอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เรียกว่า การประชุมใหญ่สามัญประจำปี เพื่อพิจารณาเรื่องสำคัญต่างๆ ได้แก่ รับทราบเรื่องสมาชิกเข้าใหม่และลาออกจากสมาชิกสหกรณ์ การกำหนดวงเงินกู้ยืม การเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการหรือถอดถอนคณะกรรมการดำเนินการทั้งคณะหรือรายบุคคล เลือกตั้งผู้ตรวจสอบกิจการ พิจารณานุมัติตั้งบุคคลและรายงานประจำปี พิจารณาจัดสรรกำไรสุทธิประจำปี พิจารณาแก้ไขเพิ่มเติมข้อบังคับ พิจารณากำหนดนโยบายการดำเนินงานสหกรณ์ พิจารณารายงานของผู้ตรวจสอบกิจการ พิจารณาข้ออุดหนุนของสมาชิกเกี่ยวกับมติของคณะกรรมการดำเนินการวิเคราะห์และปฏิบัติตามคำสั่งหรือคำแนะนำของนายทะเบียนสหกรณ์ รองนายทะเบียนสหกรณ์ ผู้ตรวจการสหกรณ์ ผู้สอบบัญชีพนักงานเจ้าหน้าที่ ซึ่งนายทะเบียนสหกรณ์มอบหมายหรือเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ พิจารณาลงมติให้สหกรณ์สมัครเข้าเป็นสมาชิกของชุมนุมสหกรณ์ พิจารณาให้ความร่วมมือและประสานงานกับสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ในการส่งเสริมและเผยแพร่กิจการสหกรณ์ตลอดจนการรับคำแนะนำช่วยเหลือทางวิชาการสหกรณ์ และการศึกษาอบรมวิชาการสหกรณ์

คณะกรรมการ หมายถึง คณะบุคคลที่ได้รับการเลือกตั้งมาจากสมาชิกสหกรณ์ในที่ประชุมใหญ่ โดยมีวาระการทำงานคราวละ 2 ปี แต่อยู่ได้ไม่เกิน 2 วาระติดต่อกัน คณะกรรมการดำเนินการประกอบด้วยประธานกรรมการ 1 คน และกรรมการอื่นอีกไม่เกิน 14 คน มีหน้าที่กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และแนวทางปฏิบัติงานของสหกรณ์พิจารณาดำเนินการจ้างและเลิกจ้างเจ้าหน้าที่ โดยเฉพาะผู้จัดการ และมีหน้าที่ในการตรวจตรา ควบคุม แนะนำ และช่วยเหลือเจ้าหน้าที่สหกรณ์ในการดำเนินงาน พิจารณาดำเนินงานอื่นๆ เกี่ยวกับการให้บริการแก่สมาชิก การติดต่อประสานงานระหว่างสหกรณ์กับสมาชิก

ผู้จัดการ หมายถึง ผู้ที่สหกรณ์จัดจ้างมาเพื่อปฏิบัติงาน และจะต้องรับผิดชอบการจัดการธุรกิจของสหกรณ์ให้เป็นไปตามนโยบายที่คณะกรรมการดำเนินการกำหนด ผู้จัดการจึงเป็นผู้ที่

มีความรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในการทำงาน เช่น รู้จักวางแผน จัดรูปงาน เป็นผู้นำ ประสานงาน ควบคุมงาน ผู้จัดการจะจัดจ้างเจ้าหน้าที่ให้ทำงานในสหกรณ์ตามปริมาณธุรกิจและสถานะการเงินของสหกรณ์

ประเภทของสหกรณ์

ในการดำเนินกิจกรรมทางสหกรณ์นั้นต้องมีการจัดประเภทของสหกรณ์เป็นประเภทต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินกิจกรรม โดยสามารถประมวลเหตุผลการจัดประเภทสหกรณ์ได้ดังต่อไปนี้

(1) เพื่อประโยชน์ในการกำหนดนโยบายด้านสหกรณ์ของรัฐบาลว่าจะเน้นการส่งเสริมสหกรณ์ประเภทใด ภายใต้ข้อจำกัดของทรัพยากรด้านต่างๆ

(2) เพื่อประโยชน์แก่การรวมตัวของสหกรณ์ในแนวดิ่ง (Vertical integration) คือ การตั้งชุมนุมสหกรณ์หรือสหพันธ์หรือสหภาพสหกรณ์ในระดับภูมิภาคหรือระดับประเทศ ในกรณีชุมนุมสหกรณ์หรือสหพันธ์สหกรณ์ซึ่งเป็นการรวมกันทางธุรกิจหรือวิสาหกิจ สมาชิกจะต้องเป็นสหกรณ์ประเภทเดียวกันเท่านั้น แต่ในกรณีสันนิบาตสหกรณ์หรือสหภาพสหกรณ์สมาชิกไม่จำกัดว่าต้องเป็นสหกรณ์ประเภทเดียวกัน เพราะว่าเป็นการรวมกันในด้านอุดมการณ์เพื่อส่งเสริมและเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจ และความเจริญก้าวหน้าทั้งด้านวิชาการและด้านความสัมพันธ์ภายในขบวนการสหกรณ์ของชาติและกับรัฐบาล ขบวนการสหกรณ์ต่างประเทศ รวมทั้งองค์การระหว่างประเทศและบุคคลหรือสถาบันต่างๆ

(3) เพื่อประโยชน์แก่การจัดเก็บและประมวลผลข้อมูลสถิติของสหกรณ์แต่ละประเภทอย่างเป็นระบบ เพื่อศึกษา วิจัย และทำรายงานความก้าวหน้าของสหกรณ์แต่ละประเภทประจำปี อันจะเป็นประโยชน์แก่การวางแผนปรับปรุงและพัฒนาขบวนการสหกรณ์ในทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสมและเป็นประโยชน์แก่ประชาชน ชุมชน สังคม และประเทศชาติอย่างแท้จริง

(4) เพื่อประโยชน์แก่การส่งเสริมและพัฒนาขบวนการสหกรณ์ให้ตรงกับความต้องการของประชาชนและเหมาะสมกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศและของโลก

(5) สำหรับประเทศที่ยังใช้ระบบสหกรณ์ที่รัฐอุปถัมภ์ เพื่อประโยชน์แก่การวางแผนถ่ายโอนอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของรัฐในการส่งเสริมการกำกับแนะนำและการตรวจสอบสหกรณ์ให้แก่ขบวนการสหกรณ์อย่างค่อยเป็นค่อยไปตามความพร้อมและความเจริญก้าวหน้าในการพึ่งตนเองและการปกครองตนเองได้ของสหกรณ์แต่ละประเภท จนในที่สุดรัฐจะมีอำนาจหน้าที่เพียงรับจดทะเบียนสหกรณ์และควบคุมดูแลให้สหกรณ์ดำเนินงานให้ถูกต้องตามกฎหมายและหลักการสหกรณ์เท่านั้น เช่นเดียวกับการควบคุมดูแลห้างหุ้นส่วนบริษัทหรือองค์การธุรกิจที่เน้นการแสวงหา

กำไรจากการลงทุนนั่นเอง สหกรณ์และองค์การธุรกิจรูปอื่นในภาคเอกชนก็จะเป็นอิสระเช่นเดียวกัน

การจัดประเภทสหกรณ์ในประเทศต่างๆ ในการจัดประเภทสหกรณ์ในประเทศต่างๆ นั้นมี 2 วิธี คือ โดยบทบัญญัติแห่งกฎหมายสหกรณ์และโดยคำแนะนำของนายทะเบียนสหกรณ์ (ไม่มีบทบัญญัติในกฎหมายสหกรณ์)

วิธีที่ 1 การจัดประเภทสหกรณ์โดยอาศัยบทบัญญัติแห่งกฎหมายสหกรณ์ แบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ

ลักษณะที่ 1 ประเทศที่ใช้ระบบกฎหมายสหกรณ์หลายฉบับ เช่น ประเทศญี่ปุ่น เกาหลีใต้ มีกฎหมายสหกรณ์สำหรับสหกรณ์แต่ละประเภท เช่น กฎหมายสหกรณ์การเกษตรสำหรับประเภทสหกรณ์การเกษตร กฎหมายสหกรณ์ประมงสำหรับประเภทสหกรณ์ประมง กฎหมายสหกรณ์ปศุสัตว์สำหรับสหกรณ์ปศุสัตว์ กฎหมายสหกรณ์ป่าไม้สำหรับสหกรณ์ป่าไม้ กฎหมายสหกรณ์เครดิตยูเนียนสำหรับสหกรณ์เครดิตยูเนียน ประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศแคนาดา ซึ่งใช้ระบบกฎหมายสหกรณ์หลายฉบับก็มีกฎหมายสหกรณ์สำหรับสหกรณ์แต่ละประเภทในทำนองเดียวกัน

ลักษณะที่ 2 ประเทศที่ใช้ระบบกฎหมายสหกรณ์ฉบับเดียว เช่น ประเทศไทยและฟิลิปปินส์ มีกฎหมายสหกรณ์ฉบับเดียวใช้บังคับแก่สหกรณ์ทุกประเภท พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 และพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ของไทย มาตรา 33 วรรคสุดท้าย บัญญัติไว้เหมือนกันว่าประเภทของสหกรณ์ที่จะรับจดทะเบียนให้กำหนดโดยกฎกระทรวงในปัจจุบันเราจึงมีกฎกระทรวง (พ.ศ. 2548) ออกตามความใน พ.ร.บ.สหกรณ์ พ.ศ. 2542 ใช้บังคับอยู่โดยกำหนดให้มีสหกรณ์ 7 ประเภท คือ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ประมง สหกรณ์นิคม สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์บริการ สหกรณ์ออมทรัพย์ และสหกรณ์เครดิตยูเนียน ส่วนประเทศฟิลิปปินส์ ประมวลกฎหมายสหกรณ์สาธารณรัฐฟิลิปปินส์ ค.ศ. 1990 มาตรา 23 ได้แบ่งประเภทสหกรณ์ไว้ 6 ประเภท คือสหกรณ์สินเชื่อ สหกรณ์ผู้บริโภค สหกรณ์ผู้ผลิต สหกรณ์การตลาด สหกรณ์บริการ สหกรณ์เอนกประสงค์

วิธีที่ 2 การจัดประเภทสหกรณ์โดยคำแนะนำของนายทะเบียนสหกรณ์

ประเทศส่วนมากที่ใช้ระบบกฎหมายสหกรณ์ฉบับเดียวไม่มีบทบัญญัติว่าด้วยประเภทสหกรณ์ไว้โดยเฉพาะเจาะจง แต่ให้อยู่ในดุลยพินิจของนายทะเบียนสหกรณ์ที่จะกำหนดว่าสหกรณ์ที่เสนอขอจดทะเบียนนั้นควรจัดให้อยู่ในประเภทใดโดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์ตามที่ปรากฏในร่างข้อบังคับของสหกรณ์นั้นเอง ในทางปฏิบัติจึงมีระเบียบหรือคำแนะนำของนายทะเบียนสหกรณ์เรื่องการกำหนดประเภทของสหกรณ์ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ส่งเสริมของรัฐให้คำแนะนำแก่คณะผู้จัดตั้งสหกรณ์และช่วยเหลือในการยกร่างข้อบังคับสหกรณ์ การกำหนดประเภท

สหกรณ์ในกลุ่มประเทศเหล่านี้จึงมีลักษณะยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนซึ่งรวมกลุ่มกันจัดตั้งสหกรณ์ได้เสมอ

ปัจจุบันประเทศไทยได้มีการกำหนดประเภทของสหกรณ์ไว้ 7 ประเภท ได้แก่ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ประมง สหกรณ์นิคม สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์บริการ สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์เครดิตยูเนียน

ในการศึกษานี้ เป็นการศึกษาการดำเนินการสหกรณ์กองทุนสวนยางในพื้นที่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ซึ่งสหกรณ์กองทุนสวนยางถือเป็นสหกรณ์รูปแบบหนึ่งที่จัดอยู่ในประเภทของสหกรณ์การเกษตร โดยมีประวัติความเป็นมา ดังนี้

ความเป็นมาของสหกรณ์กองทุนสวนยาง

สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (สกย.) ได้ให้ความช่วยเหลือชาวสวนยางมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2504 โดยมีภารกิจเริ่มแรกมุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงพันธุ์ยางเก่าให้เป็นยางพันธุ์ดี ที่ให้ผลผลิตต่อไร่สูงกว่าเดิม และเมื่อปี พ.ศ. 2535-2536 ได้เกิดภาวะราคายางตกต่ำอย่างยิ่ง ราคายางแผ่นดิบลดลงอย่างน่าตกใจ เหลือราคาเพียง 12-13 บาทต่อกิโลกรัม ในขณะที่มีการวิเคราะห์ด้านต้นทุนการผลิตยางแผ่นดิบในเวลานั้นอยู่ที่กิโลกรัมละ 17 บาท ด้วยเหตุนี้เพื่อแก้ไขปัญหาเรื่องราคายางพาราในระยะยาว โดยในคราวประชุมคณะกรรมการนโยบายยางธรรมชาติ ครั้งที่ 4/2536 เมื่อวันที่ 22 มิถุนายน 2536 มีมติให้สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ดำเนินการก่อสร้างโรงงานผลิตยางแผ่นผึ่งแห้ง/รมควัน ในปี พ.ศ. 2537 จำนวน 300 โรง ต่อมาคณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ 14 มิถุนายน 2537 ให้สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ดำเนินการก่อสร้างโรงงานผลิตยางแผ่นผึ่งแห้ง/รมควันในปี พ.ศ. 2538 จำนวน 400 โรง โดยที่รัฐให้การสนับสนุนการลงทุนในการก่อสร้างอาคารโรงอบ รมยาง และจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นในกระบวนการผลิต โดยเกษตรกรชาวสวนยางจะต้องขอจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลในรูปสหกรณ์กองทุนสวนยาง จำกัด

จากหนังสือคำชี้แจงโครงการพัฒนาการผลิตยางแผ่นผึ่งแห้ง/รมควัน ปี พ.ศ. 2537-2540 ซึ่งจัดทำโดยส่วนพัฒนาการตลาดและโรงรม ฝ่ายพัฒนาสงเคราะห์ สกย. ได้กำหนดแนวทางต่อไปของการพัฒนาสหกรณ์กองทุนสวนยาง คือ การพัฒนาสหกรณ์กองทุนสวนยาง จากเป็นสหกรณ์เดี่ยวๆ ให้โตขึ้นเป็นสหกรณ์กองทุนสวนยางระดับอำเภอ ระดับจังหวัดและระดับประเทศในที่สุด ซึ่งสามารถดำเนินการธุรกิจยางพาราให้ครบวงจรยิ่งขึ้น ตั้งแต่การผลิตจนถึงการแปรรูปผลิตภัณฑ์ยางออกจำหน่าย เมื่อเกิดกิจกรรมดังกล่าวนี้แล้ว ก็หมายถึงความสำเร็จของโครงการอย่างสมบูรณ์ เกิดประโยชน์ร่วมกันทั้งภาคสหกรณ์กองทุนสวนยาง ภาคธุรกิจเอกชนและภาครัฐ

จากแนวทางการพัฒนาสหกรณ์กองทุนสวนยางในขั้นต้นทางสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง จึงมีภารกิจในการสนับสนุนชุมชนสหกรณ์ชาวสวนยางแห่งประเทศไทย

(ชสยท.) ด้านบุคลากรในการผลิต การแปรรูปผลผลิตที่เกิดขึ้นจากสหกรณ์กองทุนสวนยางที่เป็นสมาชิกในระยะเริ่มแรกของการดำเนินธุรกิจของ ชสยท. รวมทั้งงบประมาณในบางโครงการด้วย เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนให้ ชสยท. บรรลุวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้สหกรณ์สมาชิกสามารถดำเนินธุรกิจร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สหกรณ์สมาชิก และส่วนรวมทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม จนสามารถอยู่ดีกินดีและมีสันติสุข (สันติ เลียดปทุม, 2547)

การดำเนินงานของสหกรณ์กองทุนสวนยาง

การดำเนินการของสหกรณ์กองทุนสวนยาง ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ รูปแบบการบริหาร รูปแบบการรวบรวมยางพารา การกำหนดราคาซื้อขายน้ำยางของสหกรณ์ การจ่ายเงินให้แก่สมาชิก และการจัดการทุนดำเนินการ ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (วรวิทย์ สว่างทุกข์, 2544)

วัตถุประสงค์

- (1) จัดหาวัสดุการเกษตรและเครื่องอุปโภคบริโภคที่จำเป็นมาจำหน่ายแก่สมาชิก
- (2) รวบรวมผลผลิตผลจากการทำสวนยางรวมทั้งผลิตผลการเกษตร และผลิตภัณฑ์ของสมาชิกมาจัดการขาย หรือแปรรูปออกขายโดยซื้อหรือรวบรวมผลผลิตจากสมาชิกก่อนผู้อื่น
- (3) จัดหาทุนเพื่อกิจการตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์
- (4) ส่งเสริมการออมทรัพย์ของสมาชิก
- (5) ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกและชุมชน
- (6) ร่วมมือกับสหกรณ์อื่น สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ชุมชุมสหกรณ์ องค์กรชุมชน ภาคเอกชนและหน่วยงานของรัฐเพื่อส่งเสริมและปรับปรุงกิจการของสหกรณ์
- (7) ส่งเสริมและเผยแพร่อาชีพการทำสวนยาง ทัศนศึกษา ทัศนศึกษา ทัศนศึกษาในครัวเรือน หรือการประกอบอาชีพอย่างอื่นในหมู่สมาชิกและครอบครัวสมาชิก รวมทั้งการส่งเสริมความรู้ในการผลิตทางอุตสาหกรรม เพื่อให้สมาชิกมีอาชีพและรายได้ที่มั่นคง (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2556)

การดำเนินงาน

สหกรณ์กองทุนสวนยาง มีการบริหารงานในรูปแบบของการดำเนินงานร่วมกับสมาชิกโดยคณะกรรมการดำเนินการจะมีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบกันอย่างชัดเจน ดังนี้

ประธานกรรมการ มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

- (1) เป็นประธานในที่ประชุมใหญ่และที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการและควบคุมการประชุมดังกล่าวให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย
- (2) ควบคุมดูแลการดำเนินงานทั่วไปของสหกรณ์ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและอยู่ในวัตถุประสงค์ของสหกรณ์
- (3) ลงลายมือชื่อในเอกสารต่างๆ ในนามสหกรณ์ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับนี้
- (4) ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการดำเนินการมอบหมายให้ภายใต้กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติและคำสั่งของสหกรณ์

รองประธานกรรมการ มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

- (1) ปฏิบัติการในอำนาจหน้าที่ของประธานกรรมการแทนประธานกรรมการเมื่อประธานกรรมการไม่อยู่ หรือไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้หรือเมื่อตำแหน่งประธานกรรมการว่างลง
- (2) ปฏิบัติการตามที่ประธานกรรมการมอบหมายให้
- (3) ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการดำเนินการมอบหมายให้ภายใต้กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของสหกรณ์

เลขานุการ มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

- (1) จัดทำรายงานการประชุมใหญ่และรายงานการประชุมคณะกรรมการดำเนินการ ทุกครั้ง
- (2) ดูแล รักษาเอกสารและรายงานการประชุมของสหกรณ์ให้เรียบร้อยอยู่เสมอ
- (3) แจ้งนัดประชุมไปยังบรรดาสมาชิกหรือกรรมการดำเนินการแล้วแต่กรณี
- (4) ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการดำเนินการมอบหมายให้ภายใต้กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติและคำสั่งของสหกรณ์

เหรัญญิก มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

- (1) ควบคุม ดูแล ตรวจสอบการรับจ่าย การเก็บรักษาเงินและทรัพย์สินของสหกรณ์ ให้เป็นไปโดยถูกต้องเรียบร้อย
- (2) ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการดำเนินการมอบหมายให้ภายใต้กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติและคำสั่งของสหกรณ์

ผู้จัดการ ผู้จัดการมีอำนาจหน้าที่ในการจัดการทั่วไปและรับผิดชอบเกี่ยวกับบรรดา
กิจการประจำของสหกรณ์ รวมทั้งในข้อต่อไปนี้

(1) ตรวจสอบการสมัครเข้าเป็นสมาชิกให้เป็นการถูกต้อง ตลอดจนเป็นธุระจัดให้ผู้
เข้าเป็นสมาชิกลงลายมือชื่อในทะเบียนสมาชิกและชำระค่าธรรมเนียมแรกเข้ากับค่าหุ้นตามข้อบังคับ
ของสหกรณ์

(2) ควบคุมให้มีการเก็บเงินค่าหุ้น โอนหุ้น แฉงยอดจำนวนหุ้น จ่ายคืนค่าหุ้นและ
ชักชวนการถือหุ้นในสหกรณ์

(3) รับฝากเงิน จ่ายคืนเงินฝากและส่งเสริมการรับฝากเงินของสหกรณ์

(4) เป็นธุระในการตรวจสอบคำขอกู้ จ่ายเงินกู้ จัดทำเอกสารเกี่ยวกับเงินกู้ให้เป็นไป
ตามแบบและระเบียบของสหกรณ์

(5) จัดทำรายละเอียดของสมาชิกรายตัวเกี่ยวกับเงินค่าหุ้น และเงินให้กู้ทุกหกเดือน
พร้อมกับแจ้งให้สมาชิกทราบเป็นรายบุคคล

(6) พิจารณาจัดจ้างเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดในระเบียบของ
สหกรณ์ รวมถึงกำหนดหน้าที่และวิธีปฏิบัติงานของบรรดาเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ ตลอดจนเป็นผู้
บังคับบัญชาและรับผิดชอบดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เหล่านั้นให้เป็นไปโดยถูกต้องเรียบร้อย

(7) เป็นธุระกวาดขันในเรื่องการออกใบรับ เรียกใบรับหรือจัดให้มีใบสำคัญเกี่ยวกับ
การซื้อขายและการทำธุรกิจต่างๆ ของสหกรณ์ รับผิดชอบในการรับจ่ายเงินของสหกรณ์ให้เป็นการ
ถูกต้อง รวบรวมใบสำคัญและเอกสารต่างๆ เกี่ยวกับการเงินไว้โดยครบถ้วนและเก็บรักษาเงินของ
สหกรณ์ให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในระเบียบของสหกรณ์

(8) รับผิดชอบและดูแลในการจัดทำบัญชีและทะเบียนต่างๆ ของสหกรณ์ให้ถูกต้อง
ครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน

(9) ติดต่oprะสานงานกับเลขานุการในการนัดเรียกประชุมใหญ่ ประชุม
คณะกรรมการดำเนินการและประชุมคณะกรรมการอื่นๆ

(10) รับผิดชอบจัดทำงบดุลรวมทั้งบัญชีกำไรขาดทุนและรายงานประจำปีแสดงผล
การดำเนินงานของสหกรณ์เสนอคณะกรรมการดำเนินการพิจารณาเพื่อเสนอต่อที่ประชุมใหญ่อนุมัติ

(11) จัดทำแผนงานและงบประมาณรายจ่ายประจำปีเสนอคณะกรรมการดำเนินการ
พิจารณา

(12) จัดทำแผนปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ให้สอดคล้องกับแผนงานที่ได้รับอนุมัติจาก
ที่ประชุมใหญ่

(13) เข้าร่วมประชุมและชี้แจงในการประชุมใหญ่ ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ
และประชุมคณะกรรมการอื่นๆ เว้นแต่กรณีซึ่งที่ประชุมนั้นๆ มิให้เข้าร่วมประชุม

- (14) ปฏิบัติการเกี่ยวกับงานสารบรรณของสหกรณ์
- (15) รักษาดวงตราของสหกรณ์ และรับผิดชอบตรวจตราดูแลทรัพย์สินต่างๆ ของสหกรณ์ตลอดจนผลิตผล ผลิตภัณฑ์และสินค้าอื่นๆ ของสหกรณ์ให้อยู่ในสภาพอันดีและปลอดภัย
- (16) เสนอรายงานกิจการประจำเดือนของสหกรณ์ต่อคณะกรรมการดำเนินการ
- (17) รักษาเงินสดของสหกรณ์ภายในจำนวนที่คณะกรรมการดำเนินการอนุญาตให้สำรองไว้ใช้จ่ายในกิจการของสหกรณ์และจัดการส่งเงินของสหกรณ์ นอกจากจำนวนดังกล่าวนั้นเข้าฝากตามที่คณะกรรมการดำเนินการกำหนด
- (18) สํารวจผลิตผลและสินค้าอื่นๆ ในตลาดต่างๆ เพื่อเป็นหลักในการพิจารณา ดำเนินกิจการของสหกรณ์กับแจ้งให้คณะกรรมการดำเนินการและสมาชิกทราบความเคลื่อนไหวของ ราคาผลิตผลและสินค้านั้นๆ ด้วย
- (19) ดูแลที่ดิน สำนักงาน อาคาร อุปกรณ์และทรัพย์สินอื่นๆ ของสหกรณ์
- (20) รับผิดชอบตรวจสอบการรับจ่ายเงินทั้งปวงของสหกรณ์ให้เป็นการถูกต้อง ตลอดจนรวบรวมใบสำคัญและเอกสารต่างๆ เกี่ยวกับการเงินของสหกรณ์ไว้โดยครบถ้วน
- (21) เป็นธุระในการส่งเสริมเผยแพร่วิชาการเกษตรการผลิตทางอุตสาหกรรมหรือ การประกอบอาชีพในหมู่สมาชิก การจัดทำบสิณทรัพย์สินและหนี้สิน งบรายได้และค่าใช้จ่ายกับทะเบียน เกษตรกรรม อื่นๆ สำหรับสมาชิก การศึกษาอบรมทางสหกรณ์และทางอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในหมู่สมาชิก ตลอดจนการชักจูงการฝากเงินในสหกรณ์
- (22) เสนอรายการหรือรายงานของสหกรณ์ต่อทางราชการตามแบบและระยะเวลาที่ ทางราชการกำหนด
- (23) ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการดำเนินการหรือคณะกรรมการอื่นๆ ของ สหกรณ์มอบหมายหรือตามที่ควรกระทำเพื่อให้กิจการในหน้าที่ลุล่วงไปด้วยดี

การบริหารและการผลิตยางของโรงอบ/รมยาง สหกรณ์กองทุนสวนยาง

การบริหารโรงผลิตยางผึ่งแห้ง/รมควัน

จิณณพัฑ ทองกำเนิด (อ้างในสันติ เอียดปฐม, 2547) ได้สรุปไว้ในเอกสารสำนักงาน กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางว่าตามหลักการของโครงการผลิตยางแผ่นผึ่งแห้งรมควัน สำนักงาน กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง จะดำเนินการก่อสร้างโรงอบ/รมยาง ให้เฉพาะกับชาวสวนยางที่ รวมตัวก่อตั้งขึ้นเป็นสหกรณ์เท่านั้น โดยสหกรณ์ดังกล่าวจะต้องเป็นผู้บริหารโรงรมเอง โดยมี สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง กรมส่งเสริมสหกรณ์ และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เป็นผู้ดูแลให้คำแนะนำแก่เกษตรกร ซึ่งถือเป็นสหกรณ์การเกษตรรูปแบบหนึ่ง มีหลักเกณฑ์และ รูปแบบการดำเนินงานเช่นเดียวกับสหกรณ์การเกษตรทั่วไป กล่าวคือ ประกอบด้วยสมาชิกผู้ถือหุ้น

และสมาชิกก็คัดเลือกตัวแทนเข้ามาเป็นคณะกรรมการในที่ประชุมใหญ่ จำนวน 15 คน ซึ่งคณะกรรมการมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และแนวทางการปฏิบัติงานของสหกรณ์

เนื่องจากสหกรณ์กองทุนสวนยาง เป็นสหกรณ์ขนาดเล็กมีสมาชิกประมาณ 70 คน มีทุนดำเนินงานน้อยในระยะแรกอาจจะไม่สามารถจัดจ้างผู้จัดการและพนักงานได้ ดังนั้น คณะกรรมการดำเนินการและสมาชิกจะต้องร่วมแรงร่วมใจ และมีความเสียสละพอควร เพื่อช่วยกัน บริหารงานของสหกรณ์ให้ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยคณะกรรมการดำเนินการควรแบ่งแยก หน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน โดยทั่วไปจะแบ่งเป็น

(1) ฝ่ายการผลิต มีหน้าที่ควบคุมดูแลกระบวนการผลิต ตั้งแต่การรับน้ำยางมาจาก สมาชิกจนกระทั่งทำเป็นยางอบแห้งตลอดจนการคัดคุณภาพและหีบห่อ ซึ่งอาจแบ่งงานออกเป็น 4 แผนก ได้แก่ แผนกรับน้ำยาง หาเปอร์เซ็นต์เนื้อยาง แผนกจัดทำแผ่น แผนกอบ/รมควัน (ควบคุมเตาอบรมควัน) แผนกคัดคุณภาพ

(2) ฝ่ายการตลาด มีหน้าที่กำหนดราคาซื้อขายน้ำยางสด ติดตามข้อมูลข่าวสาร การตลาด ติดต่อประสานงานซื้อขาย สืบราคาซื้อขาย ตลอดจนการจำหน่ายยางพาราและการคุม สต็อกยางพารา

(3) ฝ่ายการเงิน มีหน้าที่รับจ่ายและเก็บรักษาเงินสหกรณ์

(4) ฝ่ายบัญชี มีหน้าที่ควบคุมดูแลด้านบัญชี และทำหลักฐานเอกสารต่างๆ ของ สหกรณ์ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและถูกต้องเป็นปัจจุบัน

(5) ฝ่ายธุรการ มีหน้าที่ดูแลหนังสือทั้งหนังสือภายในและภายนอก รวมถึงจัดเก็บ เอกสารและจัดพิมพ์หนังสือต่างๆ

อภิรดี ประเสริฐสุข (ม.ป.ป.) ได้เสนอบทความเรื่อง การบริหารการเงินสหกรณ์ กองทุนสวนยาง ไว้ในข่าวสำนักงานกองทุนสวนยางสงเคราะห์การทำสวนยาง ว่า จากการที่สหกรณ์ กองทุนสวนยาง มักมีปัญหาในการบริหารการเงิน ทำให้เงินทุนไม่พอใช้ในการซื้อน้ำยางสด และซ่อมแซมขยายโรงงาน จึงมีข้อเสนอแนะต่อสหกรณ์กองทุนสวนยาง ในด้านการบริหารการเงิน ดังนี้

(1) เงินที่ได้รับเป็นรายวันหรือประจำ ให้นำไปจ่ายเป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน หรือเป็นครั้งคราวที่มีจำนวนเงินไม่มากก่อน ได้แก่ รายได้จากการขายยางให้นำมาจ่ายรายจ่ายที่ เกิดขึ้นบ่อยๆ เช่น ค่าน้ำยาง ค่าเชื้อเพลิง ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าแรงงาน เป็นต้น

(2) แหล่งเงินทุนระยะยาว ให้นำไปใช้จ่ายค่าใช้จ่ายที่มีจำนวนมากๆ เกิดขึ้นนานๆ ครั้ง (เงินลงทุน) เมื่อเงินที่ได้รับรายวันไม่มีพอจ่าย เช่น การลงทุนซื้อเครื่องจักรรีดยางใหม่ การขยาย โรงงาน เป็นต้น

(3) การกู้เงิน อาจขอกู้เงินจากธนาคารโดยใช้เงินฝากค้ำประกัน โดยจะเสียดอกเบี้ย ในอัตราที่ต่ำ เมื่อเทียบกับการกู้แบบประเภทอื่น

(4) การแก้ปัญหาการขาดเงินทุนหมุนเวียนรับซื้อยางในระยะแรกของการดำเนินงาน คือ รับซื้อเท่าที่มีเงินทุนอยู่ หลังจากกันเงินไว้เป็นค่าใช้จ่ายต่างๆ แล้ว โดยทำเป็นประมาณรายรับ-รายจ่าย แบบง่ายๆ ว่าในเดือนนั้นมีรายรับ-รายจ่าย เท่าใด เมื่อไร

(5) การลงทุนเพิ่ม กรณีสหกรณ์มีกำไรจากการดำเนินงานหลายปี และต้องการขยายโรงงานเพื่อเพิ่มกำลังการผลิต ซื้อเครื่องจักร รถยนต์ สหกรณ์อาจเลือกระดมทุนจากสมาชิกก่อนและหากไม่พออาจเสนอขอกู้เพิ่มจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ประเภทการลงทุน ระยะเวลาการใช้คืนขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำกำไรของสหกรณ์

กระบวนการผลิตยางแผ่นในโรงอบ/รมยาง

โรงงานยางที่สร้างขึ้นเพื่อการผลิตยางมี 2 ชนิดหลักๆ คือ ยางแผ่นรมควันและยางผึ่งแห้ง ซึ่งขั้นตอนในการผลิตยางทั้ง 2 ชนิด มีดังนี้

(1) การรวบรวมน้ำยางสดโดยการรับซื้อจากสมาชิก ซึ่งขั้นตอนนี้สหกรณ์สามารถพิจารณาขายน้ำยางสดให้เอกชนที่มารับซื้อน้ำยางสดได้เลย ถ้าราคาน้ำยางสดขณะนั้นให้กำไรดีกว่าทำยางแผ่นดิบ

(2) เก็บตัวอย่างน้ำยางสดของสมาชิกแต่ละราย เพื่อนำมาวิเคราะห์หาเปอร์เซ็นต์ของเนื้อยางแห้ง ซึ่งใช้เป็นฐานในการคำนวณน้ำยางสดให้กับสมาชิกในแต่ละราย การหาความเข้มข้นของน้ำยางสดหรือเปอร์เซ็นต์เนื้อยางแห้งเป็นเรื่องสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องทำ เพราะน้ำยางสดที่สมาชิกรับมาส่งถึงโรงงานนั้น มีความเข้มข้นต่างกัน ด้วยเหตุผลต้นยางที่ต่างพันธุ์กันก็จะมี ความเข้มข้นที่ต่างกัน หรือน้ำยางจากต้นยางพันธุ์เดียวกันที่อายุต่างกันหรืออยู่ต่างเวลา ต่างสถานที่กัน จะมีความเข้มข้นต่างกัน นอกจากนี้เกิดจากตัวแปรอื่นๆ อีก เช่น การบำรุงรักษาที่แตกต่างกัน ปัจจุบันมีวิธีการตรวจหาเปอร์เซ็นต์เนื้อยางแห้งของน้ำยางอยู่ 2 วิธี ได้แก่ การอบแห้งและการใช้เครื่องวัดที่เรียกว่าเมโทรแลค ซึ่งการหาความเข้มข้นของน้ำยางโดยการอบแห้งนั้นจะช่วยให้รู้ค่าเปอร์เซ็นต์เนื้อยางแห้งที่ใกล้เคียงความจริงมากที่สุด แต่ทำให้ใช้เวลานานในการหาค่า ส่วนการใช้เมโทรแลคนั้นจะรู้ค่าความเข้มข้นในเวลาอันรวดเร็วแต่ก็ผิดพลาดได้ง่าย

(3) นำน้ำยางสดมาผสมกับกรดฟอร์มิก เพื่อให้ยางจับตัวเป็นแผ่นแล้วนำไปรีดด้วยจักรรีดยาง เพื่อทำเป็นยางผึ่งแห้งรมควัน

(4) การผลิตยางแผ่น วัตถุประสงค์การทำยางแผ่นดิบมีเป้าหมายอยู่ 4 แนวทาง คือ การเป็นศูนย์รวมน้ำยางสดในท้องถิ่น การทำยางแผ่นดิบเพื่อขายให้พ่อค้าโรงรม (กรณียางแผ่นดิบราคาสูง) และทำยางแผ่นดิบผึ่งแห้ง รมควัน โดยใช้โรงอบหรือโรงรมในการผลิต

(5) การทำยางแผ่นผึ่งแห้ง/รมควัน นำยางแผ่นที่แห้งแล้วไปตากให้สะเก็ดน้ำประมาณ 1-2 ชั่วโมง แล้วนำเข้าห้องอบ/รมควัน อุณหภูมิประมาณ 50-60 องศาเซลเซียส กรณีของ

การรมควัน ไม้พินที่ใช้ต้องเป็นไม้ยางพาราเท่านั้น เพราะไม้ยางพารามีสารพิเศษที่จะเคลือบผิวยางแผ่นรมควันให้มีคุณภาพดีขึ้น โดยปกติจะใช้เวลาในการอบแห้งรมควันประมาณ 50 ชั่วโมง ทิ้งให้เย็นลง 1 วัน แล้วนำออกจากห้องอบ/รมควัน เพื่อดำเนินการคัวยางต่อไป

(6) การคัวยาง เป็นการเพิ่มขึ้นคุณภาพยาง โดยใช้การมองด้วยสายตา เพื่อหาจุดตำหนิบนแผ่นยางและตัดจุดตำหนิต่างๆ ออก

(7) การอัดก้อนและหีบห่อ เครื่องอัดก้อนหรืออัดเบล โดยทั่วไปที่ใช้มีอยู่ 2 ชนิด คือ แบบมือหมุนและแบบใช้แรงไฮดรอลิก โดยแต่ละก้อนจะมีน้ำหนัก 33.33 กิโลกรัมพอดี หลังจากนั้นก็จะห่อหุ้มพลาสติกเพื่อส่งขายต่อพ่อค้าภายในประเทศหรือผู้ส่งออกต่อไป

รูปแบบการรวบรวมยางพารา

การดำเนินธุรกิจรวบรวมยางพาราของสหกรณ์ พบว่า มีความหลากหลายขึ้นอยู่กับเงื่อนไขหรือข้อจำกัดของแต่ละพื้นที่ ซึ่งแบ่งแยกได้ดังนี้

(1) การรวบรวมน้ำยางสด เป็นการรวมน้ำยางสดจากสมาชิกแล้วนำไปจำหน่ายโดยไม่ผ่านกระบวนการแปรรูป ซึ่งวิธีการนี้สมาชิกจะส่งน้ำยางสดที่โรงงานสหกรณ์หรือสหกรณ์บางแห่งจะมีจุดรับน้ำยางสดในพื้นที่ด้วย เมื่อสมาชิกมาส่งน้ำยางสดสหกรณ์จะทำการหาเปอร์เซ็นต์เนื้อยางแห้ง จากนั้นจะรวมน้ำยางทั้งหมดที่สมาชิกส่งมอบนำไปจำหน่ายให้กับโรงงานตามที่ตกลงกัน สหกรณ์จะจำหน่ายน้ำยางสดเมื่อตลาดมีความต้องการมาก และราคาสูงกว่ายางแผ่นดิบ

(2) การรวบรวมยางแผ่น เป็นการรวบรวมยางแผ่นดิบจากสมาชิกแล้วนำไปจำหน่ายให้กับโรงงานหรือพ่อค้าในเมือง ในกรณีที่โรงรมเต็มกำลังการผลิต

(3) การรวมน้ำยางสดแล้วแปรรูปเป็นยางแผ่นรมควัน เป็นการรวมน้ำยางสดจากสมาชิกและเกษตรกรทั่วไป แล้วนำมาแปรรูปเป็นยางอบแห้งหรือยางรมควัน เมื่อสหกรณ์รับซื้อน้ำยางจากสมาชิกแต่ละรายแล้ว จะสุ่มตัวอย่างหาเปอร์เซ็นต์เนื้อยางแห้งและจดบันทึกไว้ จากนั้นจะนำน้ำยางสดทั้งหมดมารวมกันแล้วนำไปผ่านกระบวนการต่างๆ เพื่อทำเป็นยางแผ่นและนำไปอบแห้ง รมควัน และจำหน่ายต่อไป

การกำหนดราคาซื้อขายของสหกรณ์

ยางสด การกำหนดราคาซื้อขายน้ำยางสดของสหกรณ์วิธีการซื้อขาย สหกรณ์จะกำหนดราคาซื้อขายในแต่ละวันไว้หน้าโรงงาน โดยการสอบถามราคาจากบริษัทและโรงงานต่างๆ ว่าในวันนี้รับซื้อน้ำยางราคาเท่าใด เมื่อสหกรณ์ทราบราคาแล้วจะหักค่าใช้จ่ายในการรวบรวมและแปรรูปของสหกรณ์ และกำหนดเป็นราคาซื้อขายจากสมาชิกสำหรับวิธีกึ่งสี สหกรณ์ไม่จำเป็นต้องกำหนดราคา

ซื้อจากสมาชิกในแต่ละวัน เพราะสมาชิกจะได้ราคาเมื่อสหกรณ์นำยางไปจำหน่ายแล้วหักค่าใช้จ่าย จึงเป็นราคาที่สมาชิกจะได้รับ

ยางแผ่นดิบ สหกรณ์จะกำหนดราคาซื้อขายตามคุณภาพชั้นยาง โดยตั้งราคาใกล้เคียงกับตลาดท้องถิ่นหรือสูงกว่าเล็กน้อย แต่ในบางท้องถิ่นจะใช้วิธีการประมูล

การจ่ายเงินให้กับสมาชิก

สหกรณ์จะจ่ายเงินให้กับสมาชิกใน 3 ลักษณะด้วยกัน คือ

(1) จ่ายขาดเต็มราคาของจำนวนน้ำหนักเนื้อยางแห้งที่ส่งมอบให้สหกรณ์ (กรณีซื้อขาย)

(2) จ่ายบางส่วนตามความจำเป็นของสมาชิก สหกรณ์อาจจ่ายเงินไปก่อนร้อยละ 50-70 ของราคาขาย เมื่อสหกรณ์จำหน่ายยางแล้วหักค่าใช้จ่ายไว้ ที่เหลือจะจ่ายให้สมาชิกตามราคาและน้ำหนักที่ส่งมอบไว้

(3) จ่ายเมื่อสหกรณ์จำหน่ายยางได้ แล้วนำมาหักค่าใช้จ่าย ส่วนที่เหลือก็จะจ่ายคืนให้กับสมาชิกสหกรณ์อาจกำหนดวันจ่ายเงิน 7-15 วันต่อครั้ง แล้วแต่ความจำเป็นและความต้องการของสมาชิกในแต่ละสหกรณ์ ซึ่งจะกำหนดระยะเวลาไม่เท่ากัน

การจัดการด้านเงินทุนดำเนินงาน

เงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงานของสหกรณ์กองทุนสวนยาง มาจากแหล่งต่างๆ ได้แก่ การระดมหุ้น เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้กิจการสหกรณ์อยู่รอด แนวทางการระดมทุนมีหลายวิธีตามแต่สถานการณ์ของแต่ละสหกรณ์ กล่าวคือ การระดมหุ้น เป็นวิธีการที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุด เพราะนอกจากจะช่วยให้สหกรณ์มีเงินทุนดำเนินงานแล้ว สมาชิกยังมีความรู้สึกในการเป็นเจ้าของกิจการ และเป็นการออมทรัพย์ของเกษตรกรที่เกิดประโยชน์โดยตรงมากที่สุด วิธีการนี้จะไม่มีปัญหาในกลุ่มสมาชิกที่พอจะมีรายได้ และมีความเข้าใจในระบบสหกรณ์เป็นอย่างดี แต่จะมีปัญหาบ้างในกลุ่มสมาชิกที่มีฐานะยากจนเพราะมีอาชีพหลักคือการกรีดยางพาราอย่างเดียว มีสวนยางไม่กี่ไร่ ไม่มีรายได้เสริมอย่างอื่น สมาชิกกลุ่มนี้จะสามารถเข้าหุ้นได้คราวละไม่มากนัก ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการและพนักงานเจ้าหน้าที่ด้านการพัฒนาส่งเสริมสหกรณ์ที่จะช่วยกันให้ความรู้ความเข้าใจในการถือหุ้นสหกรณ์ให้มากที่สุด เพราะวิธีการนี้เป็นวิธีการลดต้นทุนด้านการเงินมากที่สุด

แหล่งเงินกู้ จากสถาบันการเงินหลายแห่งให้ความช่วยเหลือด้านการกู้ดอกเบี้ยต่ำ เช่น ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธกส.) ชุมชุมสหกรณ์ รวมทั้งสหกรณ์การเกษตรอื่นๆ โดยดอกเบี้ยจะแตกต่างกันไปตามข้อบังคับของแต่ละสหกรณ์ และหน่วยราชการที่มีโครงการให้

สหกรณ์กู้เงินหมุนเวียน เช่น กรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยมอบหมายให้สหกรณ์จังหวัดมีอำนาจกู้เงินหมุนเวียนได้ (พินิตา ตันจะโซ, 2554)

ดังนั้นการดำเนินงานของสหกรณ์กองทุนสวนยางต้องทำธุรกิจบริการสมาชิกโดยการให้เงินกู้ ร่วมกันผลิต ร่วมกันซื้อ ร่วมกันขาย ร่วมกันแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และเปิดโอกาสให้สมาชิกได้ช่วยเหลือตนเองตามกำลังความสามารถ โดย Street and Cameron (2007) ซึ่งศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ภายนอกและธุรกิจขนาดเล็ก: กรณีศึกษากลุ่มธุรกิจขนาดเล็กและเครือข่าย และผลการศึกษาพบว่า การก่อตั้งสหกรณ์โดยกลุ่มขนาดเล็กทำให้เขาสามารถเข้าถึงทรัพยากรของพวกเขาพร้อมกันและสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ร่วมกัน

จากการศึกษาการก่อเกิดและขบวนการสหกรณ์ในประเทศไทย และความเป็นมาของสหกรณ์กองทุนสวนยาง ดังกล่าวข้างต้น สาระสำคัญของการจัดตั้งสหกรณ์ก็เพื่อเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนมาร่วมมือกันเพื่อการช่วยเหลือ พึ่งพาอาศัยกันในสังคม และการแก้ปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมของสมาชิก โดยการใช้วิธีการสหกรณ์ในการจัดการสหกรณ์ให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ศึกษาทบทวนแนวคิดการจัดการ เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาการจัดการสหกรณ์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1.2.3 บททบทวนการดำเนินการสหกรณ์

ในส่วนนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาทบทวนแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวกับการจัดการ และการดำเนินงานสหกรณ์ เพื่อนำมาวิเคราะห์การศึกษาการถอดบทเรียนการดำเนินการสหกรณ์กองทุนสวนยางในพื้นที่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ดังนี้

แนวความคิดของการจัดการโดยทั่วไปในอดีต จะเป็นการมุ่งเน้นในการประสานงานกันระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรเพื่อมุ่งในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร แต่จากการที่ผู้บริหารมีสมมติฐานว่ามนุษย์เป็นผู้ที่มีเหตุผลในการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพของผลงานเกิดจากการแบ่งงานกันทำตามความถนัด แต่ผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านสภาวะแวดล้อมและพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กรทำให้การปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพของผลงานไม่เป็นที่ตามที่ต้องการ เช่น การที่บุคลากรไม่ทราบวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน งานมีลักษณะที่เป็นงานประจำจนขาดความสำคัญต่อความต้องการของลูกค้า แต่ผลผลิตสามารถจำหน่ายได้ทั้งหมดและทรัพยากรที่มีคุณภาพมิให้ใช้ได้อย่างไม่จำกัด เป็นต้น

แม้ว่าแนวความคิดทางการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์จะช่วยเพิ่มผลผลิตให้มากขึ้นก็ตามแต่ก็สามารถทำให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับมนุษย์ขึ้นได้ เช่น คนงานส่วนใหญ่ไม่ชอบงานในลักษณะที่เป็นงานประจำจนเป็นผลทำให้ผู้บริหารคิดหาทางนำไปสู่การขยายงาน การเพิ่มคุณค่าของงานและการให้อำนาจตัดสินใจกับพนักงานเพิ่มขึ้นหรือการนำแนวความคิดของการจ่ายค่าตอบแทนตาม

จำนวนผลงานมาประยุกต์ใช้กับคนงานจนสามารถเพิ่มผลผลิตได้เกินจากมาตรฐานที่กำหนดซึ่งจะได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่าคนงานที่ทำได้ต่ำกว่ามาตรฐานก็สามารถผลักดันให้คนงานแต่ละคนทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ในการจ่ายค่าตอบแทนตามระบบดังกล่าวนี้ผู้บริหารเชื่อว่าจะทำให้หัวหน้าคนงานมีกำลังใจที่จะสอนงานให้คนงานทำงานให้ดีขึ้นกว่าเดิมด้วย

การจัดการเป็นศิลปะของการใช้บุคคลอื่น ทำงานให้แก่องค์กรโดยสนองตอบความต้องการ ความคาดหวังและจัดโอกาสให้เขาเหล่านั้นมีความเจริญในการทำงาน โดยการจัดการเป็นกระบวนการ (ภาพที่ 2)

ภาพที่ 2 กระบวนการจัดการ



ที่มา: องค์การและการจัดการ: เข้าถึง 15 ก.ค. 2556, จาก <http://www.pitajarn.lpru.ac.th>

ทฤษฎีการจัดการ (POSDC)

ทฤษฎีการจัดการ (POSDC) เป็นกระบวนการบริหารจัดการตามแนวคิดของคุนทซ์ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

- 1) Planning (การวางแผนงาน)
- 2) Organizing (การจัดองค์การ)
- 3) Staffing (การบริหารงานบุคคล)
- 4) Directing and Leadership (การอำนวยการและภาวะผู้นำ)
- 5) Controlling (การควบคุมงาน)

1) การวางแผนงาน (Planning)

การวางแผน เป็นภารกิจขั้นแรกของกระบวนการจัดการ หากแผนที่วางไว้เหมาะสม มีเหตุผล การจัดการก็จะดำเนินไปอย่างราบรื่นบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ การวางแผนเป็นการ

กำหนดวัตถุประสงค์ และกิจกรรม ที่จะทำไว้ล่วงหน้า แผนที่ดีทำไว้ดี จะทำให้การทำงานประหยัด ทั้ทุน คน เวลาและวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ตลอดจนช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่การทำงานของผู้บริหารได้มาก การทำแผนอาจจะทำเมื่อเริ่มงานใหม่ เมื่อต้องการปรับปรุงงาน หรือเมื่อเกิดปัญหาขึ้นในองค์การ แผนที่ดีจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ ชัดเจนแน่นอน สามารถนำมาปฏิบัติได้และเหมาะสมกับสถานการณ์

Koontz O'Donnell (1972) ให้ความหมายว่า การวางแผน คือ การตัดสินใจ ล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำไม ทำเมื่อไหร่และใครเป็นคนทำ

การวางแผนเป็นกระบวนการตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานใน กระบวนการ โดยมีขั้นตอนดังนี้ คือ (สุรัสวดี ราชกุลชัย, 2547) (1) การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย (2) การวิเคราะห์สถานการณ์ (3) การพิจารณาและกำหนดสมมติฐาน (4) การกำหนดทางเลือก (5) การประเมินทางเลือก (6) การเลือกทางเลือก (7) การลงมือปฏิบัติและสร้างแผนสนับสนุน (8) การจัดทำแผนแบบตัวเลขโดยใช้งบประมาณ

กระบวนการวางแผน หมายถึง ขั้นตอนในการวางแผนตั้งแต่ต้นจนจบโดยทั่วไปแล้ว จะแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้ (สุวิมล ตั้งประเสริฐ, 2542)

ขั้นที่ 1 การเตรียมตัวก่อนการวางแผน ได้แก่

- (1) การจัดตั้งหน่วยงานหรือกลุ่มบุคคล เพื่อรับผิดชอบในการวางแผน
- (2) กำหนดวิธีการวางแผนว่ามีขั้นตอนอย่างไร จะต้องทำอะไรบ้าง
- (3) รวบรวมข้อมูลต่างๆ ได้แก่ ทรัพยากรทางการบริหาร สถิติและปัญหาต่างๆ

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลและปัญหา ศึกษางานที่ปฏิบัติมาแล้ว ว่ามีปัญหาคืออะไร ต้องการให้เกิดสิ่งใหม่อะไร และมีเป้าหมายอย่างไร

ขั้นที่ 3 การกำหนดแผนงานและโครงการต่างๆ หมายถึง การเขียนเป็นแผนซึ่งประกอบด้วย แผนงาน โครงการ และกิจกรรม

ขั้นที่ 4 การปฏิบัติตามแผน หมายถึง การนำแผนออกปฏิบัติ ซึ่งต้องใช้กระบวนการบริหารต่างๆ

ขั้นที่ 5 การประเมินผล เมื่อได้ดำเนินการตามแผนไประยะหนึ่ง ควรมีการตรวจสอบ เพื่อประเมินผลงานการวางแผนเป็นหลักที่สำคัญขั้นมูลฐานของกระบวนการบริหาร แผนที่ดีจะช่วยให้การบริหารงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยความราบรื่น รูปแบบของแผนมีหลายอย่างต่างกันสุดแต่จะวางแผนขึ้นใช้สำหรับกิจการใด และวัตถุประสงค์อย่างไร องค์ประกอบสำคัญของแผนขึ้นอยู่กับเวลา และลักษณะมุ่งประสงค์ของแผนนั้นๆ

2) การจัดองค์การ (Organizing)

การจัดองค์การเป็นหน้าที่ทางการบริหารขั้นที่สองหลังจากได้มีการวางแผนแล้วงานของผู้บริหารในขั้นนี้เป็นการจัดระเบียบงานเพื่อให้การใช้ทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรวัตถุดิบไปอย่างเหมาะสม การจัดองค์การ หมายถึง กระบวนการที่ก่อให้เกิดองค์การขึ้นมาหรือกล่าวอีกความหมายหนึ่ง คือ การสร้างระบบความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจบังคับบัญชากับความรับผิดชอบของงาน โดยมีผู้ให้ความหมายของการจัดองค์การไว้ อาทิ ธงชัย สันติวงษ์ (2546) กล่าวว่า การจัดองค์การ คือ หน้าที่งานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระเบียบเพื่อให้สิ่งของและบุคคลผู้เข้ามาอยู่ในองค์การสามารถทำงานเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างมีประสิทธิภาพและเพื่อเป็นประโยชน์ต่องานที่จะมีการประสานกันทำเป็นทีม วรณารถ แสงมณี (2544) ได้ให้ความหมายของการจัดองค์การ หมายถึง ความพยายามของผู้บริหารในการกำหนดแนวทางโครงสร้างองค์การ โดยใช้กระบวนการต่างๆ ในการสนับสนุนให้การดำเนินงานสามารถประสบความสำเร็จได้ตามที่วางแผนงานไว้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้มักประกอบด้วยความสัมพันธ์พื้นฐาน 3 ประการ คือ ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ และความพร้อมที่จะให้ตรวจสอบ และสุวิมล ตั้งประเสริฐ (2542) การจัดองค์การ หมายถึง การจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานต่างๆ และบุคคลในองค์การ โดยกำหนดภารกิจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ชัดเจนเพื่อใช้ประกอบการตามภารกิจขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดองค์การเป็นกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่การงาน บุคลากร และปัจจัยทางกายภาพต่างๆ ขององค์การ หน้าที่สำคัญของการจัดองค์การ มีดังนี้

(1) การกำหนดหน้าที่การงาน หมายถึง กลุ่มของกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ หน้าที่การงานจะมีอะไรบ้าง และมีกี่กลุ่มขึ้นอยู่กับเป้าหมาย ลักษณะและขนาดขององค์การ

(2) การแบ่งงาน หมายถึง การแยกงานหรือรวมหน้าที่การงานที่มีลักษณะเดียวกันไว้ด้วยกัน หรือแบ่งงานตามลักษณะเฉพาะของงาน แล้วมอบหมายให้แก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความสามารถหรือความถนัดในการทำงานนั้นๆ

(3) หน่วยงานสำคัญขององค์การ ได้แก่ หน่วยงานหลัก เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่โดยตรงกับวัตถุประสงค์ และบุคคลที่ปฏิบัติงานที่ขึ้นตรงต่อสายบังคับบัญชา หน่วยงานที่ปรึกษา ส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางหรือเป็นรูปคณะกรรมการที่ปรึกษาหน่วยงานธุรการ มักเป็นงานด้านธุรการและงานด้านอำนวยความสะดวกเป็นส่วนใหญ่

(4) สายการบังคับบัญชา หมายถึง ความสัมพันธ์ตามลำดับขั้นระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ทราบว่ามีติดต่อสื่อสารมีทางเดินอย่างไร มีการควบคุมและรับผิดชอบอย่างไร

(5) ช่วงการควบคุม หมายถึง สิ่งที่แสดงให้ทราบว่าผู้บังคับบัญชาคนหนึ่ง มีขอบเขตความรับผิดชอบเพียงใด มีผู้ใต้บังคับบัญชากี่คน หรือมีหน่วยงานที่อยู่ใต้ความควบคุมรับผิดชอบกี่หน่วยงาน

ดังนั้นพอสรุปได้ว่า การจัดการ หมายถึง การจัดระบบให้มีความสัมพันธ์กันระหว่างงานบุคคล สถานที่และวางระเบียบให้กิจกรรมต่างๆ ขององค์การสมดุลกัน ครอบคลุมภารกิจหน้าที่ขององค์การเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพความสำคัญของการจัดการองค์การองค์การเป็นที่รวมของคน และเป็นที่รวมของงานต่างๆ เพื่อให้พนักงานขององค์การปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ ถึงจำเป็นต้องจัดแบ่งหน้าที่การทำงานกันท่าละมอบอำนาจให้รับผิดชอบตามความสามารถ และความถนัด ถ้าเป็นองค์การขนาดใหญ่และมีคนมาก ตลอดจนถึงต้องทำมีมาก ก็ต้องจัดหมวดหมู่ของงานที่เป็นอย่างเดียวกันหรือมีลักษณะใกล้เคียงกันมารวมเข้าด้วยกัน เรียกว่า ฝ่ายหรือแผนกงาน แล้วจัดให้คนที่มีความสามารถในงานนั้นๆ มาปฏิบัติงานรวมกันในแผนกนั้น และตั้งหัวหน้างานขึ้นรับผิดชอบควบคุม ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการจัดการมีความจำเป็น และก่อให้เกิดประโยชน์หลายด้าน อาทิ ประโยชน์ต่อองค์การ ประโยชน์ต่อผู้บริหาร ประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับสุจินต์ กลิ่นจันทร์ (2549) ที่ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในเขตเมือง: กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรเมืองมินบุรี จำกัด พบว่า สมาชิกสหกรณ์การเกษตรมินบุรี จำกัด มีแนวโน้มว่าจะทำการเกษตรลดน้อยลงและสมาชิกส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อสหกรณ์ในระดับมาก ในเรื่องปัญหาของสหกรณ์ พบว่า สหกรณ์มีปัญหาเกี่ยวกับบุคคล การบริหารจัดการ การแข่งขันและปัญหาอันเนื่องมาจากนโยบายรัฐ การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมของสหกรณ์ซึ่งแบ่งออกเป็นการวิเคราะห์ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน พบว่า สหกรณ์มีปัจจัยทั้งที่เป็นโอกาส อุปสรรค จุดอ่อน จุดแข็ง และเมื่อนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์มาพัฒนาเป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ได้กลยุทธ์ทั้งหมด 16 กลยุทธ์ ซึ่งพัฒนาไปเป็นแผนปฏิบัติงาน จำนวน 6 แผน คือการพัฒนาบุคคล การพัฒนาธุรกิจ การพัฒนาระบบการให้บริการสมาชิก การพัฒนาระบบการบริหารจัดการ การจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิก และขยายธุรกิจให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน เพื่อเป็นแนวทางสู่การพัฒนาสหกรณ์การเกษตรเมืองมินบุรี จำกัด ต่อไป

3) การบริหารงานบุคคล (Staffing)

Koontz O'Donnell (1972) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล หมายถึง การบรรจุคนเข้าทำงานในหน่วยงาน โดยคัดเลือกอย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการประเมินผลงานและพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ และสุวิมล ตั้งประเสริฐ (2542) ได้ให้ความหมาย การจัดการงานบุคคล หมายถึง ศิลปะในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานใน

องค์การ มอบหมายงาน พัฒนาบุคคล และให้พ้นจากงานโดยคำนึงถึงประสิทธิภาพของผลผลิตหรือบริการขององค์การเป็นสำคัญ

ดังนั้น การบริหารงานบุคคล สามารถสรุปได้พอสังเขป หมายถึง การคัดเลือกคนที่มีความรู้ ความสามารถมีประสิทธิภาพในการทำงาน และเหมาะสมกับตำแหน่ง เข้ามาทำงานในองค์การ มีการประเมินผลงานและพัฒนาบุคคลกรให้มีประสิทธิภาพ เพื่อความสำเร็จขององค์การ โดยขั้นตอนการบริหารงานบุคคลการบริหารงานบุคคลประกอบด้วย 1) การวางแผนความต้องการกำลังคน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า การปฏิบัติงานของทุกฝ่ายในหน่วยงานเป็นไปตามที่กำหนด 2) การสรรหา คือ กระบวนการสรรหาเจ้าหน้าที่เข้าทำงานในตำแหน่ง 3) การเลือกสรร คือ กระบวนการคัดเลือกเพื่อให้ได้คนที่มีความสามารถมีความเหมาะสมกับตำแหน่ง 4) การโยกย้าย และเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งการโยกย้ายมักเป็นการเปลี่ยนตำแหน่ง โดยคงสถานภาพและเงินเดือนเดิม บางครั้งใช้เพื่อแก้ไขปรับปรุงการบรรจุคนไม่เหมาะสมกับตำแหน่งและความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน 5) การฝึกอบรม มีบทบาทและขยายตัวเข้าไปในการบริหารงานบุคคลอย่างรวดเร็ววัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมแตกต่างกันไปตามประเภทของผู้เข้ารับการอบรม 6) การกำหนดค่าตอบแทน ค่าตอบแทนการทำงานเป็นสิ่งดึงดูดใจในการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด การกำหนดค่าตอบแทน ควรยึดหลักความเป็นธรรมและมีการประเมินงานทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ และ 7) วินัย การลงโทษ และการออกจากงาน ซึ่งสอดคล้องกับอุทัย ปริญญาสุทินันท์ (2544) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการและแนวทางการพัฒนาสหกรณ์โคนมในการเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ: ศึกษาสหกรณ์โคนมน้ำพองจำกัด โดยผลวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาสหกรณ์ด้านบุคคลควรจัดฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะของคณะกรรมการด้านภาวะผู้นำและด้านการจูงใจ และควรเปิดโอกาสสมาชิกและพนักงานด้านการมีส่วนร่วมให้มากขึ้น เพื่อพัฒนาสหกรณ์ให้มีประสิทธิผล

4) การอำนวยการ (Direction and leadership)

การอำนวยการและภาวะผู้นำ เป็นการใช้ภาวะผู้นำวินิจฉัยสั่งการ ตรวจสอบและจูงใจให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความรู้ความสามารถ เพื่อให้หน่วยงานหรือองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุวิมล ตั้งประเสริฐ (2542) สมพงษ์ เกษมสิน (2536) ได้ให้ความหมายของการอำนวยการ โดยพอสรุปได้ว่า การอำนวยการ หมายถึง การจูงใจ การสร้างขวัญและกำลังใจ ในการทำงานขึ้นและตรวจตราการปฏิบัติงาน ให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถการอำนวยการเป็นภาระหน้าที่อันสำคัญของนักบริหาร เพราะเหตุว่า นักบริหารจะต้องใช้ภาวะผู้นำวินิจฉัย สั่งการ ตรวจตรา ชี้แนะ และจูงใจให้ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานให้สามารถดำเนินงานต่อไปอย่างราบรื่นและ

เรียบง่าย ปัจจัยที่สำคัญของการอำนวยการ คือ การน้อมนำให้ผู้ร่วมงาน ได้มีส่วนร่วม ในการบริหาร และการวินิจฉัยสั่งการ

5) การควบคุมงาน (Controlling)

การควบคุมเป็นหน้าที่สุดท้ายของการบริหารและมีความสำคัญที่ว่าผู้บริหารต้องการจะหาหลักประกันว่าแผนงานที่วางไว้นั้นได้ดำเนินงานไปถูกต้องเหมาะสม โดยเหตุผลเดียวกับคนที่ปฏิบัติงานก็ต้องทราบว่าสิ่งที่แต่ละคนปฏิบัติไปนั้นเป็นอย่างถูกต้องเพียงใด การควบคุมจึงเป็นหน้าที่ที่สำคัญที่ก่อให้เกิดความประสพผลสำเร็จ เพิ่มคุณภาพลดค่าใช้จ่าย และการก้าวหน้าไปอย่างเหมาะสม

สุวิมล ตั้งประเสริฐ (2542) ได้ให้ความหมายของการควบคุม หมายถึง กระบวนการกำกับและติดตาม ให้การทำงานต่างๆ เป็นไปตามแผนงาน โครงการที่กำหนดไว้ในองค์การ การควบคุมไม่ใช่เป็นการคอยจับผิด แต่เป็นการประคองช่วยกันปรับไปถึงเป้าหมาย

กระบวนการควบคุมอย่างเหมาะสม มีลำดับขั้นตอน ดังนี้

(1) กำหนดเป้าหมายของแผนงานให้แน่ชัดซึ่งต้องสอดคล้องกับนโยบายวัตถุประสงค์ภารกิจ และกลยุทธ์เพื่อจะได้เป็นแนวทางกำกับการปฏิบัติงาน การเตรียมเครื่องมืออุปกรณ์และวิธีปฏิบัติ

(2) กำหนดมาตรฐานของงาน อาจแยกเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงาน มาตรฐานของผลงาน เช่น รูปร่างลักษณะ ต้นทุนการผลิต มาตรฐานในการปฏิบัติงาน เช่น ปริมาณของผลิตภัณฑ์ต่อหน่วย เป็นมาตรฐานปริมาณ กำหนดเวลาจัดทำโครงการให้เสร็จภายในหนึ่งเดือนเป็นมาตรฐานเวลา

(3) การวัดผลการปฏิบัติงาน ในการปฏิบัติงาน สามารถวัดผลงานได้ 4 ลักษณะ คือ ปริมาณงานที่ผลิต คุณภาพของงาน เวลาที่ใช้ในการผลิต และค่าใช้จ่าย ซึ่งต้องอาศัยเครื่องมือและอุปกรณ์ที่มีความเที่ยงตรง และบุคคลที่มีความน่าเชื่อถือ

(4) การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน สามารถวัดผลผลิตว่าได้สูงหรือต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดแค่ไหน มีสาเหตุหรือข้อบกพร่องมาจากอะไร เพื่อจะได้หาทางแก้ไขต่อไป

(5) การประเมินการเบี่ยงเบน เป็นการตรวจสอบการเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานงานว่า มากน้อยแค่ไหน มีสาเหตุหรือข้อบกพร่องมาจากอะไร เพื่อจะได้หาทางแก้ไขต่อไป

(6) การดำเนินการแก้ไข โดยพิจารณาจากเหตุแล้วดำเนินการหาทางแก้ไขหรือปรับแผนงานใหม่ดำเนินการให้ถูกต้องรัดกุมกว่าเดิม

จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การควบคุม หมายถึง เป็นกระบวนการกำกับ ติดตาม กิจกรรมต่างๆ ปรับปรุงแก้ไขให้เป็นไปตามแผนและมาตรฐานที่กำหนดไว้กระบวนการ

ควบคุมงานเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ จะต้องจัดระบบการควบคุม และ สอดคล้องกับ นิคม เงินเย็น (2549) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกองทุนหมู่บ้าน: กรณีศึกษาตำบลแม่กา อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา ผลการศึกษาพบว่า กองทุนหมู่บ้านจะสำเร็จได้ถ้า หากสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการร่างระเบียบข้อบังคับของกองทุน ด้านการบริหารจัดการ คือ การ พิจารณานุมัติเงินกู้ให้กับสมาชิกของคณะกรรมการ ต้องมีความโปร่งใสและยุติธรรมด้านการกู้ยืม และการชำระหนี้ การควบคุมถึงการชำระหนี้คืนเงินกู้ของสมาชิก เมื่อครบกำหนดต้องสามารถชำระ หนี้คืนได้

จากความหมายและแนวคิดแนวคิดของ Koontz (POSDC) สามารถนำมา ประยุกต์ใช้ในการศึกษาการดำเนินการสหกรณ์กองทุนสวนยางในพื้นที่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ได้ดังนี้

P = Planning การประชุมวางแผนการดำเนินงาน การวางแผนเชิงกลยุทธ์ แผนงาน ประจำปี แผนปฏิบัติงานและโครงการ

O = Organizing จัดโครงสร้างการดำเนินงานของสหกรณ์ การจัดคณะกรรมการ ดำเนินการในสหกรณ์

S = Staffing การจัดตั้งผู้รับผิดชอบดำเนินงานตามแผนงานที่ได้วางไว้ ใช้ในการ บริหารทรัพยากรบุคคลของสหกรณ์

D = Directing and leadership การอำนวยการ สนับสนุนการดำเนินงานของ สหกรณ์ ใช้ในการกระตุ้น สร้างแรงจูงใจและเพิ่มขวัญกำลังใจของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ให้ทำงานอย่าง เต็มความสามารถ

C = Controlling การควบคุม กำกับ การดำเนินงานสหกรณ์ให้ดำเนินไปตาม แนวทางและวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ และมีการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีการบริหาร (PDCA) ของ Deming W. Edwards (1986) (ภาพที่ 3) เพื่อใช้ในการวิเคราะห์การถอดบทเรียนการดำเนินการสหกรณ์กองทุน สวนยาง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ภาพที่ 3 วงจร PDCA



ที่มา: Deming, W. Edward (1986)

ในการดำเนินงานของคณะกรรมการในสหกรณ์ สิ่งจำเป็นคณะกรรมการจะต้องเรียนรู้เกี่ยวกับการบริหารการจัดการ เนื่องจากบทบาทของคณะกรรมการดำเนินการจะต้องเข้ามาบริหารงาน ซึ่งได้แก่ บริหารคน คือเจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ บริหารเงิน คือ เงินหมุนเวียนในธุรกิจ ในสหกรณ์ บริหารงานวิธีการ คือ กำหนดวิธีการในการปฏิบัติ และบริหารวัสดุอุปกรณ์ คือ คณะกรรมการจำเป็นที่จะต้องจัดการวัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่ในสหกรณ์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งในการบริหารทั้งสี่อย่างนั้น คณะกรรมการดำเนินการจะต้องมีเครื่องมือในการปฏิบัติ ซึ่งเครื่องมือที่ว่า ได้แก่หลัก ของ PDCA ซึ่งเป็นแนวคิดที่นำมาปรับใช้ในองค์กรธุรกิจหลายๆ ธุรกิจ จนทำให้องค์กรธุรกิจที่นำเอาแนวคิดของ PDCA ไปปรับใช้ จนทำให้การบริหารจัดการขององค์กรดังกล่าวมีการบริหารเกิดประสิทธิภาพในการทำงานและประสบความสำเร็จในเวลาต่อไป

สำหรับแนวคิดของ PDCA ประกอบไปด้วย

- 1) ขั้นตอนการวางแผน (Plan)
 - 2) ขั้นตอนลงมือปฏิบัติ (Do)
 - 3) ขั้นตอนติดตามตรวจสอบ (Check)
 - 4) ขั้นตอนการทบทวนหรือปรับปรุง (Action)
- 1) ขั้นตอนการวางแผน (Plan)

เป็นขั้นตอนแรกที่คณะกรรมการดำเนินการจะต้องดำเนินงาน เพราะถ้าหากคณะกรรมการได้มีการวางแผนงานเอาไว้ เป็นการบ่งบอกว่าการดำเนินงานของสหกรณ์ประสบความสำเร็จไปแล้วกว่าครึ่ง ดังนั้น ขั้นตอนการวางแผนเป็นการบอกว่า ใคร ทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร และใช้งบประมาณจำนวนเท่าไร ซึ่งคณะกรรมการจะต้องกำหนดออกมาให้ได้ เช่น สหกรณ์กองทุน

สวนยาง กิจกรรมในการหาน้ำยางใครจะเป็นคนปฏิบัติ และเป้าหมายที่จะหาน้ำยางนั้นจุดไหน และจะไปประสานเมื่อไร พร้อมจำนวนเงินที่จะใช้เท่าไร เป็นการบอกรายละเอียดในการปฏิบัติทุกขั้นตอน

สำหรับการวางแผนงานทางธุรกิจของคณะกรรมการ จำเป็นที่คณะกรรมการจะต้องนำข้อมูลผลการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมา มาวิเคราะห์และเปรียบเทียบเพื่อหาแนวโน้มในการดำเนินงานหรือหาสภาพปัญหาในรอบปีที่ผ่านมา นำข้อมูลหรือแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่กำหนดเป็นแนวทางในการปฏิบัติไว้แผนงานของสหกรณ์

ดังนั้น ขั้นตอนการวางแผนเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญเป็นอย่างมากสำหรับการดำเนินงานของคณะกรรมการดำเนินการ ซึ่งถ้าหากคณะกรรมการใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในสหกรณ์หรือที่กล่าวไว้ในเรื่องของการวิเคราะห์ข้อมูลทางสหกรณ์ มากำหนดไว้ในแผนงานของสหกรณ์ เปรียบเสมือนหนึ่งว่าสหกรณ์สามารถประสบความสำเร็จหรือสามารถผ่านเกณฑ์มาตรฐานไปแล้วในเบื้องต้น และจิตติไส แก้วบุญเรือง (2546) ได้ศึกษาเรื่องการดำเนินงานของโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ที่ประสบความสำเร็จในจังหวัดลำปาง ผลการศึกษาพบว่า ชุมชนในโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ที่ประสบความสำเร็จในจังหวัดลำปางส่วนใหญ่ดำเนินกิจการเป็นกลุ่ม ด้านการดำเนินงานแต่ละด้าน ดังนี้ ด้านการตลาด ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับส่วนประสมทางการตลาด คือ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านสถานที่ และด้านการส่งเสริมการตลาด ด้านการผลิตมีการใช้กลยุทธ์การวางแผนกำหนดจำนวนการผลิตเท่ากับจำนวนความต้องการ โดยไม่มีการเพิ่มลดจำนวนสมาชิกด้านการจัดการและบุคลากร ส่วนใหญ่มีแผนการดำเนินงานเป็นแผนรายเดือนตามผลการทำงานมีการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน มีการจัดมอบหมายงาน มีประธานชุมชน

2) ขั้นตอนลงมือปฏิบัติ (Do)

เมื่อคณะกรรมการได้ผ่านขั้นตอนการวางแผนไปแล้ว คณะกรรมการจะต้องนำแผนที่ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนั้นมาลงมือปฏิบัติ แผนงานจะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องมีการนำแผนมาปฏิบัติ ถ้าหากการกำหนดแผนไว้เป็นเพียงเศษกระดาษแล้วเก็บไว้ที่โต๊ะของสหกรณ์ แผนนั้นก็จะไม่ประสบความสำเร็จหรือเห็นผลได้ ดังนั้น คณะกรรมการจำเป็นจะต้องมอบหมายและกำกับให้ทุกคนได้ปฏิบัติไปตามกรอบของแผนงานทุกขั้นตอน เพื่อวัตถุประสงค์ให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์และบรรลุเป้าหมายตามที่วางแผนไว้

3) ขั้นตอนติดตามตรวจสอบ (Check)

เป็นขั้นตอนที่สำคัญอีกขั้นตอนหนึ่งเช่นกัน ซึ่งเป็นขั้นตอนที่คณะกรรมการดำเนินการจะต้องมีการติดตาม ตรวจสอบระหว่างการทำงานและหลักการทำงานว่าผู้ปฏิบัติมีปัญหา

อุปสรรคอะไรในการปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ ซึ่งในการติดตามตรวจสอบอาจจะกระทำโดยให้มีการรายงานผลการดำเนินงานในที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการในวันประชุมประจำเดือนของคณะกรรมการก็ได้ หรือจะกำหนดให้มีคณะทำงานในการติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานเฉพาะก็สามารถที่จะกระทำได้ แต่ในเดือนหนึ่งๆ คณะกรรมการจะต้องมีการนำแผนการปฏิบัติเข้ามาพูดคุยในที่ประชุม เพื่อคณะกรรมการจะได้รับทราบถึงผลของแผนงานที่กำหนดไว้ มีความก้าวหน้าไปอย่างไร มีปัญหาอย่างไรบ้าง ซึ่งสอดคล้องกับพรศักดิ์ อุบลสถิต (2545) ได้ศึกษาปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง: ศึกษากรณีบ้านเขาดิน หมู่ที่ 2 ตำบลหนองรี อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ผลการศึกษา พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ในภาพรวม 4 ด้าน พบว่ามีปัญหาอยู่ในระดับน้อย โดยปัญหาและอุปสรรคในด้านการติดตามประเมินผลจะมีน้อยที่สุด รองลงมาด้านการบริหารจัดการ ด้านโครงสร้างและหน้าที่และด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิกกองทุน ตามลำดับ สำหรับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง พบว่าปัจจัยเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ จำนวนครั้งที่กู้เงินกองทุนหมู่บ้าน และอาชีพ ไม่มีความสัมพันธ์กับปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง โดยผู้ศึกษาได้ให้ข้อเสนอแนะในเรื่องเจ้าหน้าที่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับต้องติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการและสมาชิกอย่างต่อเนื่อง และในการคัดเลือกคณะกรรมการ การปรับปรุงระเบียบข้อบังคับของกองทุนฯ การชำระคืนเงินกู้ การจัดสรรผลประโยชน์ให้กับสมาชิก เพื่อให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ทำให้นโยบายของรัฐบาลของรัฐบาลบรรลุวัตถุประสงค์ ประชาชนในหมู่บ้านมีคุณภาพชีวิตที่ดี

4) ขั้นตอนการทบทวนหรือปรับปรุง (Action)

เมื่อคณะกรรมการดำเนินการได้รับทราบถึงผลการปฏิบัติงานตามแผนงานแล้วว่าการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ในแผนงานมีผลประการใด พร้อมกับมีปัญหาอุปสรรคในเรื่องอะไรบ้าง จากนั้นคณะกรรมการจะต้องนำปัญหาดังกล่าวมาวิเคราะห์ว่า สาเหตุของปัญหาเกิดจากอะไร เป็นปัญหาภายในสหกรณ์หรือไม่ หรือปัญหาจากภายนอกสหกรณ์ เมื่อคณะกรรมการได้รับทราบถึงสาเหตุของปัญหาแล้ว คณะกรรมการจะต้องหาข้อสรุปว่ามีแนวทางในการแก้ไขปัญหอย่างไรเมื่อคณะกรรมการสามารถกำหนดแนวทางปัญหาได้แล้ว คณะกรรมการก็ต้องกำหนดแนวทางไว้ในแผนการปฏิบัติตามขั้นตอนแรก พร้อมกับลงมือปฏิบัติ และมีการตรวจสอบแผนพร้อมมีการทบทวนแผนอีกครั้ง แล้วกลับไปกำหนดเป็นแผนใหม่ ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับ การบริหาร การจัดการตามรูปแบบของวงจรเดมมิง PDCA จะหมุนเวียนอยู่เป็นประจำ จนทำให้เกิดกระบวนการบริหารการจัดการที่ได้มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งจะส่งผลให้สหกรณ์สามารถผ่านเกณฑ์ตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนด

นอกจากการศึกษาบทบาทของการดำเนินการสหกรณ์และการจัดการแล้ว ผู้วิจัยก็ได้ศึกษาแนวคิดการมีส่วนร่วมเพื่อนำมาศึกษาวิเคราะห์งานวิจัยที่ผู้วิจัยได้ศึกษา เพราะการดำเนินการสหกรณ์ให้ประสบความสำเร็จนั้นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากส่วนต่างๆ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1.2.4 บทบาทของการมีส่วนร่วม

ปัจจุบันแนวคิดการมีส่วนร่วมมีกระแสการยอมรับที่จะนำมาใช้เป็นหลักการพื้นฐานของการพัฒนา ประเวศ วะสี ได้กล่าวไว้ว่า หัวใจสำคัญของการพัฒนาชุมชน คือ ให้ชุมชนนั้นรวมตัวกัน ซึ่งมีได้หมายถึงการรวมตัวเพื่อผลประโยชน์หรือรวมกันทางเศรษฐกิจเท่านั้น แต่เป็นการรวมตัวกันด้วยจิตสำนึกและค่านิยมร่วมกันบางอย่าง ซึ่งจะทำให้เกิดพลังที่ยั่งยืน เป็นศิลปะแห่งการพัฒนาชุมชนที่กล่าวในที่นี้รวมถึง บ้าน สถาบันศาสนา โรงเรียนและสถาบันอื่น (อมรวิรัช นาครทรรพ, 2541) และชูชาติ พ่วงสมจิตร (2540) ได้กล่าวว่า การมีส่วนร่วมเป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจใดๆ ที่มีผลกระทบต่อตัวประชาชน

ส่วนศิริกาญจน์ โกสุมภ์ (2542) ได้อธิบายความหมายของการมีส่วนร่วมในลักษณะที่แตกต่างกัน 4 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมที่ทำให้ประชาชนที่เคยถูกกีดกันออกไปให้เข้ามามีส่วนร่วมเพื่อได้รับประโยชน์จากทรัพยากรและสังคมร่วมกัน โดยการร่วมกันค้นหาปัญหา วิธีการ แก้ไขปัญหา วางแผนงาน ตัดสินใจ และลงมือปฏิบัติ กล่าวคือ ประชาชนจะมีอำนาจในการตัดสินใจ อำนาจในการควบคุม ซึ่งเป็นอำนาจที่แท้จริงในการพัฒนาตนเองอย่างจริงจังอันเป็นผลมาจากการต่อสู้ มิใช่การให้โดยรัฐหรือการเรียกร้องจากประชาชน 2) ด้านวาทกรรมทางภาษา การมีส่วนร่วมมีความเข้าใจที่แตกต่างกันเกี่ยวกับความหมายของการมีส่วนร่วม อาทิ ความหมายที่ใช้สำหรับสถาบันภายนอกชุมชน ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า การเข้ามาควบคุมการใช้ทรัพยากรและออกกฎเกณฑ์ต่างๆ โดยที่เน้นการเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชนในกิจกรรม โครงการจากการริเริ่มของรัฐซึ่งแตกต่างไปจากความหมายของการมีส่วนร่วมของประชาชนที่อยู่ในชุมชนนั้นที่เน้นการมีส่วนร่วมทั้งการริเริ่ม การดำเนินการ การ ตรวจสอบ การรับผลประโยชน์ 3) ด้านลักษณะของการมีส่วนร่วม มีสองลักษณะคือ ลักษณะแรกเป็นความหมายของการมีส่วนร่วมแบบกว้างๆ คือ การมีส่วนร่วมด้วยความสมัครใจที่ให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ กระบวนการดำเนินการ กระบวนการตรวจสอบและการร่วมรับผลประโยชน์ ลักษณะที่สอง เป็นความหมายที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจง โดยมุ่งให้ประชาชนได้มีความริเริ่ม ใช้ความพยายาม และมีความเป็นตัวของตัวเองในการดำเนินการ การควบคุมการใช้ทรัพยากรซึ่งเป็นการดำเนินงานอย่างแข็งขัน ซึ่งสอดคล้องกับ อวยพร วงษ์คุณารักษ์ (2548) ได้ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง จังหวัดขอนแก่น ผลการศึกษาพบว่า

การบริหารแบบมีส่วนร่วมของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง โดยภาพรวมคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในชั้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการบริหารกองทุน พบว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมในชั้นการตัดสินใจ มีคะแนน เฉลี่ยมากที่สุด มีการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของกองทุนอย่างชัดเจนตามขั้นตอน ส่วนคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือการบริหารแบบมีส่วนร่วมในชั้นการรับผลประโยชน์ พบว่ากองทุนมีการ จัดอบรมศึกษาดูงานหรือให้ความรู้ในเรื่องต่างๆ กับคณะกรรมการและสมาชิกเพียงบางส่วน ผลสัมฤทธิ์ของการ บริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง โดยภาพรวมคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับผลสัมฤทธิ์ของการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง โดยภาพรวม การบริหารแบบมีส่วนร่วมความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง แนวทางในการดำเนินงานและพัฒนากิจการแบบมีส่วนร่วมและผลสัมฤทธิ์ของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

เมื่อพิจารณาในการบริหารแบบมีส่วนร่วมของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง พบว่า ควรวิเคราะห์ความต้องการของสมาชิกและนำเข้าไปในการกำหนดแผนและแนวทางปฏิบัติงาน ควรจัดให้มีการปฏิบัติหน้าที่ตามความเหมาะสมและสามารถปรับเปลี่ยนได้ ควรมีการหมุนเวียนเงินกู้ที่เหมาะสมและยุติธรรม ควรมีการประชุมสมาชิกกองทุนตามวาระการประชุมเพื่อให้ทราบถึงปัญหาและแก้ไขได้ทันเวลา เมื่อพิจารณาในผลสัมฤทธิ์ของการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง พบว่า ควรมีการศึกษาดูงานนอกสถานที่เจ้าหน้าที่มาให้การอบรมเกี่ยวกับเรื่องการรวมกลุ่มการจัดทำบัญชีรายรับรายจ่าย และตลาดและการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของ สมาชิกควรให้ความสำคัญในการชำระเงินกู้คืนตามสัญญา ควรมีการติดตามสมาชิกที่กู้ยืมเงินในการสร้างอาชีพและเพิ่มรายได้อย่างต่อเนื่อง ในการดำเนินของคณะ กรรมการสามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน และ 4) ด้านการรวมพลังและทรัพยากร เป็นความหมายของการมีส่วนร่วมเกี่ยวกับการรวมพลัง และความพยายามที่จะช่วยกันระดมทรัพยากรในทุกๆ ด้านที่มีอยู่เพื่อนำมาใช้ดำเนินการจนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เป็นความร่วมมือกันอย่างแข็งขันของผู้ที่มีส่วนร่วม ส่วนบุคคลอื่นที่เข้ามาวางแผน ควบคุมการดำเนินการ เป็นเพียงเข้ามามีส่วนร่วมอย่างผิวเผินจะไม่ถือว่าเป็นการมีส่วนร่วมที่แท้จริง

Bertrand (1958) ได้จัดประเภทชนิดและปัจจัยของการมีส่วนร่วมทางสังคมดังต่อไปนี้

1) ประเภทของการมีส่วนร่วมทางสังคม ส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มทางการ เช่น กลุ่มศาสนา กลุ่มเกษตรกร สหกรณ์การเกษตร กลุ่มอาชีพ ต่างๆ เป็นต้น

2) ชนิดของการมีส่วนร่วมทางสังคม มีดังต่อไปนี้

2.1) การมีส่วนร่วมอย่างเป็นทางการ ได้แก่ การเป็นสมาชิกและร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่ม โดยที่มีปฏิริยาสัมพันธ์ทางสังคมกับสมาชิกอื่นๆ ของกลุ่ม อย่างสม่ำเสมอ

2.2) การมีส่วนร่วมถึงทางการ ได้แก่ การที่บุคคลไปหาซื้ออุปกรณ์ไร่นา เอาผลผลิตไร่นาไปขายที่ตลาด การกู้ยืมเงินจากสหกรณ์การเกษตร เป็นต้น โดยที่มีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมเกิดขึ้นกับสมาชิกคนอื่นๆ ของกลุ่มเป็นครั้งคราว

2.3) การมีส่วนร่วมอย่างไม่เป็นทางการ ได้แก่ การที่บุคคลมีการติดต่อทางสังคมกับกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ เช่น กลุ่มเพื่อนฝูงญาติพี่น้องหรือกลุ่มเครือญาติ เป็นต้น

3) ปัจจัยของการมีส่วนร่วมทางสังคม ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้มีส่วนร่วมทางสังคมอันมีปัจจัยต่างๆ ดังนี้

3.1) อายุ การมีส่วนร่วมทางสังคมของบุคคลมีการแปรเปลี่ยนไปตามอายุของบุคคล ตั้งแต่วัยเด็ก วัยรุ่น วัยหนุ่ม วัยผู้ใหญ่ จนถึงวัยชรา โดยที่ในวัยเด็กและวัยรุ่น บุคคลจะมีส่วนร่วมทางสังคมกับกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการ เช่น กลุ่มเพื่อน กลุ่มครอบครัว และกลุ่มทางการ เช่น กลุ่มลูกเสือ กลุ่มยุวกสิกร เป็นต้น พอเข้าวัยหนุ่มและวัยผู้ใหญ่ บุคคลจะมีส่วนร่วมกับกลุ่มทางการมากขึ้น เช่น กลุ่มอาชีพต่างๆ และหลังจากอายุ 60 ปีซึ่งเข้าสู่วัยชราการมีส่วนร่วมทางสังคมในกิจกรรมต่างๆ ของบุคคลจะลดน้อยลงเรื่อยๆ

3.2) เพศ โดยทั่วไป เพศหญิง จะมีส่วนร่วมทางสังคมมากกว่าเพศชาย ยกเว้นในชุมชนชนบทบางแห่งที่มี รูปแบบที่ผู้ชายเป็นใหญ่กว่า ผู้หญิง แต่การมีส่วนร่วมทางสังคมก็ยังมีเพศหญิงไปร่วมในกิจกรรมต่างๆ มากกว่าเพศชาย แม้กระทั่งในชุมชนชนบทของสหรัฐอเมริกาก็ยังพบว่า อัตราส่วนทางเพศ ของสมาชิกศาสนาผู้ไปโบสถ์มีแนวโน้มต่ำลง

3.3) สถานภาพ บุคคลผู้มีสถานภาพทางสังคมสูงจะมีส่วนร่วมทางสังคมมากกว่าบุคคลผู้มีสถานภาพทางสังคมต่ำ

3.4) อาชีพ บทบาททางด้านอาชีพของบุคคลมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมทางสังคมโดยที่ในชุมชนชนบทที่ประชาชนส่วนใหญ่มีอาชีพเกษตรกรกรรม เจ้าของที่ดิน และบุคคลที่เป็นเจ้าของไร่นาจะมีส่วนร่วมทางสังคมมากกว่าลูกจ้าง และชุมชนที่มีการแบ่งแรงงานสูงทำให้มีความหลากหลายของอาชีพ จะพบว่า มีสมาชิกอยู่ในกลุ่มทางการมากกว่าในชุมชนที่มีการแบ่งแรงงานต่ำ

3.5) การศึกษา ระดับการศึกษาของบุคคลมีความเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมทางสังคมโดยที่บุคคลผู้มีระดับการศึกษาสูงจะมีส่วนร่วมทางสังคมมากกว่าผู้มีระดับการศึกษาต่ำกว่า

3.6) ภูมิลำเนา แหล่งที่อยู่อาศัยของบุคคลก็มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมทางสังคม โดยที่บุคคลผู้อาศัยอยู่ในเมืองใหญ่หรือในนครจะมีส่วนร่วมทางสังคมด้วยการมีกิจกรรมหลากหลายมากกว่าบุคคลที่อาศัยอยู่ในเมืองเล็ก และในชุมชนชนบท

3.7) ระยะเวลาอาศัยอยู่ในชุมชน บุคคลผู้อาศัยอยู่ในชุมชนเป็นระยะเวลาานานจะมีการกลืนกลาย กับผู้คนส่วนใหญ่ในชุมชนได้มากกว่าและจะมีส่วนร่วมทางสังคมในชุมชนได้มากกว่าบุคคลผู้อยู่อาศัยในชุมชนเป็นระยะเวลาสั้นหรือบุคคลผู้เพิ่งย้ายถิ่นเข้าไปอยู่ในชุมชน

มีปัจจัยพื้นฐานหลายประการในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน เช่น การมีส่วนร่วมในโครงการต่างๆ ในรูปแบบเป็นวัฏจักร ความคิดสร้างสรรค์ในชุมชน การสงวนรักษาสิ่งที่มีประโยชน์ในชุมชน ความรู้ความชำนาญเฉพาะทาง การแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น ภาวะผู้นำในชุมชน การกระจายอำนาจในชุมชน การเฝ้าติดตามการพัฒนาและการประเมินผลการพัฒนา

ปัจจัยและแนวทางกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม

ปารีชาติ วลัยเสถียร (2542) กล่าวถึง ปัจจัยที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วม ดังนี้

ปัจจัยด้านการจัดการ ได้แก่ การพัฒนาให้เกิดการมีส่วนร่วมในพันธกิจและเป้าหมาย ส่งเสริมด้วยสื่อต่างๆ ให้เกิดความเข้าใจของการที่ต้องพึ่งพากันหรือร่วมกัน หากความเห็นชอบร่วมกันในงานที่แต่ละฝ่ายจะรับไปทำ สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันลดการแข่งขัน ของแต่ละฝ่ายรวมทั้งสร้างความมั่นใจว่าแต่ละฝ่ายจะได้ประโยชน์ จากการร่วมกันทำงาน

ปัจจัยด้านการสื่อสาร ได้แก่ ไม่ควรตัดสินผู้อื่นโดยฟังมาเพียงเล็กน้อย ไม่ควรวางตัวว่าเหนือกว่าผู้อื่นจนไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น หรือ รู้สึกว่าตนเองเป็นปมด้อยจนไม่กล้าแสดงความคิดเห็นไม่ควรยึดมั่นในความคิดตนเองมากเกินไป แต่ควรมีทัศนคติที่เปิดกว้าง ไม่ควรใช้เล่ห์เหลี่ยมทำนองปิดกั้น การเสนอความคิดเห็นของผู้อื่น แต่ควรมีความปรารถนาดีที่จะพูดตรงไปตรงมาและจริงใจ ประการสุดท้ายไม่ควรเฉยเมยต่อความรู้สึกของผู้อื่น แต่ควรปรับเปลี่ยนเป็นความเข้าใจและเห็นใจผู้อื่น

ปัจจัยทางการเมือง สังคม และวัฒนธรรม ได้แก่ การกระจายอำนาจทางการเมืองและอำนาจการตัดสินใจให้ประชาชนต้องมีมากพอ การให้สิทธิความเป็นพลเมืองเพื่อประชาชนจะได้รับแรงจูงใจในการเข้ามามีส่วนร่วม สภาพทางเศรษฐกิจ วัฒนธรรมและกายภาพในชุมชนเอื้อต่อการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

ปัจจัยของโครงการนั่นเอง ได้แก่ โครงการได้ให้การสนับสนุนและความสะดวกกับประชาชนที่จะเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจังหรือไม่ ทำให้ประชาชนรู้สึกเป็นเจ้าของโครงการนั้นคือเปิดโอกาสให้ประชาชนมีอำนาจในการตัดสินใจตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสิ้นสุดกระบวนการรวมทั้งพัฒนาความรู้และทักษะการมีส่วนร่วมแก่ประชาชน

ปัจจัยด้านพี่เลี้ยง ได้แก่ พี่เลี้ยงต้องร่วมกับชุมชนศึกษาองค์ประกอบต่างๆ ของคนในชุมชนและโครงสร้างอื่นๆ มีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาของกระบวนการมีส่วนร่วมค้นหาผู้นำ หรือผู้มีความเป็นผู้นำและช่วยกระตุ้นการมีส่วนร่วมในชุมชน รวมกลุ่มชาวบ้านเพื่อค้นหาปัญหาและแนวทางแก้ไข สนับสนุนข้อมูลข่าวสารกำลังใจและมีส่วนร่วมที่จะแก้ปัญหาอุปสรรคของการมีส่วนร่วมมีความจริงใจทำตนให้ประชาชนเชื่อถือและศรัทธาไม่ทำตนห่างไกลชุมชนแต่ไม่ใกล้ชิดช่วยเหลือตลอดเวลา ต้องช่วยในกรณีที่เป็นจริงๆ เท่านั้น

ปัจจัยด้านผู้นำ ได้แก่ ผู้นำชุมชนมีความจริงใจที่จะช่วยเหลือชุมชน ผู้นำต้องได้รับการยอมรับจากชาวบ้าน มีความสามารถในการกระตุ้นชาวบ้านให้ค้นหาปัญหาและเห็นความจำเป็นของการแก้ปัญหา

ปัจจัยทางด้านสังคมจิตวิทยา ได้แก่ การกระตุ้นให้ชาวชุมชนมีความสนใจและห่วงกังวลในปัญหานั้นๆ รู้สึกว่าตนเป็นเจ้าของชุมชนร่วมกันและช่วยกันแก้ปัญหา

ปัจจัยที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมมีหลายประการด้วยกัน ดังนี้

การกระตุ้น คือ การให้คนในชุมชนตระหนักถึงปัญหาและความต้องการของตนเอง และหาทางแก้ไขปัญหานั้น โดยภาครัฐก็ควรมีส่วนในการช่วยจัดหาทรัพยากรและกระตุ้นให้คนในชุมชนสามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้

ภาวะผู้นำในชุมชน ซึ่งในชุมชนหนึ่งมีทั้งผู้นำแบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นที่ทางการภาวะผู้นำถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการมีส่วนร่วม

การเรียนรู้ หมายถึง ประสบการณ์และบทเรียนที่ได้รับในชีวิตจริง เพราะมันเป็นสิ่งบ่งชี้ว่าประชาชนได้รับการกระตุ้น การเรียนรู้อาจจะมองว่ามันซับซ้อนและเป็นกิจกรรมใหม่ แต่ผลที่แสดงออกมาจะสะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จหรือข้อผิดพลาดจากการเรียนรู้ ในอดีตการวัดความสำเร็จในงานเกิดขึ้น จากกระบวนการดำเนินงานของรัฐ ซึ่งถือเป็นข้อผิดพลาดเพราะคนในชุมชนไม่ได้รับประโยชน์เท่าที่ควร ดังนั้นต้องมีการส่งเสริมการเรียนรู้ที่จำเป็นสำหรับชุมชน

แหล่งทรัพยากร ชุมชนหลายชุมชนมีปัญหาและความต้องการแต่ยังมีข้อจำกัดอีกหลายอย่างเพื่อแก้ไขปัญหาเหล่านั้น ไม่ว่าจะเป็นการขาดแคลนทรัพยากรหรือทักษะที่เป็นประโยชน์ในการดำเนินงานในชุมชน ดังนั้นในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนจึงจำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรทั้งภายนอกและภายในชุมชนโดยเฉพาะทรัพยากรบุคคลซึ่งถือว่ามีค่ามากที่สุด

ฉลีย์ว บุรีภักดี (2545) ได้กล่าวถึงรูปแบบการมีส่วนร่วม ดังนี้ (1) การมีส่วนร่วมแบบชายขอบ เป็นการมีส่วนร่วมที่เกิดจากความสัมพันธ์เชิงอำนาจไม่เท่าเทียมกันฝ่ายหนึ่งรู้สึกด้อยอำนาจกว่ามีทรัพยากรหรือความรู้ด้อยกว่า (2) การมีส่วนร่วมแบบบางส่วน รัฐเป็นผู้กำหนดนโยบายลงมาว่าต้องการอะไร โดยที่รัฐไม่รู้ความต้องการของชาวบ้าน ดังนั้นการมีส่วนร่วมก็เพียงแสดงความคิดเห็นในการดำเนินกิจกรรมบางส่วนเท่านั้น (3) การมีส่วนร่วมแบบสมบูรณ์ เป็นการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนตั้งแต่การกำหนดปัญหาความต้องการการตัดสินใจในแนวทางแก้ปัญหาและความเท่าเทียมกันของทุกฝ่าย

จากการศึกษาแนวคิดการมีส่วนร่วมเพื่อใช้เป็นแนวทางให้กับสมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสหกรณ์ตั้งแต่การร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมรับผลประโยชน์ ร่วมกันปรับปรุงแก้ไขปัญหา ซึ่งสอดคล้องกับ Mahazril Aini Y, Hafizah H.A.K, and Zuraini Y.

(2012) ที่ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานสหกรณ์เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์และการมีส่วนร่วมของสมาชิก ผลการศึกษาพบว่า การมีส่วนร่วมของสมาชิกเป็นปัจจัยสำคัญในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์ โดยสหกรณ์จำเป็นต้องสื่อสารกับสมาชิกเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเพื่อนำไปสู่การพัฒนา และ Reza Abdi, Manoochehr Tavangar Rizi, and Mansoor Tavakoli (2010) ได้ศึกษาเรื่อง หลักการสำคัญของสหกรณ์ในการร่วมมือของชุมชน โดยใช้กรอบความร่วมมือในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า หลักสำคัญของสหกรณ์คือการร่วมมือและการทำงานร่วมกัน ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่นำไปสู่การพัฒนา

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าปัจจัยสำคัญในการส่งผลการเข้ามามีส่วนร่วมของสมาชิกมีหลายปัจจัยด้วยกัน เช่น ปัจจัยด้านการจัดการ การสื่อสาร ทรัพยากร และปัจจัยด้านผู้นำและถือว่าผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลการมีส่วนร่วมของสมาชิกในสังคม เพราะโดยธรรมชาติมนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่ต้องมีการดำรงชีวิตเป็นกลุ่มเป็นชุมชนและสังคมด้วยความแตกต่าง และความหลากหลายกันทั้งในด้านของความรู้สึกรู้สึกนึกคิดและความต้องการ จึงทำให้มนุษย์มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน เพื่อสนองต่อความต้องการและบรรลุประโยชน์ที่ต้องการ ทั้งนี้ต้องอาศัยการร่วมแรงร่วมใจระหว่างกันเป็นสำคัญ ซึ่งสื่อกลางที่สำคัญในการช่วยประสานให้ชาวบ้านร่วมแรงร่วมใจกัน คือ ผู้นำ เพราะผู้นำจะเป็นบุคคลที่จะมาช่วยประสานกำลังแรงใจ และสมองในการทำงานร่วมกันในทางที่ดีและเป็นธรรมให้กับสังคม ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาทบทวนแนวคิดผู้นำและภาวะผู้นำ ดังรายละเอียด ดังนี้

1.2.5 บททบทวนผู้นำและภาวะผู้นำ

ในส่วนนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาทบทวนแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

สมศักดิ์ ขาวลาภ (2544) กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) กับภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นการมองคนละด้าน คำว่า ผู้นำ มองเน้นที่ตัวบุคคล ส่วนคำว่า ภาวะผู้นำ มองเน้นที่คุณลักษณะในตัวบุคคล เราสามารถให้คำนิยามของคำว่า ผู้นำ ได้โดยอาศัยหลัก 3 ประการ สรุปได้ดังนี้

(1) ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลายๆ คนที่มีอำนาจอิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติตนหรือพฤติกรรมของผู้อื่น คำว่าผู้อื่นในที่นี้ไม่ได้ หมายความว่า ผู้อื่น ทุกคนในกลุ่มคนที่ผู้นำคนนั้นมีส่วนร่วม เพราะภาวะผู้นำมิได้เกิดขึ้นโดยอาศัยหลักการทั้งหมดหรือไม่ก็ไม่มีเลย แต่ภาวะผู้นำเกี่ยวกับความเป็นผู้นำมากหรือน้อยเพียงใดมากกว่าปริมาณคนที่เขานำ คืออยู่ที่ความมากน้อยของอำนาจ อิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคน

(2) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการ 2 ทาง (Two-way process) คือ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตามและในทำนองเดียวกัน บางคราวผู้ตามก็มีอิทธิพลเหนือผู้นำ ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำจึงเป็นผลรวมของเจตคติของสมาชิกในกลุ่มคนนั่นเอง งานวิจัยหลายเรื่องยืนยันว่าผู้นำของกลุ่มคนที่มีเจตคตินิยมเผด็จการมักเป็นเผด็จการด้วย ส่วนผู้นำของกลุ่มคนที่มีเจตคตินิยมประชาธิปไตยก็มักเป็นคนที่มีความเป็นประชาธิปไตยด้วย

(3) ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร คน 2 คนนี้อาจจะเป็นคนๆ เดียวกันได้ แต่ไม่จำเป็นต้องเสมอไป หัวหน้าหรือผู้บริหารหลายคนมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่อาจไม่ใช่ผู้นำ ที่แท้จริงของกลุ่ม ผู้นำที่แท้จริงอาจเป็นคนอื่นซึ่งไม่ใช่หัวหน้าหรือผู้บริหารแต่เขามีอำนาจ มีอิทธิพล และมีความสามารถในการจูงใจคนให้ประพฤติหรือปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ทั้งๆ ที่เขาไม่มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งใดๆ ทั้งสิ้น

เจษฎา บุญมาโฮม (2546) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง คนที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการให้มีตำแหน่งเป็นหัวหน้า มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบต่อหน่วยงานหนึ่งในองค์กร

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทสำคัญซึ่งสามารถนำหรือประสานการทำงานของสมาชิกในกลุ่มให้ทำงานร่วมกันจนประสบผลสำเร็จ โดยบุคคลนั้นได้รับการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่มด้วย

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2545) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีผู้ตาม และมีอิทธิพลที่จะทำให้ผู้ตามช่วยกันกำหนดวัตถุประสงค์และบรรลุวัตถุประสงค์นั้น หรือเป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จโดยใช้อิทธิพลจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดปัญหา วางแผน และรับผิดชอบต่อความอยู่รอด หรือการพัฒนาขององค์การ นอกจากนั้นแล้วผู้นำยังมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์การและพนักงานรวมทั้งสามารถใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง การเป็นผู้นำนั้นเป็นเรื่องง่ายแต่การเป็นผู้นำที่ดีนั้นเป็นเรื่องยาก

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2543) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีศิลปะในการจูงใจสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงานให้ปฏิบัติตามคำสั่งของตนได้

ยงยุทธ เกษสาคร (2544) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะกระตุ้นจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย การติดต่อ ซึ่งกันและกัน ให้เกิดมีใจร่วมกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การดำเนินการจะเป็นไปในทางดีหรือชั่วยังได้ ฉะนั้นไม่ว่าคนนั้นจะเป็นอธิบดี ประธาน

กรรมการ ผู้อำนวยการ หรือผู้จัดการบริษัท แม้แต่หัวหน้าใจแต่แต่ละคนจะต้อง มีภาวะผู้นำทั้งนั้น ซึ่งมีลักษณะของผู้นำที่มีรูปแบบต่างๆ กันความเป็นผู้นำมีผลกระทบต่อสิ่งอื่นๆ หลายอย่าง ถ้าหัวหน้าหรือผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความเป็นผู้นำในตัว กิจกรรมงานของหน่วยงานก็จะดำเนินไปได้โดยเรียบร้อยราบรื่น และก้าวหน้า ตรงกันข้ามถ้าหัวหน้าหรือผู้บริหารขาดความเป็นผู้นำ ในตัว ก็จะทำให้เกิดผลเสียต่างๆ หลายประการ ทั้งนี้เพราะผู้นำเป็นตัวการแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change agent) ภายในหน่วยงาน พฤติกรรมความเป็นผู้นำจึงมีผลไปถึงผลผลิตขององค์การ ความพึงพอใจ ขวัญและกำลังใจ ความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน ความกระตือรือร้น การบูรณาการ ฯลฯ ของผู้ร่วมงานด้วยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งความเป็นผู้นำจะมีลักษณะสำคัญ คือ 1) ด้านคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำ ได้แก่ ผู้นำที่มุ่งแสวงหาวิธีการที่จะนำผู้ร่วมงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานตามที่กำหนดไว้ 2) การแสดงออกในรูปของพฤติกรรมในด้านต่างๆ เช่น ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ความสามารถในการตัดสินใจ กล้าคิด กล้าทำ มีความรับผิดชอบและมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เพื่อก่อให้เกิดผลในแง่ของความมีพลังอำนาจและอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน 3) การแสดงออกซึ่งศักยภาพ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปผู้นำที่มีความเป็นผู้นำสูงจะต้องสามารถแสดงบทบาทในการนำด้วยบารมี และความมีอิทธิพลเหนือกลุ่มบุคคลอื่นได้ ในทุกสถานการณ์ 4) ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่ฝึกฝนอบรมพัฒนาให้เกิดขึ้นได้จากประสบการณ์การเรียนรู้ ดังเช่น ผู้นำที่สำเร็จการอบรมจากสถาบันพัฒนาผู้บริหาร หรือผู้นำที่ผ่านการอบรมในสาขาวิชาเฉพาะ มีความรู้ความชำนาญในด้านเทคนิคสูง (Technical skill) เป็นที่ยอมรับของกลุ่ม เป็นต้น 5) ผู้นำที่ดีจะต้องสามารถสร้างความจงรักภักดีให้เกิดในจิตสำนึกของบุคลากร ต่อหน่วยงาน สร้างความพึงพอใจด้วยการใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ให้เกิดขึ้นแก่ผู้ร่วมงานได้ จนสามารถสร้างทีมงานได้อย่างมั่นคง

ความเป็นผู้นำ หมายถึง การสร้างบารมีแห่งความสัมพันธ์ ตามแนวคิดของ ไมเนอร์ (อ้างถึงใน สวงน สุทธิเลิศอรุณ, 2543) และ Boone and Kurtz (อ้างถึงใน สวงน สุทธิเลิศอรุณ, 2543) ได้กล่าวถึง ความเป็นผู้นำ หมายถึง การจูงใจหรือกระตุ้นให้บุคคลทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายโดยเฉพาะ

จากทรรศนะของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ความเป็นผู้นำ หรือภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของบุคคลหรือกลุ่มเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายภายในสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ให้เกิดพลังเป็นอิทธิพลครองใจผู้ใต้บังคับบัญชาผู้ร่วมงาน ให้ความร่วมมือปฏิบัติการ ดำเนินกิจกรรมในทุกสถานการณ์โดยใช้กระบวนการกลุ่มหรือกลุ่มปฏิสัมพันธ์ หรือพลวัตกลุ่ม ใช้ศิลปะของการสื่อสารเป็นพลังสนับสนุนเป็นปัจจัยในการบริหาร ให้กิจกรรมบรรลุเป้าหมาย สภาวะหรือศักยภาพ ความสามารถของบุคคลในการสร้างกระบวนการเพื่อจูงใจให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ดำเนินกิจกรรมให้เป็นไปตามแผนงาน และจุดประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งสอดคล้องกับรังสรรค์ ปิติปัญญา (2546) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อ

ความสำเร็จของ ธุรกิจชุมชนในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่าทั้งปัจจัยภายในและภายนอกมีผลต่อการพัฒนาหรือ ความสำเร็จของธุรกิจชุมชน เครือข่ายร่วมกัน ปัจจัยภายในที่มีผลต่อความสำเร็จของ ธุรกิจชุมชน เครือข่ายประกอบด้วยทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งที่สำคัญได้แก่ คณะกรรมการ คณะกรรมการ ของ กรณีศึกษาส่วนใหญ่เป็นผู้มีพฤติกรรมดี ซื่อสัตย์ เสียสละ มีความสามารถและได้รับการยอมรับ จาก ผู้นำและชาวบ้านในชุมชน นอกจากนี้ทรัพยากรมนุษย์แล้วเงินทุนก็เป็นปัจจัยภายในที่สำคัญ เช่นกัน ปัจจัยภายในที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่ง คือระบบการจัดการ ซึ่งพบว่าระบบการจัดการของ ธุรกิจ ชุมชนส่วนใหญ่ยังไม่สมบูรณ์นัก นอกเหนือจากกรรมการแล้วองค์ประกอบอื่นของ การจัดการได้แก่ สมาชิกและพนักงานยังมีได้ทำงานอย่างที่เราจะเป็นและประเด็นที่น่าเป็นห่วงคือ การจัดการที่ ดำเนินการอยู่ในธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่ยังไม่มีระบบเท่าที่ควร นอกจากนั้นการศึกษา ของบางภูมิภาค ได้ชี้ว่าการจัดการด้วยการเชื่อมโยงกันระหว่างธุรกิจชุมชนที่มีกิจกรรมต่อเนื่องกัน หรือเหมือนกันเป็น เครือข่ายเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ธุรกิจชุมชนประสบความสำเร็จ สำหรับปัจจัยภายนอก ปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ลักษณะพื้นฐานของชุมชน (พื้นฐานความคิด ในการทำงานร่วมกัน ชื่อเสียงทางวัฒนธรรม ภูมิ ปัญญาดั้งเดิม) องค์กรสนับสนุน ซึ่งมีความหมาย รวมถึงแต่ความสามารถของเจ้าหน้าที่ วิธีการในการ ส่งเสริม และรูปแบบและขนาดของการให้ ความช่วยเหลือ นอกจากองค์กรสนับสนุนแล้ว คู่ค้าถือว่าเป็นอีกองค์กรหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจชุมชน เครือข่าย การศึกษาในประเด็นนี้ได้ข้อสรุปว่า การมีคู่ค้าที่ดีโดยเฉพาะคู่ค้า รายใหญ่ที่มีความต่อเนื่องเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาอย่างมาก

บุญมี จันทร์วงศ์ (2543) ได้ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาสหกรณ์ในภาค การเกษตร จากความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องกับสหกรณ์การเกษตร ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงของ กรมส่งเสริมสหกรณ์ สหกรณ์จังหวัด หัวหน้านิคมสหกรณ์ทั่วประเทศ อาจารย์ผู้สอนวิชาการสหกรณ์ จากสถาบันการศึกษา ประธานและผู้จัดการสหกรณ์ภาคการ เกษตรจำนวน 182 คน พบว่า แม้ สหกรณ์ในภาคการเกษตรจะมีจุดแข็ง แต่ก็มีจุดอ่อนอยู่มาก ได้แก่ผู้บริหารและพนักงานของสหกรณ์ ในภาคการเกษตรยังขาดความรู้ทางการบริหาร การบริหารสหกรณ์ยังไม่โปร่งใส สมาชิกยังขาดความรู้ เกี่ยวกับสหกรณ์ และมีปัญหาด้านการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐ และยังขาดการติดตามข้อมูล ข่าวสารและเทคโนโลยีสมัยใหม่ โดยได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาสหกรณ์ในภาคการเกษตร ดังต่อไปนี้ 1) ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้แก่ผู้บริหารและสมาชิกสหกรณ์เช่น พัฒนาศักยภาพของสหกรณ์ให้มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ และการให้ความรู้และส่งเสริมให้สมาชิก มีการเรียนรู้เกี่ยวกับการผลิต การแปรรูป และการตลาดแก่สมาชิกอย่างต่อเนื่อง 2) ยุทธศาสตร์การ พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการสหกรณ์ เช่น ปรับปรุงวิสัยทัศน์ บทบาท/ภารกิจ เป้าหมาย โครงสร้างและระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพเหมาะสม ชัดเจน สอดคล้องกับภารกิจและ สถานการณ์ สร้างเครือข่ายเชื่อมโยงการดำเนินธุรกิจและการพัฒนาระหว่างสหกรณ์ในรูปแบบพหุภาคี เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน สร้างอำนาจต่อรองทางการตลาด และช่วยเหลือซึ่งกันและกันทั้ง

ด้านการผลิต และเงินทุน ส่งเสริมให้มีทุนเป็นของตนเองที่เพียงพอ ด้วยการสนับสนุนให้มีการออมทรัพย์ของสมาชิกให้มากขึ้น 3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาการตลาดของสหกรณ์ เช่น การพัฒนาคุณภาพผลผลิตและผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐาน สร้างระบบข้อมูลข่าวสารทางการตลาด พัฒนาการแปรรูปผลผลิตเพื่อเพิ่มมูลค่าของผลผลิตและการเก็บรักษาที่มีคุณภาพ สร้างพันธมิตรกับภาคเอกชนมากขึ้น 4) ยุทธศาสตร์การพัฒนาครอบครัว ชุมชน และสิ่งแวดล้อมของสมาชิกสหกรณ์ เช่น ให้สหกรณ์เป็นศูนย์กลางการพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก ทำหน้าที่เป็นสถาบันการเรียนรู้สถาบันการออมทรัพย์ สถาบันสวัสดิการสังคมในชุมชน และแหล่งเงินทุนของการผลิต ส่งเสริมให้สมาชิกและครอบครัวดำเนินชีวิตที่ดีงาม ถูกต้องตามค่านิยมวัฒนธรรมไทย จัดความสัมพันธ์ภายในครอบครัวและในชุมชนให้อยู่ดีมีสุข ส่งเสริมการอยู่ร่วมกันทำงานร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในชุมชนตามอุดมการณ์และหลักการของสหกรณ์

ทฤษฎีลักษณะของผู้นำ

ทฤษฎีนี้เชื่อว่าบุคคลบางคนเกิดมาพร้อมด้วยลักษณะบางประการที่จะช่วยสนับสนุน ให้เขาเป็นผู้นำได้ซึ่งหมายถึงคุณลักษณะดังนี้ (กวี วงศ์พัฒน์, 2539)

(1) บุคลิกภาพ เป็นเรื่องที่ดีติดมากับตัวของบุคคลแต่ละคนในส่วนของที่สามารถปรับปรุงแก้ไขให้ได้ บุคลิกภาพดังกล่าวคือ ความสามารถในการปรับตัว เป็นความสามารถทั่วไปของบุคคล ความต้องการที่จะนำ ซึ่งอาจจะเป็นความสามารถในส่วนลึกๆ มองไม่เห็นชัด แต่ก็สามารถค้นคว้าได้ ความมั่นคงทางอารมณ์ ซึ่งแต่ละคนจะมีนิสัยทางด้านความคงที่ของอารมณ์การควบคุมอารมณ์ได้มากน้อยเพียงใด ความเป็นตัวของตัวเอง มีอำนาจในการตัดสินใจต่างๆ ตามสภาพสังคมและวัฒนธรรม ความอุตสาหพยายาม หมายถึง ความอดทนของแต่ละบุคคลที่จะพยายาม พินฝ่าอุปสรรคนานาประการ ความคิดสร้างสรรค์ ถือเป็นพรสวรรค์อย่างหนึ่ง ที่มีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเฉพาะแล้วคิดออกมาเป็นรูปธรรม ความทะเยอทะยาน เป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่ต้องการความสะดวกสบายใหม่ๆ เกิดขึ้นตลอดเวลา หากทุกคนได้ใช้ความคิดดังกล่าวอยู่ตลอดเวลา เพราะการคิดแต่ละคนนั้นย่อมแตกต่างกันออกไป

(2) ความรู้ ความสามารถ สมองของคนเรานี้ธรรมชาติสร้างมาเพื่อใช้สติปัญญาให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม ความรู้ความสามารถจะเห็นได้จากเขาวัวปัญญา คนทุกคนมีสติปัญญา ความเฉลียวฉลาดแตกต่างกันไปอาจจะด้วยสาเหตุหลายๆ ประการ ทั้งเรื่องพันธุกรรม สภาพแวดล้อม การแข่งขัน การฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้ที่สนใจในการศึกษาเล่าเรียน ความแม่นยำในการตัดสินใจ เพราะต้องทำการตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา ในการทำงาน การดำรงชีวิต การตัดสินใจที่แม่นยำจึงต้องอาศัยประสบการณ์ ระดับความรู้ ทุกคนสามารถศึกษาเล่าเรียนได้ไม่เท่ากันเพราะสมองแต่ละคนไม่สามารถรับอะไรได้อย่างเต็มที่ คือมีการจุความจำไว้เท่ากันก็จริง แต่การรับรู้ การถ่ายทอดอาจจะมีบางสิ่ง

บางอย่างแตกต่างกันออกไป ดังนั้นจึงวัดระดับความรู้ได้จากการศึกษาในระดับที่สูงๆ ขึ้นไปของแต่ละคน ความคล่องแคล่วในการใช้ภาษา สื่อภาษาเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างหนึ่งของมนุษย์ทุกชาติจะมีภาษาของตนเองหรือไม่ก็ตาม แต่การพูดถือเป็นเรื่องของการสื่อความหมายให้สามารถเข้าใจกัน ผู้นำที่มีความสามารถในการพูด การเขียนย่อมน่าเปรียบกว่า

(3) คุณลักษณะด้านสังคม การเข้าสังคมเป็นของคนทุกคน เพราะคนเราไม่สามารถอยู่คนเดียวในโลกได้ การเข้าสังคมของคนแต่ละระดับต้องมีพิธีรีตองแตกต่างกันออกไปตามสภาพการณ์และเหตุการณ์นั้นๆ คุณลักษณะด้านสังคมมีดังนี้ การรู้จักประนีประนอม การที่บุคคลทำงานร่วมกับคนอื่น ผลประโยชน์เป็นเรื่องที่มีความสำคัญไม่น้อย ด้วยเหตุนี้จึงต้องการคนที่จะมาประสานผลประโยชน์หรือเป็นคนที่ยอมประนีประนอมให้ทุกคนที่ร่วมงานเกิดความพอใจ ความสามารถในการบริหาร งานบริหารเป็นการใช้ศิลป์ ซึ่งแต่ละคน ไม่สามารถใช้ได้ทัดเทียมกัน ด้วยข้อจำกัดต่างๆ การศึกษาเล่าเรียนก็จะเป็นส่วนประกอบในการบริหารได้บ้างเช่นกัน ความร่วมมือ ถือเป็นเรื่องสำคัญมากในการเป็นผู้นำ เพราะผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่สามารถชักจูงให้ผู้ร่วมงาน ตั้งใจทำงาน หรือทำตามที่ผู้นำต้องการด้วยความเต็มใจ ความเป็นที่นิยมชมชอบ เราคงจะเคยเข้าไปในงานเลี้ยง และพบคนหนึ่งซึ่งจากสีหน้าท่าทาง เป็นบุคคลที่เรามองแวบเดียวเกิดความรู้สึกอยากรู้จัก อยากทักทาย มีความเลื่อมใสศรัทธาอย่างยิ่งเมื่อเห็นเขาพูดจาด้วยแล้วเกิดความนิยมชมชอบตามมา ความเป็นนักการทูต การที่บุคคลจะเป็นนักการทูตที่ดีนั้นต้องอาศัยปฏิภาณไหวพริบมากมาย เพราะต้องเอาใจเขามาใส่ใจเรา ต้องโน้มน้าวเรื่องใหญ่ๆ ที่เกิดขึ้นแก้ปัญหาให้กลายเป็นเรื่องเล็กต้องใช้ความสามารถหลายๆ ด้านประกอบกัน ซึ่งไม่ใช่การพูดเป็น เพียงอย่างเดียว

(4) คุณลักษณะด้านกายภาพ ถือเป็นเรื่องที่ดีตัวมา อย่างเห็นได้ชัด ซึ่งสิ่งเหล่านี้ อาจสามารถแก้ไข ปรับปรุงด้วยการให้อาหารหรือรับประทานอาหาร ที่ถูกสุขลักษณะ รวมทั้งการออกกำลังกายที่เหมาะสมด้วย คุณลักษณะด้านกายภาพมีดังนี้ ส่วนสูง ถึงแม้ทุกคนไม่สามารถจะสูงทัดเทียมกัน แต่ก็เป็นที่ประจักษ์แล้วว่า การรับประทานอาหารที่ถูกต้องตามหลักโภชนาการนั้นมีส่วนทำให้คนเราสูงได้ไม่เพียงเพราะพันธุกรรมเพียงอย่างเดียว น้ำหนัก การควบคุมน้ำหนักจะเห็นได้ชัดเจนจากนักมวย เพราะการควบคุมต่างๆ ย่อมเกิดผลตามที่เรต้องการ หรือเป็นไปตามเป้าหมายระหว่างบุคคล มีนักจิตวิทยาได้ทำการทดสอบเรื่องน้ำหนักกับการเป็นภาวะผู้นำเหมือนกัน แต่ไม่มีความสำคัญอย่างมีนัยสำคัญ การฝึกฝน นับเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากในการดำรงชีวิต การที่ร่างกายของคนเราได้รับการออกกำลังกาย การฝึกฝนให้ใช้ความคิด การใช้สมอง การนั่งสมาธิ ล้วนแล้วแต่มีส่วนทำให้จิตใจเยือกเย็น สามารถพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นผู้นำได้ในที่สุด ความสมบูรณ์ของร่างกาย การรักษาตนให้พ้นจากโรคภัยถือเป็นราก อันประเสริฐตามหลักของพระพุทธศาสนา ดังนั้นความสมบูรณ์ต้องมีส่วนประกอบด้านอื่นด้วย เช่น การรักษาความอบอุ่นของร่างกาย การพักผ่อนที่เพียงพอและการออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปแล้ว คุณลักษณะสำคัญของการเป็นผู้นำตามทฤษฎีดังกล่าว จะสามารถในการส่งผลให้ผู้นำทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ คือ มีความเฉลียวฉลาด หมายถึงความสามารถและทักษะในการติดต่อสื่อสารที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการจูงใจ เพื่อที่จะก่อให้เกิดหรือทำให้ได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงานหรือผู้อยู่ในบังคับบัญชา ความเจริญวัยด้านสังคม หมายถึง ความเป็นผู้ใหญ่ทางด้านอารมณ์ คือความสามารถในการรักษาไว้ซึ่งความสงบทางใจ เมื่อแพ้หรือประสบชัยชนะ รวมถึงความสำเร็จต่างๆ มีการควบคุมอารมณ์ได้ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความเคารพในตนเองและมีความสนใจในขอบเขตที่กว้าง แรงจูงใจภายใน เป็นความปรารถนาที่จะให้ประสบความสำเร็จ เป็นการตอบสนองความต้องการระดับสูงของมนุษย์ทุกคน เจตคติด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง เป็นผู้ที่ยอมรับว่าการร่วมมือระหว่างกัน เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นในการทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพนั่นเอง

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักมีคุณลักษณะที่เฉพาะอย่างที่เหมาะสม และมีความคุณลักษณะบางประการที่เหนือกว่าผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำ คนที่เป็นผู้นำนั้นจะต้องมีคุณลักษณะบางประการ ที่แตกต่างจากบุคคลธรรมดา (ริงสรร์ ประเสริฐศรี, 2544) ลักษณะที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำสามารถจัดประเภทแบ่งได้ ดังนี้

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลมีลักษณะดังนี้ เป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ เป็นผู้ที่มอบหมายหน้าที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา การจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม การติดต่อสื่อสาร และมีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ของการบริหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่ ผู้นำมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรและของพนักงาน ซึ่งรวมถึงผู้นำที่สามารถใช้อำนาจอิทธิพลต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใด กิจกรรมหนึ่งด้วย ผู้นำยังเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มและสามารถนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป เป็นคุณลักษณะซึ่งสามารถสังเกตได้ทั้งภายในและภายนอกงาน คุณลักษณะทั่วไปจะสัมพันธ์กับความสำเร็จและความพอใจทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปซึ่งจะช่วยให้ผู้นำประสบความสำเร็จประกอบด้วย

(1.1) ความเชื่อมั่นในตัวเอง เป็นการแสดงพฤติกรรมของบุคคล ในสถานการณ์ต่างๆ ในลักษณะที่มีความสงบและเป็นผู้นำที่ดีได้แม้จะอยู่ในภายใต้ภาวะแรงกดดันและภาวะวิกฤติ จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำที่จะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองอย่างแท้จริง ซึ่งสังเกตได้จากการใช้คำพูดที่จริงจัง การรักษาอกกับปฏิกิริยาที่ดี และการแสดงท่าทางที่เหมาะสม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่ง ที่แสดงถึงความเชื่อมั่นในตนเองด้วย

(1.2) การสร้างความไว้วางใจได้ เป็นบุคคลที่มีลักษณะซื่อสัตย์ ซื่อตรงและสามารถสร้างความเชื่อถือแก่กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้อง สมาชิกของกลุ่ม จะมีความเชื่อมั่นว่าผู้นำต้องแสดงความซื่อสัตย์ ความมั่นคง และเป็นผู้ที่สามารถเชื่อถือได้ จึงจะสามารถก่อให้เกิดความไว้วางใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ ซึ่งสอดคล้องกับ Reuven Shapira (2013) ได้ศึกษาเรื่อง ความมีส่วนร่วมของผู้นำจำเป็นต่อความเชื่อถือ การเรียนรู้ ความมีประสิทธิภาพและการเปลี่ยนแปลงของสหกรณ์ ผลการศึกษาพบว่า การที่ผู้นำเข้าไปมีส่วนร่วมกับสมาชิกทำให้สมาชิกเกิดความไว้วางใจและเชื่อถือผู้นำ ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานนั้นมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

(1.3) ลักษณะเด่น เป็นลักษณะเด่นของผู้นำที่มีเหนือบุคคลอื่นๆ อย่างเห็นได้ชัดในด้านต่างๆ ผู้นำที่มีลักษณะโดดเด่นมักจะถูกมองว่าเป็นคนหยิ่งหรือทำตัวเป็นนาย ซึ่งความจริงแล้วความโดดเด่นจะได้รับการพิจารณาว่าเป็นลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ

(1.4) เป็นคนกล้าแสดงออก เป็นบุคลิกลักษณะที่มีการแสดงออก ที่เด่นชัดในสังคม และมีบุคลิกลักษณะโดดเด่น โดยจะทำให้คนที่ทำงานด้วยเกิดความสบายใจ และกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น นอกจากนี้ยังช่วยให้เกิดการรวมกลุ่มและช่วยให้การทำงาน กับสมาชิกของกลุ่มง่ายขึ้น ตลอดจนสามารถสร้างพลังกลุ่มและสร้างทีมงานได้ดี

(1.5) การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสม เป็นความเปิดเผยเฉียบขาดในการแสดงความต้องการ ความคิดเห็น ความรู้สึก และทัศนคติ การเป็นคนที่มีการแสดงออก ที่เหมาะสมจะช่วยผู้นำในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย สามารถเผชิญกับปัญหาภายในสมาชิกกลุ่ม

(1.6) ความมั่นคงทางอารมณ์ เป็นความสามารถในการควบคุมอารมณ์ในการโต้ตอบได้อย่างเหมาะสมแม้ในภาวะวิกฤต อารมณ์ที่มั่นคงเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญ ซึ่งจะช่วยให้แก้ไขสถานการณ์ให้ลุ่ล่งไปได้ด้วยดี

(1.7) ความกระตือรือร้น เป็นการแสดงออกด้วยความสนใจและตั้งใจในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างกระตือรือร้น ผู้นำสามารถแสดงความกระตือรือร้นทั้งด้วยการใช้คำพูดและการแสดงออก เช่น การใช้ท่าทาง เป็นต้น ในสถานการณ์การบริหารจะต้องการผู้นำซึ่งกระตือรือร้น เพื่อจูงใจให้เกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์การทำงาน ตลอดจนช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกในทีมงาน

(1.8) มีอารมณ์ขัน เป็นการแสดงออกของความเป็นคนมีอารมณ์ดีและมองเหตุการณ์หรือสิ่งต่างๆ โดยไม่รู้สึกเครียด อารมณ์ขันจะถือเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้นำ อารมณ์ขันจะช่วยลดความตึงเครียด ความน่าเบื่อหน่ายและความไม่ถูกกัน ตลอดจนช่วยให้มีอำนาจเหนือกลุ่มได้

(1.9) ความเป็นคนดูอบอุ่นหรือมีความเอื้ออารี เป็นการแสดงความเห็นอกเห็นใจมีอารมณ์มั่นคง เข้าใจในสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นและพร้อมที่จะช่วยเหลือแก้ไขปัญหาโดยช่วยให้ภาวะผู้นำมีประสิทธิภาพ

(1.10) มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียด เป็นความสามารถที่จะเผชิญปัญหาและสามารถแก้ปัญหาให้ลุล่วงไปด้วยดีได้ เนื่องจากผู้นำ ต้องเผชิญหน้ากับปัญหา ความผิดหวัง และความตึงเครียดมากมาย ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีความอดทนสูงและสามารถแก้ปัญหาได้ด้วยสุขภาพจิตที่ดี

(1.11) การรู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน เป็นการรับรู้ในจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองซึ่งจะช่วยให้เขาสามารถที่จะใช้จุดแข็งของเขาให้เกิดประโยชน์ และพัฒนาแก้ไขจุดอ่อนของตนได้ ตลอดจนสามารถสร้างความไว้วางใจให้กับทีมงานเพื่อให้งานกลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

2) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน เป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่แน่นอนของผู้นำที่มีประสิทธิผลและก่อให้เกิดความสำเร็จ ในการทำงานโดยมีรายละเอียด ดังนี้

(2.1) มีความคิดริเริ่ม เป็นการมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานมีการตัดสินใจและทำกิจกรรมต่างๆ ด้วยตัวเอง ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างโอกาสในการเปลี่ยนแปลง ตลอดจน มีความสามารถในการค้นหาปัญหาและความสามารถในการแก้ไขปัญหา ทักษะเหล่านี้จำเป็นจะต้องมีการฝึกหัดปฏิบัติเพื่อพัฒนาทักษะด้านนี้

(2.2) มีความเข้าใจอารมณ์และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ผู้นำต้องพยายามสร้างอิทธิพลเหนือผู้อื่นโดยต้องเข้าใจถึงความรู้สึกนึกคิด (ทัศนคติ ความสนใจและอารมณ์) ของสมาชิกกลุ่มโดยศึกษาและสังเกตในรายละเอียดว่าสมาชิกกลุ่มเป็นใคร มีความต้องการอย่างไร เพื่อที่จะหาวิธีการสื่อสารที่ดี และสร้างอิทธิพลเหนือบุคคลเหล่านั้นได้ ทักษะด้านนี้จะช่วยป้องกันปัญหาความขัดแย้งและความล้มเหลวของผู้นำ ตลอดจนจะช่วย ในการตัดสินใจและการเจรจาต่อรองในเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้บรรลุผล

(2.3) ความสามารถในการยืดหยุ่นได้และความสามารถในการปรับตัว ความยืดหยุ่นได้เป็นความสามารถที่จะปรับภารกิจและความต้องการของทีมงานให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ซึ่งต้องมีลักษณะที่ยืดหยุ่นได้ ตลอดจนสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลง เช่น ความก้าวหน้า ด้านเทคโนโลยี การลดจำนวนแรงงาน การเปลี่ยนแปลงลักษณะความจำเป็นและความต้องการ ของลูกค้า การเปลี่ยนแปลงด้านกำลังแรงงาน

(2.4) สภาพการควบคุมภายในตนเอง เป็นลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำซึ่งมีความเชื่อมั่นว่าเป็นผู้ควบคุมและเป็นผู้กำหนดดวงชะตาชีวิตของตนเอง ซึ่งคุณสมบัตินี้ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีจิตใจที่เข้มแข็ง มีความอดทน และมีการพัฒนาตนเอง จึงจะสามารถควบคุมตนเองได้ ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้จะทำให้ผู้นำเป็นที่ยอมรับของสมาชิกกลุ่ม

(2.5) ความกล้าหาญ ผู้นำต้องมีความกล้าหาญในการเผชิญกับความเสี่ยง ความท้าทายต่อสิ่งแปลกใหม่ ซึ่งจะต้องมีความรอบคอบ ระมัดระวัง มีความคิดริเริ่ม มีความรับผิดชอบ มี

ความกล้าหาญในการตัดสินใจเพื่อที่จะฉวยโอกาส ขจัดอุปสรรค แก้ไขปัญหา และการใช้กลยุทธ์ใหม่ๆ ในแต่ละสถานการณ์ให้ได้

(2.6) ความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม เป็นความสามารถในการที่จะแก้ปัญหาให้เรียบร้อยได้อย่างรวดเร็ว เช่น การถูกตัดงบประมาณ กำลังแรงงาน การให้พนักงานออก เป็นต้น ผู้บริหารระดับสูงจะไม่กังวลถึงความล้มเหลว เพราะจะเป็นการทำลายขวัญและกำลังใจ ของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่จะเกิดความมุมานะบากบั่นไม่ยอมแพ้และไม่ท้อถอยในสิ่งใดอย่างง่าย ๆ

แรงจูงใจของภาวะผู้นำ (Leadership motive)

แรงจูงใจเป็นความจำเป็น ความต้องการ แรงกระตุ้น ความปรารถนา หรือสภาพภายในของบุคคลซึ่งมีพลังกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม ที่จะบรรลุเป้าหมาย ผู้นำที่มีประสิทธิผลมักมีการแสดงลักษณะเด่นด้านแรงจูงใจ ซึ่งมีพลังกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่จะตอบสนองความต้องการด้านการยอมรับ การยกย่อง และความต้องการประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิตของเขา แรงจูงใจหรือความต้องการของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับงานประกอบด้วย

1) แรงจูงใจด้านอำนาจ เป็นแรงจูงใจที่ต้องการการควบคุมและมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะมีความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะควบคุมทรัพยากรต่างๆ ผู้นำที่มีแรงจูงใจด้านอำนาจสูงจะมีลักษณะเด่น 3 ประการ คือ

- (1) มีการแสดงออกด้วยความเข้มแข็ง และใช้ความพยายามเพื่อแสวงหาอำนาจ
- (2) มีการใช้เวลาส่วนใหญ่ในการคิดหาวิธีเปลี่ยนแปลงแก้ไขพฤติกรรม ของบุคคลอื่น
- (3) มีความเอาใจใส่เกี่ยวกับชีวิตความเป็นอยู่หรือความอยู่รอดของสมาชิกกลุ่ม

2) แรงกระตุ้นและแรงจูงใจให้ประสบความสำเร็จ แรงกระตุ้น หมายถึง สิ่งที่เป็นพลังที่ผลักดันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ตลอดจนเป็นแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการค้นหาวิธีการเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ มนุษย์เราจะเกิดความต้องการขึ้นมาก่อนแล้วเกิดแรงจูงใจและแรงกระตุ้นผลักดันให้เกิดพฤติกรรมตามลำดับ แรงกระตุ้น จะมีแรงกดดันให้เกิดพฤติกรรมมากกว่าแรงจูงใจ การจูงใจ (Motivation) เป็นแรงกระตุ้นให้กระทำหรือดำเนินการเพื่อให้ได้มา ซึ่งเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือเป็นพลังกระตุ้น ที่อยู่ภายในตัวบุคคลซึ่งกระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติตาม เพื่อใช้ความพยายามเพื่อแสวงหาความสำเร็จและมีความรับผิดชอบต่อ ความล้มเหลว กล้าที่จะเผชิญความเสี่ยงโดยใช้ความพยายามของตนเองอย่างเต็มที่ ยอมรับการบ่อนกลับในผลของการปฏิบัติงานและนำมาใช้ในการแก้ไขปรับปรุง นำเสนอความแปลกใหม่นวัตกรรม หรือการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ การวางแผนและกำหนดเป้าหมาย และยึดมั่นในจริยธรรมการทำงาน จริยธรรมเป็นความเชื่อถือหรือวินัยของบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับสิ่งที่ดีและเลว หรือสิ่งที่ถูกและผิด ผู้นำที่มีประสิทธิผล จะมีจริยธรรมในการทำงาน

อย่างเคร่งครัด บริษัทจะมีความเชื่อในศักดิ์ศรีของงาน บุคคลที่มีจริยธรรมในการทำงานจะได้รับแรงจูงใจที่ดีเพราะว่าเขาจะเห็นคุณค่าของการทำงานอย่างมาก

3) ความมุ่งมั่น เป็นความตั้งใจจริงที่จะฟันฝ่าอุปสรรคต่างๆ ไปให้ได้ ถึงแม้จะมีอุปสรรคมากมายเพียงใดก็ไม่ท้อถอยและไม่คิดที่จะเลิกหรือยอมแพ้ง่ายๆ ผู้นำจะต้องเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ไปได้ ความมุ่งมั่นจึงเป็นคุณสมบัติสำคัญสำหรับผู้นำขององค์การเพราะว่าองค์การจะต้องใช้ความพยายามและความตั้งใจจริงในการปฏิบัติโปรแกรมใหม่ๆ ให้ประสบความสำเร็จ

ผู้นำถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการจัดการองค์การให้ประสบความสำเร็จ เพราะโดยธรรมชาติมนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่ต้องมีการดำรงชีวิตเป็นกลุ่มเป็นชุมชนและสังคมด้วยความแตกต่างและความหลากหลายกัน ทั้งในด้านของความรู้สึกนึกคิดและความต้องการ จึงทำให้มนุษย์มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน เพื่อสนองต่อความต้องการและบรรลุประโยชน์ที่ต้องการ ทั้งนี้ต้องอาศัยการร่วมแรงร่วมใจระหว่างกันเป็นสำคัญ ซึ่งสื่อกลางที่สำคัญในการช่วยประสานให้ชาวบ้านร่วมแรงร่วมใจกัน คือ ผู้นำ เพราะผู้นำจะเป็นบุคคลที่จะมาช่วยประสานกำลังแรงใจ และสมองในการทำงานร่วมกัน ในทางที่ดีและเป็นธรรมให้กับสังคม

1.2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการสหกรณ์กองทุนสวนยาง ทำให้ผู้วิจัยสามารถกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ ดังนี้ (ภาพที่ 4)

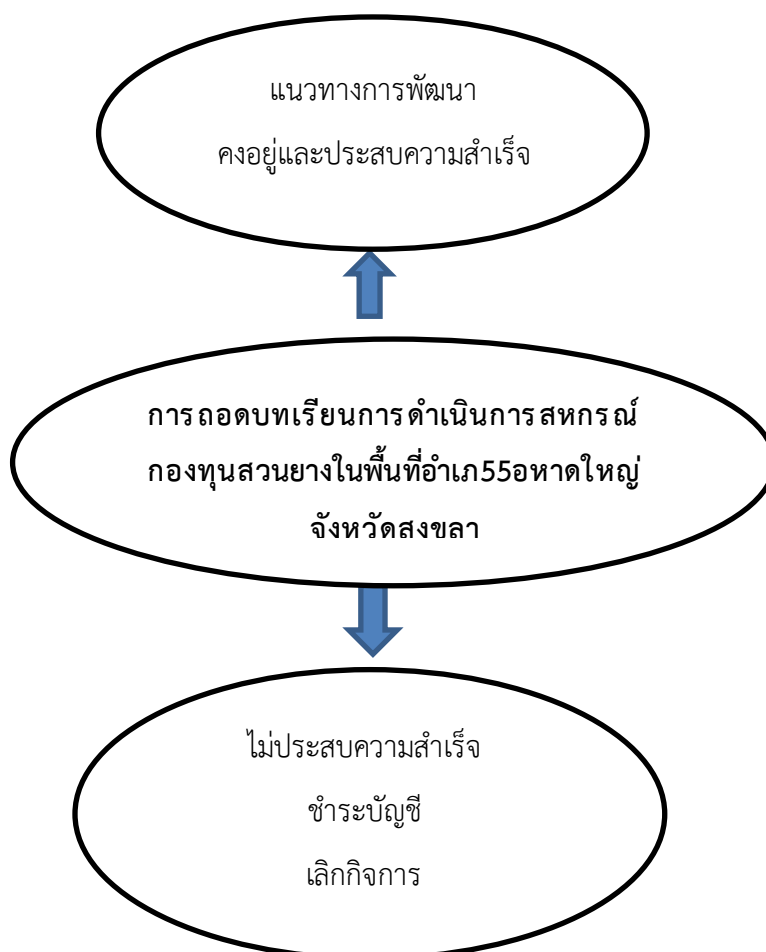
กรอบแนวคิดหลักที่สำคัญของการวิจัย ได้แก่

ประการแรก ปฐมบทความเข้าใจเกี่ยวกับขบวนการสหกรณ์ โดยการศึกษาและทำความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับขบวนการ วิธีการ หลักการและอุดมการณ์ของสหกรณ์

ประการที่สอง ศึกษาการดำเนินการสหกรณ์กองทุนสวนยางในพื้นที่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ในส่วนนี้ถือเป็นแนวคิดหลักที่ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการโดยศึกษาถึงสหกรณ์ที่ยังดำเนินการอยู่และเลิกดำเนินการไปแล้ว เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการสหกรณ์ให้ประสบความสำเร็จ

ประการสุดท้าย ศึกษาแนวทางการพัฒนาสหกรณ์กองทุนสวนยางในพื้นที่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา เพื่อเป็นองค์ความรู้ใหม่ในการนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาสหกรณ์ไปสู่ความสำเร็จและยั่งยืนต่อไป

ภาพที่ 4 กรอบแนวคิดการวิจัย



2. วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อถอดบทเรียนประเด็นปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่มีผลต่อการดำรงอยู่และการเลิกดำเนินการของสหกรณ์กองทุนสวนยางในพื้นที่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

3. ผลและการวิเคราะห์

การศึกษาเรื่องการถอดบทเรียนการดำเนินการสหกรณ์กองทุนสวนยางในพื้นที่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการศึกษา โดยแยกตามประเด็นต่างๆ ได้ดังนี้

- 3.1 ความเป็นมาของสหกรณ์กองทุนสวนยาง
- 3.2 การดำเนินการที่มีผลต่อการดำรงอยู่ของสหกรณ์
- 3.3 การดำเนินการที่มีผลต่อการเลิกดำเนินการของสหกรณ์
- 3.4 แนวทางการพัฒนาสหกรณ์กองทุนสวนยาง

3.1 ความเป็นมาของสหกรณ์กองทุนสวนยาง

สหกรณ์เป็นองค์กรอิสระของบุคคลซึ่งรวมกันด้วยความสมัครใจเพื่อตอบสนองความต้องการและความมุ่งหมายร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม โดยการดำเนินวิสาหกิจที่เป็นเจ้าของร่วมกันและควบคุมตามแนวทางประชาธิปไตย ปัจจุบันประเทศไทยได้มีการกำหนดประเภทของสหกรณ์ไว้ 7 ประเภท ได้แก่ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ประมง สหกรณ์นิคม สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์บริการ สหกรณ์ออมทรัพย์ และสหกรณ์เครดิตยูเนียน (นุกูล กรยีนยงค์, 2554)

สหกรณ์กองทุนสวนยางเป็นสหกรณ์ที่จัดอยู่ในประเภทของสหกรณ์การเกษตรรูปพิเศษ ตามกฎกระทรวงกำหนดประเภทของสหกรณ์ที่รับจดทะเบียน พ.ศ. 2548 โดยเริ่มต้นจากสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (สกย.) ที่ได้ให้ความช่วยเหลือชาวสวนยางมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2504 โดยมีภารกิจเริ่มแรกมุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงพันธุ์ยางเก่าให้เป็นยางพันธุ์ดี ที่ให้ผลผลิตต่อไร่สูงกว่าเดิม และเมื่อปี พ.ศ. 2535-2536 ได้เกิดภาวะราคายางพาราตกต่ำอย่างยิ่ง ราคายางแผ่นดิบลดลงอย่างน่าตกใจ เหลือราคาเพียง 12-13 บาทต่อกิโลกรัม ในขณะที่มีการวิเคราะห์ด้านต้นทุนการผลิตยางแผ่นดิบในเวลานั้นอยู่ที่กิโลกรัมละ 17 บาท ด้วยเหตุนี้เพื่อแก้ไขปัญหาเรื่องราคายางพาราในระยะยาว ทางสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง จึงดำเนินการก่อสร้างโรงงานผลิตยางแผ่นฝั้งแห้ง/รมควัน ในปี พ.ศ. 2537 จำนวน 300 โรง ต่อมาคณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ 14 มิถุนายน 2537 ให้สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ดำเนินการก่อสร้างโรงงานผลิตยางแผ่นฝั้งแห้ง/รมควันในปี พ.ศ. 2538 จำนวน 400 โรง (ภาพที่ 5) โดยที่รัฐให้การสนับสนุนงบประมาณในการก่อสร้างอาคารโรงอบ รมยาง และจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นในกระบวนการผลิต โดยเกษตรกรชาวสวนยางจะต้องขอจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลในรูปสหกรณ์กองทุนสวนยาง จำกัด (พินิตา ต้นจะโข, 2554; สันติ เลียดปทุม, 2547)



ภาพที่ 5 โรงอบยางแผ่น/รมควัน

ที่มา: ผู้วิจัย, ถ่ายภาพเมื่อ 30 มกราคม 2557

สหกรณ์กองทุนสวนยางมีหน้าที่ในการดำเนินงานต่างๆ โดยมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน เพื่อรวบรวมผลผลิตผลจากการทำสวนยาง อาทิ น้ำยางสดจากสมาชิกและผลิตภัณฑ์ของสมาชิกมาจัดการแปรรูปออกจำหน่าย จัดหาทุนเพื่อกิจการตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ จัดหาวัสดุ การเกษตรและเครื่องอุปโภคบริโภคที่จำเป็นมาจำหน่ายแก่สมาชิก ส่งเสริมการออมทรัพย์ของสมาชิก ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกและชุมชน ร่วมมือกับสหกรณ์อื่น เช่น สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ชุมนุมสหกรณ์ องค์กร ชุมชน ภาคเอกชนและหน่วยงานของรัฐเพื่อ ส่งเสริมและปรับปรุงกิจการของสหกรณ์ ส่งเสริมและเผยแพร่อาชีพการทำสวนยาง ทัศนศึกษา อุตสาหกรรมในครัวเรือนหรือการประกอบอาชีพอย่างอื่นในหมู่สมาชิกและครอบครัวสมาชิก รวมทั้ง การส่งเสริมความรู้ในการผลิตทางอุตสาหกรรม เพื่อให้สมาชิกมีอาชีพและรายได้ที่มั่นคง

ในพื้นที่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ได้มีการจัดตั้งสหกรณ์กองทุนสวนยางขึ้น ทั้งหมด จำนวน 10 สหกรณ์ ตามมติคณะรัฐมนตรีที่ให้สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ดำเนินการก่อสร้างโรงงานผลิตยางแผ่นมั้งแห้ง/รมควันขึ้น ปัจจุบันในพื้นที่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัด สงขลา มีสหกรณ์ที่ยังดำเนินการอยู่ทั้งหมด จำนวน 7 สหกรณ์ ได้แก่ สหกรณ์กองทุนสวนยางท่าข้าม พัฒนาการ จำกัด สหกรณ์กองทุนสวนยางฉลุงพัฒนา จำกัด สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านพรุชบา พัฒนา จำกัด สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านวังพา จำกัด สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหนองบัว พัฒนาการ จำกัด สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหุแร่ จำกัด สหกรณ์กองทุนสวนยางพะตง จำกัด และมีสหกรณ์ที่เลิกดำเนินการแล้ว จำนวน 3 สหกรณ์ ได้แก่ สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านพรุเตาะ จำกัด สหกรณ์กองทุนสวนยางควนเนียงพัฒนา จำกัด และสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านควนขี้แรด จำกัด โดยสหกรณ์กองทุนสวนยางได้มีการดำเนินงานหรือกิจการต่างๆ ดังนี้

- 3.1.1 ธุรกิจรวมน้ำยางสดจากสมาชิก
- 3.1.2 ด้านสินเชื่อและการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ทางการเกษตรให้กับสมาชิก
- 3.1.3 ด้านสวัสดิการ

3.1.1 ธุรกิจรวมน้ำยางสดจากสมาชิก

สหกรณ์กองทุนสวนยาง เป็นสหกรณ์การเกษตรรูปแบบพิเศษที่มีการดำเนินกิจการหลัก คือ การรวบรวมน้ำยางสดแล้วแปรรูปเป็นยางแผ่นดิบและยางแผ่นรมควัน โดยการรับซื้อน้ำยางสดจากสมาชิก แล้วนำมาผ่านกระบวนการแปรรูปเป็นยางแผ่นดิบหรือยางแผ่นรมควัน เพื่อนำออกจำหน่ายด้วยวิธีการประมูลราคา ณ สำนักงานตลาดกลางยางพาราอำเภอหาดใหญ่ จังหวัด สงขลา หรือขายให้กับบริษัทของเอกชน

สหกรณ์กองทุนสวนยาง มีขั้นตอนและกระบวนการในการผลิตยางแผ่นฝั้งแห้ง/รมควัน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

(1) การรวบรวมน้ำยางสดจากสมาชิก (ภาพที่ 6) เมื่อสมาชิกรับน้ำยางสดมาส่งให้กับสหกรณ์ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ก็จะทำการชั่งน้ำหนัก กรองสิ่งสกปรกในน้ำยางและสูมตัวอย่างหาเปอร์เซ็นต์ความเข้มข้นของเนื้อยางแห้ง จากนั้นก็ทำการจดบันทึกและคิดคำนวณค่าน้ำยางสดให้กับสมาชิกที่ส่งน้ำยางสดให้กับสหกรณ์ และการจ่ายเงินค่าน้ำยางสดให้กับสมาชิก ในแต่ละสหกรณ์ก็จะทำการจ่ายเงินให้กับสมาชิกในลักษณะที่แตกต่างกันออกไปตามข้อกำหนดและสภาพคล่องทางการเงินของแต่ละสหกรณ์ โดยจะมีวิธีการจ่ายเงินค่าน้ำยางสดที่รับซื้อจากสมาชิก อาทิ จ่ายขาดเต็มตามราคาของจำนวนน้ำหนักเนื้อยางแห้งที่ขายให้กับสหกรณ์ในแต่ละวัน จ่ายบางส่วนตามความจำเป็นของสมาชิก สหกรณ์อาจจ่ายเงินไปก่อน 50-70% ของราคายาง เมื่อสหกรณ์จำหน่ายยางแล้วหักค่าใช้จ่ายไว้ ที่เหลือจะจ่ายให้สมาชิกตามราคาและน้ำหนักที่ส่งมอบไว้กับสหกรณ์ จ่ายเมื่อสหกรณ์จำหน่ายยางได้ แล้วนำมาหักค่าใช้จ่าย ส่วนที่เหลือก็จะจ่ายคืนให้กับสมาชิก สหกรณ์อาจจะกำหนดวันจ่ายเงิน 3-7 วันต่อครั้ง แล้วแต่ความจำเป็นหรือความต้องการของสมาชิกและสภาพคล่องทางการเงินในแต่ละสหกรณ์ ซึ่งจะกำหนดระยะเวลาไม่เท่ากัน เช่น สหกรณ์กองทุนสวนยางหนองบัวพัฒนาการยาง จำกัด จะจ่ายเงินค่ารับซื้อน้ำยางสดให้กับสมาชิกในทุกวันพุธและวันเสาร์ ส่วนบางสหกรณ์ก็จะจ่ายให้ 4 วันครั้งบ้างหรือ 1 สัปดาห์ครั้ง แล้วแต่เงินทุนที่หมุนเวียน เช่น สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านวังพา จำกัด สหกรณ์กองทุนบ้านหุแร่ จำกัด



ภาพที่ 6 การรวบรวมน้ำยางสดจากสมาชิก

ที่มา: ผู้วิจัย, ถ่ายภาพเมื่อ 30 มกราคม 2557

(2) การจัดทำยางแผ่น เมื่อผ่านขั้นตอนการรวบรวมน้ำยางสดจากสมาชิกแล้ว ก็เข้าสู่ขั้นตอนการจัดทำยางแผ่น โดยการนำน้ำยางสดใส่ถังหรือถลุงและกรองน้ำยางสด ด้วยตระแกรงลวดขนาดเบอร์ 40 อยู่ด้านบนและขนาดเบอร์ 60 อยู่ด้านล่าง เพื่อกรองขยะและสิ่งสกปรกออกไป ขั้นตอนการกรองมีความสำคัญมากต่อความสะอาดในแผ่นยางดิบ จากนั้นก็ทำการผสมสารเคมีและน้ำเปล่าเพื่อให้ยางจับตัวกัน เมื่อยางจับตัวกันเป็นก้อนก็นำเข้าเครื่องรีดยาง (ภาพที่ 7) เพื่อรีดยางให้เป็นแผ่น โดยผ่านเครื่องรีดแผ่นเรียบและผ่านการรีดแบบมีลายซึ่งจะมีการลงตราสัญลักษณ์ติดอยู่ในเครื่องรีด เมื่อรีดยางแผ่นออกมาก็จะมีตราสัญลักษณ์เพื่อแสดงที่มาของยางแผ่นดิบ แล้วนำผืนให้สะเด็ดน้ำ เมื่อยางแผ่นสะเด็ดน้ำแล้วก็นำเข้าโรงอบเพื่อทำการรมควันด้วยไม้ยางพารา เพราะไม้ยางพารามีสารพิเศษที่จะเคลือบยางแผ่นให้ดูเงางาม โดยใช้ระยะเวลาในการรมควันประมาณ 2 วัน ยางแผ่นดิบจึงจะสุกเป็นยางแผ่นรมควัน



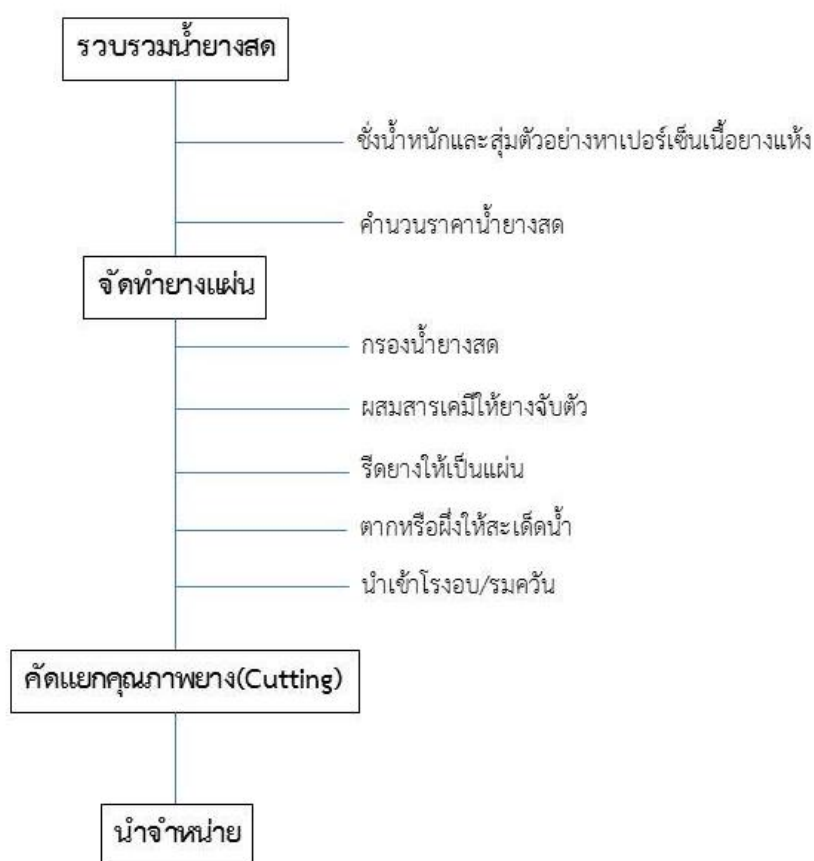
ภาพที่ 7 เครื่องรีดยางแผ่น

ที่มา: ผู้วิจัย, ถ่ายภาพเมื่อ 30 มกราคม 2557

(3) คัดแยกคุณภาพยาง ขั้นตอนนี้เมื่อนำยางแผ่นที่ผ่านกระบวนการอบแห้ง/รมควันแล้ว ก็นำมาคัดแยกคุณภาพ หากยางแผ่นใดมีคุณภาพไม่ดี ขาด เป็นรู มีรอยไหม้ มีสิ่งสกปรกในเนื้อยางแผ่นหรือมีฟองอากาศ ก็จะทำการคัดออก เรียกว่า การคัดตั้ง (Cutting) เพื่อแยกจำหน่ายเป็นเศษยาง เพราะหากไม่ทำการคัดคุณภาพยางก็จะทำให้ได้ราคาไม่ดีเมื่อนำออกไปจำหน่าย

(4) นำออกจำหน่าย เมื่อผ่านขั้นตอนการผลิตและการคัดแยกคุณภาพยางเรียบร้อย แล้ว ทางสหกรณ์ก็จะนำยางแผ่นดิบรมควันออกจำหน่ายด้วยวิธีการประมูล ณ สำนักงานตลาดกลางยางพาราอำเภอหาดใหญ่ หรือจำหน่ายให้กับบริษัทเอกชน ในกรณีที่มียางเส้นหรือมียางแผ่นจำนวนมากในวันเสาร์-อาทิตย์ สาเหตุที่จำหน่ายให้กับบริษัทเอกชนเนื่องจากสำนักงานตลาดกลางยางพาราอำเภอหาดใหญ่ เปิดทำการในวันจันทร์-ศุกร์

ภาพที่ 8 ขั้นตอนในการผลิตยางแผ่นรมควัน



ที่มา: จากการสำรวจ เมื่อ 30 มกราคม 2557

3.1.2 ด้านสินเชื่อและการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ทางการเกษตรให้กับสมาชิก

นอกจากการรับซื้อน้ำยางสดจากสมาชิกเพื่อนำมาแปรรูปเป็นยางแผ่นดิบรมควัน สหกรณ์กองทุนสวนยางยังได้มีการบริการด้านสินเชื่อด้วยการจัดหาวัสดุอุปกรณ์และสินค้าทางการ

เกษตรมาจำหน่ายให้กับสมาชิก อาทิ ปุ๋ยเคมีและปุ๋ยอินทรีย์การเกษตร โดยการให้สินเชื่อในรูปวัสดุ ปุ๋ยกับสมาชิก สมาชิกคนใดต้องการปุ๋ยก็ให้มาแจ้งความจำนงกับทางสหกรณ์ว่าต้องการปุ๋ยประเภทใด อย่างไร แล้วทางสหกรณ์ก็จะจัดหามาให้ โดยสหกรณ์จะทำเป็นสัญญาเงินกู้วัสดุการเกษตรซึ่งสมาชิก สามารถชำระเงินค่าปุ๋ยได้เป็นงวดๆ หรือสามารถชำระได้ทันทีในกรณีที่สมาชิกมีความพร้อม หรือ ยินยอมให้สหกรณ์หักชำระหนี้จากค่าน้ำยางสดที่ได้ขายให้กับสหกรณ์

3.1.3 ด้านสวัสดิการ

สหกรณ์กองทุนสวนยางนอกจากการดำเนินงานด้านการเกษตรแล้ว ทางสหกรณ์ก็มีการจัดสวัสดิการที่ดีในด้านต่างๆ ให้กับสมาชิกเพื่อเป็นการพัฒนาคุณภาพชีวิตให้กับสมาชิก เช่น การให้ความรู้เรื่องหลักการและอุดมการณ์สหกรณ์ การจัดกิจกรรมอบรมส่งเสริมอาชีพ การสงเคราะห์ และช่วยเหลือสมาชิกและญาติที่เสียชีวิต กิจกรรมสังสรรค์และกิจกรรมต่างๆ ภายในชุมชน

สหกรณ์กองทุนสวนยาง ได้มีการจัดอบรมความรู้เกี่ยวกับหลักการและอุดมการณ์ สหกรณ์ให้กับสมาชิก เพื่อให้สมาชิกได้มีความรู้ความเข้าใจในหลักการ วิธีการและอุดมการณ์สหกรณ์ ส่งเสริมและปลูกฝังให้สมาชิกตระหนักและมีวินัยในการออมเงิน มีคุณธรรม จริยธรรมและความซื่อสัตย์ในการดำรงชีวิตมีใจแบ่งปันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพราะการออมถือเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างฐานะและภูมิคุ้มกันให้กับชีวิต และหากสมาชิกมีเงินเก็บออมเมื่อมีความจำเป็นก็สามารถนำมาใช้จ่ายได้ โดยไม่ต้องไปกู้เงินนอกระบบที่มีดอกเบี้ยที่สูงหลายเท่าตัว นอกจากนี้ยังเป็นการเพิ่มทุนหมุนเวียนให้กับสหกรณ์อีกทางหนึ่งด้วย

นอกจากนี้สหกรณ์ยังมีการจัดกิจกรรมหรือโครงการส่งเสริมอาชีพให้กับสมาชิก เพื่อให้สมาชิกมีรายได้เสริม โดยการสำรวจความต้องการของสมาชิกว่าต้องการจะเรียนรู้หรือศึกษาในเรื่องอะไร จากนั้นทางสหกรณ์ก็ดำเนินการโดยการจัดหาสถานที่ อุปกรณ์ และวิทยากร มาบรรยายให้ความรู้กับสมาชิกที่ต้องการจะศึกษา เช่น การจัดอบรมเรื่องวิธีการกรีดยางพารา การใช้ปุ๋ยให้เหมาะสมกับพันธุ์ยาง ซึ่งเป็นการอบรมเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอาชีพของสมาชิกทำให้สมาชิกสามารถนำไปปฏิบัติ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการประกอบอาชีพและการพัฒนาตัวเองได้อย่างเหมาะสม

สหกรณ์เป็นองค์กรช่วยประสานความร่วมมือระหว่างชาวบ้านในเรื่องการร่วมกันคิด และร่วมกันสร้างสรรค์สิ่งที่ดีๆ สู่อสังคัม เช่น การจัดกิจกรรมสังสรรค์ขึ้นในแต่ละชุมชนเพื่อให้ชาวบ้านและสมาชิกในชุมชนได้มาพบปะพูดคุยและสานสัมพันธ์และร่วมกันหาแนวทางแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในชุมชน เพราะในปัจจุบันวิถีชีวิตของคนในสังคัม จะเป็นการดำเนินชีวิตที่ต่างคนต่างอยู่ ไม่ค่อยจะมีการปฏิสัมพันธ์กันมาก เพราะต่างก็ต้องทำงานเพื่อหาเลี้ยงชีพ จึงไม่ค่อยมีเวลาในการมาพบปะพูดคุยกัน ทางสหกรณ์จึงได้จัดกิจกรรมสังสรรค์ขึ้น เพื่อเป็นการให้สมาชิกได้มาพบปะ

แลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน และสหกรณ์ยังได้ให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมต่างๆ ในชุมชน อาทิ งานวันเด็กเพื่อเป็นการส่งเสริมให้เด็กและเยาวชนได้มีเวทีในการแสดงความสามารถ ความสนุกรื่นเริง รวมถึงการสนับสนุนกิจกรรมกีฬาต้านยาเสพติด เพื่อสร้างความสัมพันธ์และลดปัญหายาเสพติดที่เป็นปัญหาใหญ่ของสังคม เพราะถ้าคนในชุมชนเกี่ยวข้องกับยาเสพติดก็อาจจะส่งผลกระทบต่อและปัญหาต่างๆ ตามมา อาทิ ปัญหาการจี้ปล้นและปัญหาการลักขโมย

3.2 การดำเนินการที่มีผลต่อการดำรงอยู่ของสหกรณ์

จากการศึกษาการถอดบทเรียนการดำเนินการสหกรณ์กองทุนสวนยางในพื้นที่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา พบว่า ประเด็นปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่มีผลต่อการดำรงอยู่ของสหกรณ์ มีดังนี้

3.2.1 ประเด็นปัจจัยภายในที่มีผลต่อการดำรงอยู่ของสหกรณ์

สหกรณ์ที่สามารถดำเนินการอยู่ได้เนื่องจากการดำเนินการที่ยึดหลักกระบวนการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการดำเนินงาน ดังนี้

(1) การเข้ามามีส่วนร่วมในการคิดและวางแผนงานสหกรณ์โดยการเข้าร่วมประชุมใหญ่สามัญประจำปี และการเสนอแผนงานของสหกรณ์ อาทิ แนวทางในการดำเนินงาน การขยายกิจการของสหกรณ์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิก และมีความสัมพันธ์กับสภาพเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับหลักการสหกรณ์ข้อที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิกโดยสมาชิกมีส่วนร่วมในการลงทุน (ซื้อหุ้น) ในสหกรณ์ของตนเองอย่างเสมอภาคกัน มีส่วนในการควบคุมการใช้เงินทุนของสหกรณ์ตามแนวทางประชาธิปไตย เงินของสหกรณ์อย่างน้อย ส่วนหนึ่งต้องเป็นทรัพย์สินส่วนรวมของสหกรณ์ โดยปกติสมาชิกจะได้รับผลตอบแทนในอัตราที่จำกัดตามเงินลงทุนหรือเงินหุ้น และสมาชิกสามารถจัดสรรเงินส่วนเกินของสหกรณ์ เพื่อการพัฒนาสหกรณ์โดยอาจกันไว้เป็นทุนสำรอง ซึ่งจะต้องมีส่วนหนึ่งที่นำมาแบ่งปันกันไม่ได้

(2) การมีส่วนร่วมในการทำตามแผนงานที่วางไว้ โดยการร่วมกันใช้บริการต่างๆ ของสหกรณ์ อาทิ การขายน้ำอย่างสดให้กับสหกรณ์ และการระดมเงินหุ้นและเงินฝากกับสหกรณ์ เพื่อให้มีเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงาน รวมถึงการซื้อสินค้าทางการเกษตรต่างๆ กับสหกรณ์ อาทิ ปุ๋ย และอุปกรณ์การทำสวนยางต่างๆ

(3) การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ร่วมกันของสหกรณ์ ทั้งเงินปันผลจากการถือหุ้นเรือนหุ้น เงินเฉลี่ยคืนจากการขายน้ำยางสดให้กับสหกรณ์ รวมถึงสวัสดิการต่างๆ ที่สหกรณ์ได้จัดขึ้นให้กับสมาชิก

(4) การมีส่วนร่วมในการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ด้วยการเข้าร่วมประชุมใหญ่สามัญประจำปีและกิจกรรมที่สหกรณ์จัดขึ้น รวมถึงการเสนอแนะปัญหาเพื่อร่วมกันหาแนวทางในการแก้ไขและพัฒนาสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็งต่อไป ซึ่งจะสอดคล้องกับ หลักการสหกรณ์ข้อที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย สหกรณ์เป็นองค์การประชาธิปไตยที่มีการควบคุมโดยสมาชิก ซึ่งมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน ในการกำหนดนโยบาย และการตัดสินใจ คณะกรรมการที่ได้รับการเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ให้เป็นผู้แทนสมาชิก ต้องรับผิดชอบต่อสมาชิก ในสหกรณ์สมาชิกมีสิทธิ์ในการออกเสียงเท่าเทียมกัน (สมาชิกหนึ่งคนหนึ่งเสียง)

“...ในการดำเนินงานสหกรณ์นั้น สมาชิกถือเป็นส่วนสำคัญในการเข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนสหกรณ์ให้เดินตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ เพราะสมาชิกทุกคนคือเจ้าของสหกรณ์ร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นการเข้าร่วมประชุมใหญ่เลือกผู้แทนสมาชิก และการเสนอผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์” (สัมภาษณ์, 2556)

“...เราต้องให้ชาวบ้านเข้ามาร่วมกันบริหารจัดการเพราะสหกรณ์นี้ตั้งขึ้นมาเพื่อชาวบ้านและชาวบ้านก็จะรู้ถึงความต้องการของตัวเอง...” (สัมภาษณ์, 2556)

(5) นอกจากการดำเนินการที่ยึดหลักการมีส่วนร่วมของสมาชิกแล้ว สหกรณ์ที่สามารถดำเนินงานอยู่ได้ส่วนใหญ่ ผู้นำ ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้สหกรณ์สามารถดำรงอยู่ได้และประสบความสำเร็จ เพราะโดยธรรมชาติมนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่ต้องมีการดำรงชีวิตเป็นกลุ่มเป็นชุมชน และสังคม ด้วยความแตกต่างและความหลากหลายทั้งในด้านของความรู้สึกนึกคิดและความต้องการ จึงทำให้มนุษย์มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันเพื่อสนองต่อความต้องการและบรรลุประโยชน์ที่ต้องการ ทั้งนี้ต้องอาศัยการร่วมแรงร่วมใจระหว่างกันเป็นสำคัญซึ่งสื่อกลางที่สำคัญในการช่วยประสานให้ชาวบ้านร่วมแรงร่วมใจกัน คือ ผู้นำเพราะผู้นำจะเป็นบุคคลที่จะมาช่วยประสานกำลังแรงใจ และสมองในการทำงานร่วมกันในทางที่ดีและเป็นธรรมให้กับสังคมและที่สำคัญผู้นำ หรือคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้าใจในหลักการและอุดมการณ์สหกรณ์ บริหารจัดการงานตามหลักการและวิธีการสหกรณ์ และต้องมีความรู้ทางการเงินหรือด้านเศรษฐกิจ มีการวิเคราะห์

ธุรกรรมและสถานะการเงินเป็นประจำเพื่อเป็นการประเมิน ตรวจสอบสถานการณ์ที่มีผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการเป็นตัวแทนของสมาชิกที่ได้รับการเลือกตั้งจากสมาชิกในที่ประชุมใหญ่เพื่อเลือกเข้ามาบริหารงานสหกรณ์ และสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จนั้น สหกรณ์ต้องมุ่งส่งเสริมให้ความรู้เกี่ยวกับหลักการและอุดมการณ์ของสหกรณ์ให้กับสมาชิกได้เข้าใจ หลักการ อุดมการณ์ สถานะ บทบาทและหน้าที่ของตนในฐานะการเป็นสมาชิกของสหกรณ์ เมื่อสมาชิกมีความเข้าใจแล้วก็จะทำให้มีความรักและความหวงแหนในองค์กรที่ตนเป็นเจ้าของร่วมกัน

“...ผู้นำหรือตัวแทนสมาชิกต้องเป็นคนที่มิระเบียบวินัยไม่มีประวัติ การค้ำหนั และต้องเป็นคนที่เข้าใจงานและเรื่องสหกรณ์ เพราะงานสหกรณ์ มันต้องทำกับคนส่วนใหญ่...” (สัมภาษณ์, 2556)

“...ผู้นำของสหกรณ์จะต้องเสียสละ ตั้งใจจริง รู้งาน รู้คน รู้หน้าที่ และต้องมีความรู้เรื่องสหกรณ์และงานอื่นๆ ที่จำเป็น...” (สัมภาษณ์, 2556)

สมาชิกและผู้นำหรือคณะกรรมการดำเนินการถือเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการ ดำเนินการสหกรณ์ให้สามารถดำเนินการอยู่ได้และประสบความสำเร็จ เพราะสมาชิกทุกคนคือเจ้าของ สหกรณ์ร่วมกัน เมื่อทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการ ประกอบกับการมีผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถที่เข้ามาเป็นตัวแทนในการบริหารจัดการงานสหกรณ์ ก็จะสามารถทำให้การดำเนินงาน บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2.2 ประเด็นปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการดำรงอยู่ของสหกรณ์

จากการศึกษาพบว่า ประเด็นปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการดำรงอยู่ของสหกรณ์ มี ดังนี้

(1) การเอาใจใส่ดูแลและการรับผิดชอบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กรม ส่งเสริมสหกรณ์ โดยการจัดให้มีเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ที่รับผิดชอบสหกรณ์ เป็นที่ปรึกษาให้ คำแนะนำในการบริหารจัดการสหกรณ์และธุรกิจสหกรณ์ สำนักงานสงเคราะห์กองทุนสวนยาง เขต 1 เป็นพี่เลี้ยงในด้านวิชาการ การผลิต การแปรรูปยางและการตลาด และสำนักงานตรวจสอบบัญชี สหกรณ์จังหวัดสงขลา ให้การสนับสนุนส่งเสริมตรวจสอบแนะนำและรับรองงบการเงินของสหกรณ์ ตามมาตรฐานการบัญชี

(2) การสนับสนุนเงินทุนและโรงงานพร้อมอุปกรณ์

(2.1) สหกรณ์กองทุนสวนยางแต่ละสหกรณ์ ที่ขาดแคลนเงินทุนสามารถขอกู้ยืมเงินจากกองทุนพัฒนาสหกรณ์ โดยผ่านการพิจารณาจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ เพื่อมาใช้เป็นทุนหมุนเวียนในการดำเนินธุรกิจได้ตามความเหมาะสม

(2.2) สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ได้สนับสนุนโรงงานและอุปกรณ์ในการแปรรูปยางแผ่นและยางแผ่นรมควันให้กับสหกรณ์กองทุนสวนยาง สหกรณ์ละ 1 โรงงาน โดยการให้เปล่า แต่มีข้อแม้ว่าสหกรณ์จะต้องเป็นผู้จัดการที่ดินเพื่อเป็นที่ก่อสร้างอาคารให้กับสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง และดำเนินการจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลในรูปของสหกรณ์กองทุนสวนยาง จำกัด

3.3 การดำเนินการที่มีผลต่อการเลิกดำเนินการของสหกรณ์

จากการศึกษาการถอดบทเรียนการดำเนินการสหกรณ์กองทุนสวนยางในพื้นที่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ผลการศึกษาพบว่า การดำเนินการที่มีผลต่อการเลิกดำเนินการของสหกรณ์ประกอบด้วยประเด็นปัจจัย ดังนี้

3.3.1 ประเด็นปัจจัยภายในที่มีผลต่อการเลิกดำเนินการสหกรณ์

จากการศึกษาประเด็นปัจจัยภายในที่มีผลต่อการเลิกดำเนินการของสหกรณ์กองทุนสวนยางในพื้นที่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา พบว่า ปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อการเลิกดำเนินงานของสหกรณ์ ประกอบด้วยปัญหาด้านทุนดำเนินงาน ผู้นำหรือคณะกรรมการดำเนินการ และสมาชิกขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องสหกรณ์ และปัจจัยปัญหาด้านความขัดแย้งระหว่างคณะกรรมการดำเนินการกับสมาชิกสหกรณ์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

(1) ทุนดำเนินงานถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในการดำเนินงานของสหกรณ์กองทุนสวนยาง เพราะสหกรณ์กองทุนสวนยางเป็นสหกรณ์การเกษตรรูปพิเศษที่ดำเนินงานด้านการผลิตและแปรรูปโดยการรับซื้อน้ำยางสดจากสมาชิกชาวสวนยางเพื่อนำมาแปรรูปเป็นยางแผ่นดิบรมควัน เพื่อลดต้นทุนในการผลิตของสมาชิกเกษตรกรชาวสวนยาง และแก้ไขปัญหาการกดราคาจากพ่อค้าเอกชนที่มารับซื้อน้ำยางสดจากสมาชิกในชุมชน สหกรณ์กองทุนสวนยางในพื้นที่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ส่วนใหญ่ที่เลิกดำเนินการเพราะประสบปัญหาด้านต้นทุนในกระบวนการผลิตทั้งต้นทุนของวัตถุดิบ เช่น ไม้ฟืนที่ต้องใช้เป็นเชื้อเพลิงก่อเตาเพื่อนำควันเข้าโรงอบหรือรมยางแผ่นให้มีคุณภาพที่ดีขึ้นเพราะไม้ฟืนจากต้นยางพาราจะมีสารพิเศษที่จะเคลือบยางแผ่นให้มีความเงางาม ค่าสารเร่งความแข็งของน้ำยาง ค่าจ้างพนักงานในกระบวนการผลิตยางแผ่นดิบ/รมควัน กระบวนการแปรรูปยางแผ่นดิบรมควันจะต้องใช้พนักงานในการดำเนินงานหลายคน จึงส่งผลให้สหกรณ์มีค่าใช้จ่ายสูง

(2) ปัญหาด้านผู้นำหรือคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญ เพราะสหกรณ์กองทุนสวนยางส่วนใหญ่ที่เลิกดำเนินการเนื่องจากผู้นำหรือคณะกรรมการดำเนินการขาดความรู้ ความสามารถและทักษะในการบริหารจัดการงานสหกรณ์รวมถึงการบริหารจัดการโรงงาน รมยาง เช่น การบริหารเงินทุน วัสดุอุปกรณ์ และแรงงานคน รวมถึงขาดความรู้เรื่องการวิเคราะห์ตลาดราคายางพาราที่มีความอ่อนไหวในการขึ้นลงของราคาอย่างรวดเร็ว ตัวอย่างเช่น วันนี้รับซื้อน้ำยางสดมาในกิโลกรัมละ 80 บาท นำมาแปรรูปเป็นยางแผ่นรมควัน และเก็บยางแผ่นไว้ในคลังเพื่อนำออกขายให้กับตลาดกลางยางพารา ทุกสองอาทิตย์หรือทุกสิ้นเดือน พอขายยางแผ่นดิบออกจำหน่ายซึ่งในขณะนั้นสภาพเศรษฐกิจผันผวนส่งผลให้ราคายางพาราแผ่นดิบลดลงเหลือที่กิโลกรัมละ 60 บาท ส่งผลทำให้สหกรณ์ขาดทุน เพราะผู้นำขาดความรู้ในการวิเคราะห์ภาวะทางเศรษฐกิจ และในบางช่วงเวลามีเจตนาในการเก็งกำไร โดยเก็บยางแผ่นดิบที่ผ่านกระบวนการผลิตเรียบร้อยแล้วขายในช่วงที่ยางแผ่นดิบมีราคาแพง แต่เมื่อเกิดภาวะวิกฤติเศรษฐกิจตกต่ำจากปัญหาทางการเมืองและเศรษฐกิจ ส่งผลให้เกิดความผันผวนของราคายางพารา ทำให้ยางแผ่นดิบลดลงอย่างต่อเนื่องจึงส่งผลให้สหกรณ์ต้องขาดทุนเพราะสหกรณ์ต้องขายยางแผ่นดิบในช่วงที่ราคายางพาราทกต่ำ เนื่องจากไม่มีเงินทุนเพียงพอที่จะเก็บรักษายางแผ่นดิบไว้ได้ในระยะเวลายาวนาน ทำให้สหกรณ์ขาดเงินทุนหมุนเวียน เมื่ออาคาร วัสดุอุปกรณ์ เกิดชำรุด สหกรณ์ไม่มีทุนในการก่อสร้างซ่อมแซมส่งผลให้การดำเนินงานสหกรณ์ไม่ได้ประสิทธิภาพ และผู้นำขาดความรู้ทางด้านเทคโนโลยีกระบวนการผลิตยางแผ่นดิบรมควัน ส่งผลให้ยางแผ่นดิบที่ผลิตออกมาไม่ได้คุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดเพราะขั้นตอนในการผลิตยางแผ่นดิบรมควันนั้นจะมีหลายขั้นตอน ตั้งแต่การรวบรวมน้ำยางสด การกรองน้ำยางสด การผสมสารเคมี การรีดยางแผ่น การเข้าโรงอบรมควัน หากไม่มีความรู้และการใส่ใจในขั้นตอนการผลิตก็จะทำให้ผลิตภัณฑ์ออกมาไม่ได้คุณภาพ เมื่อยางแผ่นดิบออกมาไม่ได้คุณภาพก็ต้องทำการคัดทิ้งและจำหน่ายเป็นเศษยางซึ่งจะได้ราคาน้อยกว่ายางแผ่นดิบและส่งผลกับต้นทุนที่รับซื้อน้ำยางสดจากสมาชิกและวัสดุในการผลิต

“...การทำโรรมนั้นมีความใช้จ่ายมากทั้งค่าไม้ฟืน ค่าน้ำส้มยาง ค่าจ้างคนงาน ค่าขนส่ง และเราก็ไม่มีความรู้เรื่องการตลาด สมมติวันนี้เราซื้อน้ำยางมาโลละ 80บาท นำมาทำยางแผ่นพออีกสองอาทิตย์เอาไปขายยางเหลือโลละ 60 ทำให้ขาดทุน...” (สัมภาษณ์, 2556)

“...เมื่อก่อนตอนทำโรรมมันมีหลายขั้นตอนทั้งรับซื้อน้ำยาง นำมาทำแผ่น มันหลายขั้นตอน ยุ่งยาก ถึงช่วงนั้นยางแผ่นราคาขึ้นๆ ลงๆ ทำให้เสียเวลานำไปขาย เลยยกเลิกโรรม และมาตั้งเป็นกลุ่มรับซื้อน้ำยางสด คือ รับ

ซื้อน้ำยางสดจากสมาชิกและนำไปขายที่โรงรับซื้อจะทำให้ไม่เสี่ยงเพราะขาย
วันต่อวัน...” (สัมภาษณ์, 2556)

(3) ปัจจัยปัญหาด้านสมาชิกของสหกรณ์ จากการศึกษา พบว่า สมาชิกของสหกรณ์ที่เลิกดำเนินการ ขาดความรู้และความเข้าใจในหลักการ วิธีการสหกรณ์และอุดมการณ์สหกรณ์ เนื่องจากสหกรณ์ไม่ได้จัดหลักสูตรกิจกรรมหรือโครงการในการศึกษาอบรมสมาชิกให้มีความเข้าใจเรื่องสหกรณ์ เมื่อสมาชิกไม่มีความเข้าใจในวิธีการ หลักการและอุดมการณ์สหกรณ์ สมาชิกก็จะไม่เห็นความสำคัญของสหกรณ์ ไม่ให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน ซึ่งจะพบเห็นได้จากการที่สมาชิกไม่ขายน้ำยางสดให้กับสหกรณ์แต่ได้นำน้ำยางสดไปขายให้กับพ่อค้าเอกชนที่มารับซื้อในชุมชน เพราะการขายน้ำยางสดให้กับพ่อค้าเอกชนจะได้เงินทันที ไม่เหมือนกับการขายให้กับสหกรณ์ที่จะได้รับเงินอาทิตย์ละครั้งหรือสามวันครั้งแล้วแต่สภาพคล่องของสหกรณ์

(4) ปัญหาความขัดแย้งและความไม่เชื่อมั่นในการดำเนินงานของสมาชิกที่มีต่อคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ถือเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อการเลิกดำเนินการของสหกรณ์ กองทุนสวนยางในพื้นที่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ซึ่งปัญหาของความขัดแย้งนั้นเกิดจากผลประโยชน์ในการดำเนินงานของคณะกรรมการดำเนินงานที่ยึดประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวมจากการต่อรองผลประโยชน์ส่วนตนระหว่างผู้นำกับสมาชิกสหกรณ์บางราย โดยการปฏิบัติที่ไม่เสมอภาคกับสมาชิกทุกคน เช่น วันนี้รับซื้อน้ำยางสดจากสมาชิกทั่วไปในราคา กิโลกรัมละ 80 บาท แต่ถ้าสมาชิกหรือญาติของกรรมการมาขายน้ำยางสดให้กับสหกรณ์ก็จะให้ราคาพิเศษและรับซื้อในราคา กิโลกรัมละ 82 บาท ส่งผลให้สมาชิกรายอื่นเกิดความไม่พอใจ และไม่เชื่อมั่นในการดำเนินงานของคณะกรรมการ เมื่อสมาชิกไม่พอใจกับการดำเนินงานของคณะกรรมการที่ไม่มีความยุติธรรมในการดำเนินงาน ก็ได้มาทำการถอนหุ้นและลาออกจากการเป็นสมาชิกของสหกรณ์และก็ได้ไปบอกกล่าวต่อๆ ให้กับสมาชิกรายอื่นๆ ให้มาถอนหุ้นและลาออกจากการเป็นสมาชิก นอกจากนี้สหกรณ์ก็ประสบปัญหาจากการที่สหกรณ์ได้ไปก่อตั้งโรงงานในที่ดินของชาวบ้านคนหนึ่งในชุมชนและสมาชิกรายอื่นเห็นความสำคัญถึงความเสียหายจึงได้เลือกให้เป็นกรรมการของสหกรณ์ แต่พอหมดวาระในการดำรงตำแหน่งต้องเว้นวรรคตามข้อบังคับของสหกรณ์ที่ระบุไว้ว่า คณะกรรมการดำเนินการมีวาระในการดำรงตำแหน่งคราวละสองปีและต้องไม่เกินสองวาระติดต่อกัน และเมื่อมีการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการชุดใหม่เข้ามาบริหารงานสหกรณ์ และคณะกรรมการชุดใหม่มีความเห็นไม่สอดคล้องกับคณะกรรมการชุดเก่าในการดำเนินงานและตรวจสอบพบความไม่โปร่งใสในการดำเนินการที่ผ่านมาของคณะกรรมการชุดเก่า จึงทำให้เกิดความขัดแย้งกันขึ้น เมื่อกันเกิดขัดแย้งกันระหว่างกรรมการคนเก่าและกรรมการคนใหม่ซึ่งทั้งสองฝ่ายก็จะมีสมาชิกที่ให้การสนับสนุนอยู่พอสมควร จึงทำให้สมาชิกที่อยู่ฝ่ายกรรมการคนเก่าที่หมดวาระได้มาถอนหุ้นและลาออกจากการเป็น

สมาชิกของสหกรณ์ รวมถึงความขัดแย้งในเรื่องของที่ดินและสถานที่ก่อตั้งของสหกรณ์ซึ่งเป็นของ กรรมการคนเก่า ซึ่งกรรมการคนเก่าต้องการใช้ที่ดินและขอคืนจากสหกรณ์จึงส่งผลและเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานสหกรณ์

(5) การดำเนินการในรูปของสหกรณ์กองทุนสวนยาง มีขั้นตอนและกระบวนการ ในการดำเนินงานหลายขั้นตอน ด้วยปัญหาดังกล่าว กรรมการและสมาชิกบางส่วนจึงมีความเห็นว่า ควรจะเลิกดำเนินงานในรูปของสหกรณ์ที่รับซื้อน้ำยางสดแล้วนำมาแปรรูปเป็นยางแผ่นดิบรมควันซึ่งมีหลายขั้นตอนในการผลิตและจะต้องเสี่ยงกับการผลิตยางแผ่นดิบที่ไม่ได้คุณภาพ และความผันผวนของราคายางแผ่นเมื่อเกิดปัญหาทางเศรษฐกิจจนส่งผลให้สหกรณ์ต้องขาดทุน สมาชิกและกรรมการ จึงได้มีแนวคิดและเปลี่ยนมาจัดตั้งเป็นกลุ่มรับซื้อน้ำยางสดจากสมาชิกและเกษตรกรชาวสวนยาง และนำน้ำยางสดที่รับซื้อออกจำหน่ายให้กับพ่อค้าเอกชนในทุกวัน ทำให้ลดความเสี่ยงและไม่มีขั้นตอน กระบวนการที่ยุ่งยาก และสมาชิกสามารถได้รับเงินค่าน้ำยางสดได้ทันทีในวันที่นำน้ำยางสดมาขาย ให้กับกลุ่ม

จากการศึกษาการถอดบทเรียนการดำเนินการสหกรณ์กองทุนสวนยางในพื้นที่ อำเภอลาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ปัจจัยภายในที่มีผลต่อการเลิกดำเนินการของสหกรณ์นั้นประกอบด้วย ปัจจัย ด้านผู้นำ ทุนดำเนินงานและปัจจัยด้านสมาชิกสหกรณ์ นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาประเด็นปัจจัย ภายนอกที่ส่งผลต่อการเลิกดำเนินการซึ่งประกอบด้วยปัจจัยด้านต่างๆ ดังนี้

3.3.2 ประเด็นปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการเลิกดำเนินการ ของสหกรณ์

จากการศึกษาประเด็นปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการเลิกดำเนินการของสหกรณ์ กองทุนสวนยางในพื้นที่อำเภอลาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาและอุปสรรคที่มีผล ต่อการเลิกดำเนินงานของสหกรณ์ ปัญหาปัจจัยด้านพ่อค้าเอกชนหรือพ่อค้าคนกลางที่เข้ามารับซื้อน้ำ ยางสดในชุมชนถือเป็นอีกหนึ่งปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการเลิกดำเนินการของสหกรณ์กองทุนสวน ยาง เพราะการรับซื้อน้ำยางสดจากพ่อค้าเอกชนบางรายจะ ให้ราคาของน้ำยางสดดีกว่าที่สหกรณ์ กำหนด และในการขายน้ำยางสดให้กับพ่อค้าเอกชนจะทำให้ได้รับเงินทันที โดยไม่ต้องรอเป็น สัปดาห์ เหมือนกับการขายน้ำยางสดให้กับทางสหกรณ์ จึงทำให้สมาชิกได้นำน้ำยางสดไปขายให้กับพ่อค้า เอกชนมากขึ้น ส่งผลให้สหกรณ์ได้รับน้ำยางสดจากสมาชิกในแต่ละวันน้อยลง ส่งผลให้สหกรณ์ผลิต ยางแผ่นไม่ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ และเมื่อได้ผลผลิตน้อยก็ไม่คุ้มกับต้นทุนที่ดำเนินการทั้งต้นทุน ของวัสดุและแรงงานคน จึงส่งผลต่อการดำเนินงานสหกรณ์

จากประเด็นดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีผล ต่อการเลิกดำเนินการของสหกรณ์กองทุนสวนยางในพื้นที่อำเภอลาดใหญ่ จังหวัดสงขลา เนื่องจาก

ผู้นำของสหกรณ์ขาดความรู้ ความเข้าใจในการบริหารจัดการสหกรณ์ตามหลักการและวิธีการสหกรณ์ ขาดทักษะในการบริหารจัดการด้านทุนดำเนินงาน ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์และตลาดราคา ยางพารา สมาชิกไม่มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และไม่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการ ดำเนินการสหกรณ์ รวมถึงปัจจัยทางด้านพ่อค้าเอกชนภายนอกที่เข้ามาแข่งขันกับสหกรณ์รับซื้อน้ำ ยางสดจากสมาชิกและเกษตรกรชาวสวนยางในพื้นที่ชุมชน ส่งผลให้การดำเนินงานของสหกรณ์ต้อง ประสบปัญหาขาดทุนเรื่อยมาจนต้องเลิกดำเนินการ

3.4 แนวทางการพัฒนาสหกรณ์กองทุนสวนยางในพื้นที่อำเภอหาดใหญ่

จังหวัดสงขลา

สหกรณ์กองทุนสวนยางในพื้นที่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ที่ยังดำเนินการอยู่ ส่วนใหญ่มีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

(1) การพัฒนาคุณภาพการผลิตยางแผ่นรมควันให้มีคุณภาพ โดยการควบคุมขั้นตอน ในการผลิตหรือทำยางแผ่นรมควันเพื่อลดการคั่งทิ้งของยางแผ่นที่ไม่ดี เพื่อลดต้นทุนของกระบวนการ ผลิตที่จะต้องเสียไปโดยเปล่าประโยชน์ในการผลิตแล้วยางแผ่นดิบออกมาไม่มีคุณภาพจนต้องคัด ออกเป็นเศษยางที่มีราคาต่ำกว่ายางแผ่นดิบรมควัน

(2) มุ่งสร้างสวัสดิการที่ดีให้กับสมาชิกเพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกเข้ามามี ส่วนร่วมในการดำเนินงานของสหกรณ์โดยการส่งเสริมอาชีพให้กับสมาชิก โดยการจัดอบรมให้ความรู้ ในการประกอบอาชีพ อาทิ จัดอบรมหลักสูตรความรู้เรื่องกระบวนการผลิตและการใช้ปุ๋ยที่เหมาะสม กับพืชพันธุ์ การฝึกอบรมการกรีดยางเพื่อเพิ่มทักษะในการประกอบอาชีพให้กับสมาชิก รวมถึงการ จัดหาสินค้าการเกษตรมาจำหน่ายให้กับสมาชิกในราคายุติธรรม เช่น อุปกรณ์การเกษตร เครื่อง อุปโภค บริโภค และเมื่อปิดงบประมาณสหกรณ์ สหกรณ์มีส่วนเกิน (กำไร) ก็จะนำมาจัดสรรคืนสู่สมาชิก ในรูปเงินปันผลตามหุ้นและเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจที่สมาชิกได้ทำกับสหกรณ์

(3) ส่งเสริมสมาชิกด้านสุขภาพและสันตนาการโดยการส่งเสริมสนับสนุนการจัด กิจกรรมกีฬาขึ้นในชุมชน เพื่อให้สมาชิกและชาวบ้านในชุมชนได้มาร่วมแข่งขันกีฬาเพื่อสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกด้วยกัน

(4) สหกรณ์ส่วนใหญ่ที่คงอยู่จะมีแนวทางในการพัฒนาสหกรณ์โดยการมุ่งส่งเสริม การฝึกอบรมให้สมาชิกมีความรู้ ความเข้าใจในหลักการและอุดมการณ์สหกรณ์ ตามหลักการสหกรณ์ ข้อที่ 5 ว่าด้วยการศึกษา การฝึกอบรม และข่าวสาร สหกรณ์พึงให้การศึกษและการฝึกอบรมแก่มวล สมาชิก ผู้แทนจากการเลือกตั้งผู้จัดการ พนักงาน เพื่อบุคคลเหล่านั้นสามารถมีส่วนร่วมช่วยพัฒนา สหกรณ์ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถให้ข่าวสารแก่สาธารณชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งแก่ เยาวชนและบรรดาผู้นำทางความคิดในเรื่องคุณลักษณะและคุณประโยชน์ของสหกรณ์ได้ โดยให้

สมาชิกตระหนักถึงบทบาทของตนเองที่มีต่อสหกรณ์ว่าสมาชิกทุกคนคือเจ้าของสหกรณ์ร่วมกัน เพราะสหกรณ์ไม่ใช่เป็นองค์กรของใครคนใดคนหนึ่ง แต่เป็นของสมาชิกทุกคนที่มาวมตัวกันเพื่อร่วมกันช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน เมื่อสมาชิกมีความเข้าใจแล้วจะทำให้เขามีความรักและหวงแหนในการเป็นเจ้าของสหกรณ์ร่วมกัน และร่วมกันทำธุรกรรมต่างๆ กับสหกรณ์ เช่น การขายน้ำยางสดให้กับสหกรณ์ และร่วมกันตรวจสอบดูแลกิจการต่างๆ ของสหกรณ์ ให้ดำเนินไปตามแผนงานและวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

4. สรุปผล

จากการศึกษาการถอดบทเรียนประเด็นปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่มีผลต่อการดำรงอยู่และการเลิกดำเนินการของสหกรณ์กองทุนสวนยางในพื้นที่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา สามารถสรุปผลการศึกษาออกเป็นประเด็น ดังนี้

4.1 ประเด็นปัจจัยภายในที่มีผลต่อการดำรงอยู่ของสหกรณ์

ประเด็นปัจจัยภายในที่มีผลต่อการดำรงอยู่ของสหกรณ์ ประกอบด้วย

(1) การดำเนินการที่ยึดหลักการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการดำเนินงานสหกรณ์ โดยการมีส่วนร่วมในการคิดและวางแผนงานสหกรณ์ การมีส่วนร่วมในการทำตามแผนงานที่วางไว้ การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ร่วมกัน และการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์

(2) ส่งเสริมการศึกษาอบรมให้สมาชิกมีความรู้ ความเข้าใจเรื่องสหกรณ์ โดยมุ่งส่งเสริมให้ความรู้เกี่ยวกับหลักการและอุดมการณ์สหกรณ์ให้กับสมาชิกได้เข้าใจสถานะ บทบาทและหน้าที่ของตนในฐานะการเป็นสมาชิกของสหกรณ์ เมื่อสมาชิกมีความเข้าใจแล้วก็จะทำให้มีความรักและความหวงแหนในองค์กรที่ตนเป็นเจ้าของร่วมกัน

(3) ผู้นำหรือคณะกรรมการสหกรณ์เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการบริหารงานตามหลักการและวิธีการสหกรณ์ และมีความรู้ทางการเงินหรือด้านเศรษฐกิจ มีการวิเคราะห์ธุรกรรมและสถานะการเงินเป็นประจำเพื่อประเมิน ตรวจสอบสถานการณ์ที่มีผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ และเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์บริหารงานด้วยความตรงไปตรงมา และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่สมาชิก

4.2 ประเด็นปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการดำรงอยู่ของสหกรณ์

ประเด็นปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการดำรงอยู่ของสหกรณ์ ประกอบด้วย

(1) การเอาใจใส่ดูแลและการรับผิดชอบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยการจัดให้มีเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ที่รับผิดชอบสหกรณ์เป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการบริหารจัดการสหกรณ์และธุรกิจสหกรณ์ สำนักงานสงเคราะห์กองทุนสวนยาง เขต 1 เป็นพี่เลี้ยงในด้านวิชาการ การผลิต การแปรรูปยางและการตลาด และสำนักงานตรวจสอบบัญชีสหกรณ์จังหวัดสงขลา ให้การสนับสนุนส่งเสริมตรวจสอบแนะนำและรับรองงบการเงินของสหกรณ์ ตามมาตรฐานการบัญชี

(2) การสนับสนุนเงินทุนและโรงงานพร้อมอุปกรณ์ จากกรมส่งเสริมสหกรณ์และสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง

4.3 ประเด็นปัจจัยภายในที่มีผลต่อการเลิกดำเนินการสหกรณ์

ประเด็นปัจจัยภายในที่มีผลต่อการเลิกดำเนินการสหกรณ์ ประกอบด้วย

(1) ทุนดำเนินงาน สหกรณ์กองทุนสวนยางส่วนใหญ่ที่เลิกดำเนินการเพราะประสบปัญหาด้านต้นทุนในกระบวนการผลิต อาทิ ไม้พินที่ต้องใช้เป็นเชื้อเพลิงก่อเตาเพื่อนำควันเข้าโรงอบหรือรมยางแผ่นให้มีคุณภาพที่ดีขึ้นเพราะไม้พินจากต้นยางพาราจะมีสารพิเศษที่จะเคลือบยางแผ่นให้มีความเงางาม ค่าสารเร่งความแข็งของน้ำยาง ค่าจ้างพนักงานในกระบวนการผลิตยางแผ่นดิบ/รมควัน และรวมถึงค่าใช้จ่ายในการรับซื้อน้ำยางสดจากสมาชิก

(2) ผู้นำหรือคณะกรรมการขาดความรู้ ความสามารถและทักษะในการบริหารจัดการงานสหกรณ์รวมถึงการบริหารจัดการโรงงานรมยาง เช่น การบริหารเงินทุน วัสดุอุปกรณ์ และแรงงานคน รวมถึงขาดความรู้เรื่องการวิเคราะห์ตลาดราคายางพาราที่มีความอ่อนไหวในการขึ้นลงของราคาอย่างรวดเร็ว

(3) สมาชิกขาดความรู้และความเข้าใจในหลักการ วิธีการสหกรณ์และอุดมการณ์สหกรณ์ เนื่องจากสหกรณ์ไม่ได้จัดหลักสูตรกิจกรรมหรือโครงการในการศึกษาอบรมสมาชิกให้มีความเข้าใจเรื่องสหกรณ์ เมื่อสมาชิกไม่มีความเข้าใจในวิธีการ หลักการและอุดมการณ์สหกรณ์ สมาชิกก็จะไม่เห็นความสำคัญของสหกรณ์ ไม่ให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน

(4) ปัญหาความขัดแย้งและความไม่เชื่อมั่นในการดำเนินงานของสมาชิกที่มีต่อคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ซึ่งเกิดจากผลประโยชน์ในการดำเนินงานของคณะกรรมการที่ยึดประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวม การต่อรองผลประโยชน์ส่วนตนระหว่างกรรมการกับสมาชิกและการปฏิบัติที่ไม่เสมอภาคกับสมาชิกทุกคนในการดำเนินงาน

(5) ขั้นตอนและกระบวนการดำเนินงานที่ยุ่งยากและหลายขั้นตอน จึงทำให้คณะกรรมการและสมาชิกบางส่วนมีความประสงค์จะเลิกดำเนินงานในรูปของสหกรณ์กองทุนสวนยางที่รับซื้อน้ำยางสดแล้วนำมาแปรรูปเป็นยางแผ่นดิบรมควันที่ต้องประสบกับการผลิตยางแผ่นดิบที่

ไม่ได้คุณภาพ และความผันผวนของราคาขายแผ่นเมื่อเกิดปัญหาทางเศรษฐกิจ ส่งผลให้สหกรณ์ต้องขาดทุน จึงได้เปลี่ยนมาจัดตั้งเป็นกลุ่มรับซื้อน้ำยางสดจากสมาชิกและเกษตรกรชาวสวนยาง และนำน้ำยางสดที่รับซื้อออกจำหน่ายให้กับพ่อค้าเอกชนในทุกวัน ทำให้ลดความเสี่ยงเรื่องของการตลาดและไม่มีขั้นตอนกระบวนการที่ยุงยาก

4.4 ประเด็นปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการเลิกดำเนินการสหกรณ์

ประเด็นปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการเลิกดำเนินการสหกรณ์ ประกอบด้วย

ปัจจัยด้านพ่อค้าเอกชนหรือพ่อค้าคนกลางที่เข้ามารับซื้อน้ำยางสดในชุมชน ที่ส่งผลต่อการเลิกดำเนินการของสหกรณ์กองทุนสวนยาง เพราะการรับซื้อน้ำยางสดจากพ่อค้าเอกชนบางรายจะให้ราคาของน้ำยางสดดีกว่าที่สหกรณ์กำหนด และในการขายน้ำยางสดให้กับพ่อค้าเอกชนจะทำให้ได้รับเงินทันที โดยไม่ต้องรอเป็นสัปดาห์เหมือนกับการขายน้ำยางสดให้กับทางสหกรณ์ จึงทำให้สมาชิกได้นำน้ำยางสดไปขายให้กับพ่อค้าเอกชน ส่งผลให้สหกรณ์ได้รับน้ำยางสดจากสมาชิกในแต่ละวันน้อยลง ทำให้สหกรณ์ผลิตยางแผ่นไม่ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ และเมื่อได้ผลผลิตน้อยก็ไม่คุ้มกับต้นทุนที่ดำเนินการทั้งต้นทุนของวัสดุและแรงงานคน จึงส่งผลต่อการดำเนินการสหกรณ์

4.5 แนวทางการพัฒนาสหกรณ์กองทุนสวนยางในพื้นที่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

สงขลา

สหกรณ์กองทุนสวนยางในพื้นที่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา มีแนวทางในการพัฒนาสหกรณ์โดยการพัฒนาและควบคุมกระบวนการผลิตยางแผ่นดิบให้มีคุณภาพเพื่อลดต้นทุนในการผลิตและการตัดยางทิ้ง นอกจากนี้ก็ยังมีส่งเสริมสมาชิกด้านสุขภาพ และสนับสนุนการโดยการส่งเสริมสนับสนุนการจัดกิจกรรมกีฬาขึ้นในชุมชน เพื่อให้สมาชิกและชาวบ้านในชุมชนได้มาร่วมแข่งขันกีฬาเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกด้วยกัน และส่งเสริมอบรมด้านการศึกษา โดยการส่งเสริมการฝึกอบรมให้สมาชิกมีความรู้ ความเข้าใจในหลักการและอุดมการณ์สหกรณ์

สหกรณ์ถือเป็นองค์กรสำคัญที่มีบทบาทในการพัฒนามนุษย์และสังคม เนื่องจากสหกรณ์เป็นองค์กรที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการก่อตั้งและดำเนินงานเพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาทางด้านเศรษฐกิจและสังคมร่วมกัน รวมถึงการจัดให้มีสวัสดิการที่ดีในด้านต่างๆให้กับสมาชิก ทั้งนี้การดำเนินการและการพัฒนาสหกรณ์จะนำไปสู่การเป็นแบบอย่างและประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานขององค์กรชุมชนให้มีความเข้มแข็งต่อไป

ข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องการถอดบทเรียนการดำเนินการสหกรณ์กองทุนสวนยางในพื้นที่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ผู้วิจัยได้ศึกษาประเด็นปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่มีผลต่อการดำรงอยู่และการเลิกดำเนินการของสหกรณ์กองทุนสวนยางในพื้นที่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา จากการศึกษาผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินการสหกรณ์ให้ประสบความสำเร็จและข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. สหกรณ์ต้องส่งเสริมให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสหกรณ์ให้มากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นการประชุมใหญ่สามัญประจำปี การขายนํ้ายางสดให้กับทางสหกรณ์รวมถึงการจำหน่ายสินค้าทางการเกษตรที่ตรงตามความต้องการของสมาชิก
2. ส่งเสริมด้านการศึกษาอบรมให้กับสมาชิกโดยการจัดหลักสูตรหรือโครงการศึกษาอบรมสมาชิกสหกรณ์ให้มีความรู้ความเข้าใจเรื่องอุดมการณ์และหลักการสหกรณ์ เพื่อให้สมาชิกได้ตระหนักและรับรู้ในบทบาทหน้าที่และสิทธิประโยชน์ที่จะได้รับจากการเป็นสมาชิกของสหกรณ์
3. นอกจากการรวบรวมนํ้ายางสดแล้วนำมาแปรรูปเป็นยางแผ่นดิบ/รมควัน สหกรณ์ควรทำธุรกรรมที่หลากหลายตามความต้องการและสอดคล้องกับวิถีชีวิตของสมาชิก อาทิ การจำหน่ายสินค้าและอุปกรณ์ทางการเกษตร เพื่อลดปัญหาการขาดเงินทุนหมุนเวียนจากกรณีที่ราคายางพาราลดต่ำ
4. เชิญชวนและรณรงค์ประชาสัมพันธ์ให้เกษตรกรชาวสวนยางมาสมัครเป็นสมาชิกสหกรณ์ให้มากที่สุด เพื่อจะได้ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในรูปแบบสหกรณ์
5. สหกรณ์ควรจัดกิจกรรมสัมพันธ์ต่างๆ เพื่อให้สมาชิกได้มาพบปะพูดคุย แลกเปลี่ยนประสบการณ์ รวมถึงนำเสนอข้อคิดเห็นแนวทางต่างๆ ที่สมาชิกมีความต้องการและสอดคล้องกับวิธีการสหกรณ์
6. ทางสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลา สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง สำนักงานตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการกำกับดูแลสหกรณ์ ควรจัดอบรมหลักสูตรการจัดการและการบริหารงานสหกรณ์ให้กับผู้นำและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ เพราะบางสหกรณ์ผู้นำจะเป็นผู้นำทางธรรมชาติที่ชาวบ้านเคารพนับถือแต่ยังขาดทักษะและความสามารถในการจัดการงานสหกรณ์จึงส่งผลให้การดำเนินงานไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร และผู้นำหรือคณะกรรมการควรผ่านการอบรมหลักสูตรวิชาการสหกรณ์หรือการบริหารจัดการงานสหกรณ์เพื่อจะได้มีความรู้และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานตามหลักการและวิธีการสหกรณ์

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

ควรศึกษาประเด็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินงานของ สหกรณ์ประเภทอื่น เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์บริการ สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์นิคม สหกรณ์ ประมงและสหกรณ์เครดิตยูเนียน เพราะสหกรณ์ในแต่ละประเภทจะดำเนินธุรกรรมที่แตกต่างกัน ออกไปตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ และควรศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการ ดำเนินงานสหกรณ์ เพื่อจะทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาสหกรณ์และองค์กรชุมชนให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืน

บรรณานุกรม

- กวี วงศ์พัฒน์. (2539). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี
- กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2556). *ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์*. สืบค้น 5 มีนาคม 2556, จาก <http://www.cpd.go.th>
- จิตต์ไส แก้วบุญเรือง. (2546). *การดำเนินงานโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ที่ประสบความสำเร็จ ในจังหวัดลำปาง*. การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- เจษฎา บุญมาโฮม. (2546). *พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน*. นครปฐม: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏนครปฐม.
- ใจมานัส พลอยดี. (2540). *ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของธุรกิจชุมชนเปรียบเทียบ ภาพรวมและภาพย่อย (อำเภอคำเขื่อนแก้ว จังหวัดยโสธร และอำเภอลานสกา จังหวัด นครศรีธรรมราช)*. วิทยานิพนธ์ปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , กรุงเทพฯ.
- เฉลียว บุรีภักดี. (2545). *การวิจัยชุมชน ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง*. กรุงเทพฯ: สำนักมาตรฐาน การศึกษา สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ กระทรวงศึกษาธิการ.
- ชบ ยอดแก้ว. (2537). *ครุภูมิปัญญาไทย : นักเศรษฐศาสตร์ชุมชน*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วังอักษร.
- ชูชาติ พ่วงสมจิตร์. (2540). *การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วม ของชุมชนกับโรงเรียนประถมศึกษาในเขตปริมณฑลกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ครุ ศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- นิคม เงินเย็น. (2549). *ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกองทุนหมู่บ้าน: กรณีศึกษาตำบลแม่กาอำเภอ เมือง จังหวัดพะเยา*. การศึกษาอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏ เชียงราย, เชียงราย.
- นุกูล กรยีนยงค์. (2554). *หลักและวิธีการสหกรณ์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- บุญมี จันทรวงศ์. (2543). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาสหกรณ์ในภาคการเกษตร*. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมสหกรณ์.
- ปองทิพย์ หอมไชยแก้ว. (2545). *การศึกษาปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อคุณภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ : ศึกษาเฉพาะกรณีของสหกรณ์ภาคการเกษตร*. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมสหกรณ์กระทรวงเกษตรและสหกรณ์.
- ปารีชาติ วลัยเสถียร. (2542). *ทฤษฎีและหลักการพัฒนาชุมชน*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ประวิทย์ ประกอบปราน. (2547). *ผลของโครงการพัฒนาการผลิตยางแผ่นผึ่งแห้ง/รมควันต่อสมาชิกสหกรณ์กองทุนสวนยาง: กรณีจังหวัดสงขลา*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.
- พรศักดิ์ อุบลสถิตย์. (2545). *ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง: ศึกษากรณีบ้านเขาหิน หมู่ที่ 2 ตำบลหนองรี อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี*. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- พินิตา ต้นจะโฮ. (2554). *ทัศนคติการมีส่วนร่วมกับผลการดำเนินงานของสหกรณ์กองทุนสวนยางในจังหวัดสงขลา*. สารนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจเกษตร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2544). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: SK BOOKNET.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ
- รังสรรค์ ปิติปัญญา. (2546). *ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจชุมชนในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วรนาถ แสงมณี. (2544). *องค์การและการจัดการองค์การ*. กรุงเทพฯ: ระเบียบทองการพิมพ์.
- วรวิทย์ สว่างทุกข์. (2544). *ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร จังหวัดอ่างทอง*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏอ่างทอง, อ่างทอง.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- วัลลภ สุขมี. (2555). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจรวมกันซื้อของสมาชิก สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสงขลา*. สารนิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2550). *การบริหารจัดการและการบริหารการพัฒนา*. กรุงเทพฯ: บริษัทเอ็กสเปอร์เน็ท จำกัด.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2545). *จิตวิทยาสังคม*. กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.
- ศิริกาญจน์ โกสุมภ์. (2542). *การมีส่วนร่วมของชุมชนและโรงเรียนเพื่อการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2545). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- ศูนย์ฝึกอบรมสหกรณ์ที่ 6 จังหวัดพิษณุโลก. (2556). *ประวัติสหกรณ์ไทย*. สืบค้น 1 มีนาคม 2556, จาก <http://www.phitsanulok.go.th>
- สงวน สุทธิเลิศอรุณ. (2543). *พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน*. กรุงเทพฯ: อักษรภาพพัฒนา.
- สมพงศ์ เกษมสิน. (2536). *การบริหาร*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิชย์.
- สมศักดิ์ ขาวลาภ. (2544). *ภาวะผู้นำ การจูงใจ และทีมงาน*. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือสถาบันราชภัฏสวนสุนันทา
- สมาน รังสีโยกฤษฎ์. (2536). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ.
- สันติ เลียดปฐม. (2547). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของสหกรณ์กองทุนสวนยางในจังหวัดสงขลา*. สารนิพนธ์วิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาธุรกิจเกษตร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย. (2556). *ประวัติการสหกรณ์ในประเทศไทย*. สืบค้น 5 มีนาคม 2556, จาก <http://www.clt.or.th>
- สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลา. (2556). *ทำเนียบสหกรณ์จังหวัดสงขลา ประจำปี 2556*. สงขลา

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สุจารี ไชยบุญ.(2552). *สถาบันการเงินชุมชน*. สืบค้น 1 กุมภาพันธ์ 2556, จาก
<http://www.thaingo.org/writer/view.php?id=1286>
- สุจินต์ กลิ่นจันทร์. (2549). *แนวทางการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในเขตเมือง: กรณีศึกษาสหกรณ์
 การเกษตรเมืองมีนบุรี จำกัด*. การศึกษาค้นคว้าอิสระ เศรษฐศาสตร์มหาบัณฑิต
 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- สุพัฒน์ มนต์ไพบูลย์. (2537). *ภาวะความเป็นผู้นำในงานพัฒนาชุมชน*. นครปฐม: ภาควิชาสังคมวิทยา
 คณะวิชามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ สถาบันราชภัฏนครปฐม.
- สุรัสวดี ราชกุลชัย. (2547). *การวางแผนและการควบคุมทางการบริหาร*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ:
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ตั้งประเสริฐ. (2542). *เอกสารประกอบการสอนรายวิชาองค์การและการจัดการ*. นครราชสีมา:
 สถาบันราชภัฏนครราชสีมา.
- เสรี พงศ์พิศ วิชิต นันทสุวรรณ และจำนงค์ แรกพินิจ.(2544). *วิสาหกิจชุมชน: แผนแม่บท แนวคิด
 แนวทางตัวอย่างร่างพระราชบัญญัติ*, กรุงเทพฯ: ภูมิปัญญาไท.
- อภิรดี ประเสริฐสุข. (ม.ป.ป.). *การบริหารการเงิน สหกรณ์กองทุนสวนยาง*. ข่าวกองทุนสงเคราะห์การ
 ทำสวนยาง. 138 (ปีที่ 35): 18-19.
- อมรวิรัช นาคทรพรพ. (2541). *กระบวนการเรียนรู้เพื่อเด็ก ๆ และชุมชนของเรา*. คณะศึกษาศาสตร์
 การศึกษาไทยในยุคโลกาภิวัตน์: กรุงเทพฯ
- อวยพร วงษ์คณานุกรักษ์. (2548). *การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ ในการบริหาร
 จัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง จังหวัดขอนแก่น*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตร
 มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- อุทัย ปริญาสุทธีนันท์. (2544). *การจัดการและแนวทางการพัฒนาสหกรณ์โคนมในการเพิ่ม
 ประสิทธิภาพขององค์กร: ศึกษากรณีสหกรณ์โคนมน้ำพอง จำกัด อำเภอน้ำพอง จังหวัด
 ขอนแก่น*. การศึกษาอิสระ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- Bertrand L. Alvin. (1958). *Rural Sociology*, New York : Mc Graw-Hill. Company, Inc.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Deming, W. Edwards (1986). *Out of the Crisis*. MIT Center for Advanced Engineering Study.
- Koontz, H. and O' Donnell, C. (1972). *Principle of Management: An analysis of managerial function*. (5th ed.). New York : Mc Graw Hill.
- MahazrilAini Y, Hafizah H.A.K, and Zuraini Y. (2012). *Factors Affecting Cooperatives' Performance In Relation To Strategic Planning and Members' Participation*. Procedia-Social and Behavioral Sciences 65. 100-105
- ReuvenShapira. (2013). *Leaders' vulnerable involvement: Essential for trust, learning, effectiveness and innovation in inter-co-operatives*. Journal of Co-operative Organization and Management
- Reza Abdi, Manoochehr Tavangar Rizi, and MansoorTavakoli.(2010). The cooperative principle in discourse communities and genres: A framework for the use of metadiscourse. Journal of Pragmatics 42. 1669–1679
- Street, C.T and Cameron, A.-F. (2007). External relationships and the small business: A review of small business alliance and network research. Journal of Small Business Management, 45(2), 239–266.

ภาคผนวก

บทความวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ปีที่ 33 ฉบับที่ 6 เดือนพฤศจิกายน-ธันวาคม 2557
เรื่อง การจัดการสหกรณ์ในพื้นที่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

การจัดการสหกรณ์ในพื้นที่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

Management of Cooperative in Hat Yai Distict, Songkhla Province

อัสวเทพ ศุภเจริญกุล¹, อุทัย ปริณญาสุทรินันท์²

Asawatep Suphajaroenkool¹, Utai Parinyasutinun²

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการที่นำไปสู่ความคงอยู่และการเลิกดำเนินการของสหกรณ์ และแนวทางการพัฒนาสหกรณ์ในพื้นที่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา จำนวน 38 สหกรณ์ ใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก โดยมีผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ประธานกรรมการสหกรณ์ จำนวน 30 คน และผู้ให้ข้อมูลรอง คือ เจ้าหน้าที่และสมาชิกสหกรณ์ จำนวน 114 คน การสนทนากลุ่ม และการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วม เป็นเครื่องมือรวบรวมข้อมูลภาคสนาม ร่วมกับการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลโดยใช้การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า

ผลการวิจัยพบว่า (1) สหกรณ์ในพื้นที่อำเภอหาดใหญ่ส่วนใหญ่ดำเนินการอยู่ได้เนื่องจากการจัดการที่ยืดหยุ่นการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการจัดการสหกรณ์ การจัดการในรูปแบบของกลุ่มสมาชิก การส่งเสริมอบรมให้ความรู้ด้านสหกรณ์ และผู้นำสหกรณ์เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการจัดการและดำเนินงานตามหลักการสหกรณ์ (2) สหกรณ์ในพื้นที่อำเภอหาดใหญ่เลิกดำเนินการเนื่องจากประสบปัญหาด้านต้นทุนในการดำเนินงาน ผู้นำหรือคณะกรรมการขาดความรู้ในการจัดการงานสหกรณ์และขาดการกระตุ้นให้สมาชิกมีความเข้าใจเรื่องสหกรณ์และการตระหนักในหน้าที่ของตน และ (3) สหกรณ์ในพื้นที่อำเภอหาดใหญ่มีแนวทางในการพัฒนาสหกรณ์โดยมุ่งสร้างสวัสดิการที่ดีให้กับสมาชิกทั้งด้านการประกอบอาชีพ ด้านที่อยู่อาศัย ด้านสุขภาพ และด้านความสัมพันธ์ทางสังคม รวมถึงการส่งเสริมความรู้ความเข้าใจด้านสหกรณ์เพื่อให้สมาชิกเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตน

สหกรณ์จึงถือเป็นองค์กรสำคัญที่มีบทบาทในการพัฒนาชุมชนเนื่องจากสหกรณ์เกิดจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการก่อตั้งและสร้างสวัสดิการที่ดีให้กับสมาชิกทั้งนี้การพัฒนาสหกรณ์จะนำไปสู่การเป็นแบบอย่างและประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานขององค์กรชุมชนให้มีความเข้มแข็งต่อไป

คำสำคัญ: การจัดการสหกรณ์ การมีส่วนร่วม ผู้นำ หาดใหญ่

¹นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาพัฒนามนุษย์และสังคม คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

วิทยาเขตหาดใหญ่ โทรศัพท์ 087-8991413 E-mail longlao_55@hotmail.com

²อาจารย์ ดร.ภาควิชาสารัตถศึกษา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่

บทนำ

ปัจจุบันประเทศได้เผชิญกับภาวะวิกฤติเศรษฐกิจโลกส่งผลให้ราคาเครื่องอุปโภคบริโภคมีราคาเพิ่มสูงขึ้น และในแง่การลงทุนทางธุรกิจต้องหยุดชะงักอันเนื่องมาจากความเสี่ยงที่เพิ่มสูงขึ้น สิ่งเหล่านี้ได้ส่งผลกระทบต่อประชาชนและสังคมเป็นอย่างมาก และขยายวงกว้างไปยังผู้คนทุกชนชั้น ทั้งปัญหาการประกอบอาชีพ และเพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวทางชาวบ้านจึงได้จัดตั้งกลุ่มสหกรณ์หรือสถาบันการเงินชุมชนขึ้นโดยมีหลักการบริหารจัดการที่สำคัญคือกระบวนการมีส่วนร่วมของชาวบ้านในชุมชนโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดการเกื้อหนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกภายในชุมชนและเป็นการลดภาวะการเป็นหนี้ในระบบ เพราะการกู้เงินนอกระบบที่คิดดอกเบี้ยแพงเท่ากับเป็นการเอาเปรียบคนจนซึ่งคนที่จนอยู่แล้วกลายเป็นคนจนซ้ำซ้อนและเพื่อเป็นแหล่งเงินทุนชุมชนที่ใช้ในการประกอบอาชีพ โดยสมาชิกสามารถกู้เงินเพื่อไปเป็นทุนในการประกอบอาชีพแม้จะเป็นเงินจำนวนไม่มากแต่สำหรับคนรายได้น้อยแล้วถือว่าเป็นเงินจำนวนมากเป็นการส่งเสริมให้เกิดกองทุนหมุนเวียนภายในชุมชนซึ่งเงินที่อยู่ในสถาบันการเงินของชุมชนจะหมุนเวียนเปลี่ยนมือกันภายในชุมชน ดอกผลที่เกิดขึ้นก็กลับมาหมุนเวียนภายในกลุ่มเงินจะไม่ถูกนำไปหมุนเวียนในระบบทุนขนาดใหญ่และที่สำคัญได้มีการจัดระบบสวัสดิการของกระบวนการพัฒนา ทั้งการพัฒนาสังคม เศรษฐกิจ และนำไปซึ่งกระบวนการเรียนรู้ในการพึ่งพาตนเองและสร้างความเข้มแข็งต่อองค์กรชุมชน (สุจารี ไชยบุญ, 2552; เสรี พงศ์พิศ, วิชิต นันทสุวรรณ, และจำนง แรกพินิจ, 2544)

สหกรณ์ได้ถือกำเนิดขึ้นครั้งแรกในระหว่างศตวรรษที่ 18-19 ซึ่งได้เกิดการปฏิวัติอุตสาหกรรมขึ้นในยุโรปโดยการนำเอาเครื่องจักรมาใช้แทนแรงงานคนซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ คือ เกิดภาวะการว่างงานและเศรษฐกิจตกต่ำ การเปลี่ยนแปลงอย่างใหญ่หลวง

ครั้งนี้เริ่มต้นจากประเทศอังกฤษส่งผลให้ชาวอังกฤษต้องประสบกับปัญหาความเดือดร้อนอย่างมากมาจากการที่นายทุนใช้เครื่องจักรแทนแรงงานคน จึงได้มีการปลดคนงานออกจากโรงงาน สภาพสังคมทั่วไปมีการแบ่งชนชั้นออกเป็น 2 ฝ่าย คือฝ่ายนายทุน และทางฝ่ายกรรมกร นายทุนพยายามแสวงหากำไรจากการลงทุนมากที่สุดโดยการเอาเปรียบฝ่ายกรรมกรทุกวิถีทาง จากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในครั้งนี้ บรรดากรรมกรที่ถูกบีบคั้นทั้งหลายจึงเริ่มแสวงหาหนทางที่จะปลดปล่อยความทุกข์ยากของพวกตน โดยการร่วมมือกันระหว่างผู้ที่เดือดร้อนให้รู้จักการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และได้คิดค้นวิธีการที่เรียกว่า "การสหกรณ์" โดยโรเบิร์ต โอเวน ชาวอังกฤษซึ่งถือว่าเป็นผู้ให้กำเนิดการสหกรณ์ขึ้นในโลก และได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งการสหกรณ์โดยสอนให้ชาวบ้านรู้จักการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อขจัดปัญหาความเดือดร้อน โดยสหกรณ์สมาคมแห่งแรกที่ดำเนินการประสบผลสำเร็จและเป็นแบบฉบับของโลกก็คือ ร้านสหกรณ์แห่งเมืองรอซเดล ประเทศอังกฤษ ตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ.2387 (ศูนย์ฝึกรวมสหกรณ์ที่ 6 จังหวัดพิษณุโลก, 2556)

สำหรับประเทศไทยมูลเหตุการจัดตั้งสหกรณ์ในประเทศไทยนั้นสืบเนื่องมาจากขบวนการปลายสมัยรัชกาลที่ 5 ส่วนมากมีฐานะยากจนและมีหนี้สินล้นพ้นตัว ประกอบกับการทำนาในขณะนั้นต้องใช้ทุนรอบในการผลิตมาก เมื่อได้มีการค้าขายภายในประเทศและติดต่อทำการค้าขายกับชาวต่างประเทศมากขึ้น ข้าวจึงเป็นสินค้าสำคัญที่ประเทศไทยเริ่มส่งไปขายยังต่างประเทศมากขึ้นทำให้ชาวนาเกิดความต้องการที่จะขยายการทำกินให้กว้างขวางออกไปเพื่อผลิตข้าวให้ได้ปริมาณเพิ่มขึ้นสำหรับเป็นสินค้าส่งไปขายยังต่างประเทศและมีเหลือเพื่อบริโภคพอกับจำนวนพลเมืองที่ทวีมากขึ้นตามความเจริญของบ้านเมือง ความต้องการในการค้าข้าวจึงเพิ่มขึ้นตามลำดับ ชาวนาส่วนมากมีฐานะ

ปานกลางและยากจนเมื่อบังเกิดความจำเป็นที่จะขยายการผลิตข้าวให้มากขึ้นก็ต้องชวนขยายหาเงินมาลงทุนทำนาเพื่อมุ่งหวังสร้างฐานะและสภาพความเป็นอยู่ของตนให้ดีขึ้น แต่เงินที่จะนำมาลงทุนในการทำนาส่วนใหญ่มักจะเป็นเงินกู้ยืมจากคหบดีหรือพ่อค้าซึ่งต้องเสียดอกเบี้ยในอัตราสูงทั้งเสียเปรียบเจ้าหน้าที่ในวิธีการทำสัญญาและส่งเงินชำระหนี้ด้วยประการต่างๆ เพราะขาดการศึกษาประกอบกับการทำนาบางปีชาวนาประสบภัยธรรมชาติ ได้ข้าวไม่เต็มเม็ดเต็มหน่วย

เหตุดังกล่าวนี้ทำให้ฐานะของชาวนายากจนลงมีหนี้สินรุงรังบางรายถึงกับถูกเจ้าหน้าที่ยึดกรรมสิทธิ์ที่ดินไปทำให้ชาวนาทั่วๆ ไปในสมัยนั้นตกอยู่ในฐานะลำบากเพราะไม่สามารถแก้ไขฐานะความเป็นอยู่ของตนให้ดีขึ้น ครั้นต่อมาเมื่อปีพ.ศ. 2458 นโยบายแห่งรัฐ เห็นสมควรนำวิธีการสหกรณ์เข้ามาช่วยพัฒนาประเทศให้ประชาชนได้หลุดพ้นจากความยากจน โดยเฉพาะเกษตรกรพระราชวรวงศ์เธอ กรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ พระบิดาแห่งการสหกรณ์ไทย ได้ทรงส่งเสริมให้ก่อตั้งสหกรณ์แห่งแรก คือ สหกรณ์วัดจันทร์ ไม่จำกัดสินใช้ ณ ตำบลวัดจันทร์ อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก และทรงเป็นนายทะเบียนสหกรณ์ รับผิดชอบเป็นสหกรณ์แห่งแรก เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2459 ตามรูปแบบสหกรณ์ เกรดดีแบบไรไฟไฟเซนและในปัจจุบันได้มีการกำหนดประเภทของสหกรณ์ในประเทศไทยไว้ 7 ประเภท ได้แก่ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ประมง สหกรณ์นิคม สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์บริการ สหกรณ์ออมทรัพย์ และสหกรณ์เครดิตยูเนียน (สนนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย, 2556; นุกูลกรยีนงค์, 2554; กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2556; ศูนย์ฝึกอบรมสหกรณ์ที่ 6 จังหวัดพิษณุโลก, 2556)

ในพื้นที่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ได้มีกลุ่มสหกรณ์ที่เกิดจากการรวมกลุ่มของชาวบ้านในพื้นที่ เพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม โดยมีสหกรณ์

ทั้งหมดจำนวน 38 สหกรณ์ ซึ่งแยกเป็นประเภทตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ได้ 5 ประเภท คือ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์บริการ และสหกรณ์เครดิตยูเนียน ซึ่งในปัจจุบันได้มีสหกรณ์ที่ยังดำเนินการอยู่จำนวน 30 สหกรณ์ และมีสหกรณ์ที่เลิกดำเนินการแล้วจำนวน 8 สหกรณ์ (สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลา, 2556) ด้วยสาเหตุดังกล่าวผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการจัดการที่นำไปสู่ความคงอยู่และการเลิกดำเนินการของสหกรณ์ในพื้นที่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่และใช้เป็นแนวทางในพัฒนาสหกรณ์ไปสู่ความสำเร็จและยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาการจัดการที่นำไปสู่ความคงอยู่และการเลิกดำเนินการของสหกรณ์ในพื้นที่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสหกรณ์ในพื้นที่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการสหกรณ์ที่นำไปสู่ความคงอยู่และการเลิกดำเนินการของสหกรณ์และแนวทางการพัฒนาสหกรณ์ในพื้นที่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

ขอบเขตด้านพื้นที่

ศึกษาสหกรณ์ในเขตพื้นที่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา จำนวน 38 สหกรณ์ แยกเป็น 5 ประเภท คือ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์บริการ และสหกรณ์เครดิตยูเนียน โดยมีสหกรณ์ที่กำลังดำเนินการ 30 สหกรณ์ และสหกรณ์ที่เลิกดำเนินการแล้ว 8 สหกรณ์ (ตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 ขอบเขตพื้นที่การวิจัย

ประเภทของสหกรณ์	สหกรณ์ที่ดำเนินการอยู่	สหกรณ์ที่หยุดดำเนินการ
1. สหกรณ์การเกษตร	1. สหกรณ์กองทุนสวนยางท่าข้ามพัฒนา ยาง จำกัด 2. สหกรณ์กองทุนสวนยางฉลุงพัฒนา จำกัด 3. สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านพรุชบาพัฒนา จำกัด 4. สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านวังพา จำกัด 5. สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหนองบัวพัฒนาการยาง จำกัด 6. สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหูแร่ จำกัด 7. สหกรณ์กองทุนสวนยางพะตง จำกัด 8. สหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. สงขลา จำกัด 9. สหกรณ์การเกษตรหาดใหญ่ จำกัด 10. สหกรณ์ผู้ผลิตและผู้บริโภคอินทรีย์หาดใหญ่ จำกัด	1. สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านพรุเต๊ะ จำกัด 2. สหกรณ์กองทุนสวนยางควนเนียงพัฒนา จำกัด 3. สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านควนชีแรด จำกัด
2. สหกรณ์ออมทรัพย์	1. สหกรณ์สัจจะออมทรัพย์ ซี.เอ็ม.ซี จำกัด 2. สหกรณ์ออมทรัพย์กลุ่มพิธาน จำกัด 3. สหกรณ์ออมทรัพย์ครูสงขลา จำกัด 4. สหกรณ์ออมทรัพย์ค่ายเสนาณรงค์ จำกัด 5. สหกรณ์ออมทรัพย์นครหาดใหญ่ จำกัด 6. สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จำกัด 7. สหกรณ์ออมทรัพย์อัสติติก จำกัด 8. สหกรณ์ออมทรัพย์โรงพยาบาลหาดใหญ่ จำกัด 9. สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยหาดใหญ่	1. สหกรณ์เครดิตยูเนียนหาดใหญ่ จำกัด 2. สหกรณ์ออมทรัพย์เครือไดอาน่า จำกัด 3. สหกรณ์ออมทรัพย์จุลดิศหาดใหญ่พลาซ่า จำกัด

ประเภทของสหกรณ์	สหกรณ์ที่ดำเนินการอยู่	สหกรณ์ที่หยุดดำเนินการ
3. สหกรณ์ร้านค้า	1. ร้านสหกรณ์ราษฎร์ยินดี จำกัด	1. ร้านสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จำกัด 2. ร้านสหกรณ์เกษตรไทย จำกัด
4. สหกรณ์บริการ	1. สหกรณ์เคหสถานบ้านมั่นคงหาดใหญ่ จำกัด 2. สหกรณ์เดินรถเล็กสงขลา-หาดใหญ่ จำกัด 3. สหกรณ์เดินรถหาดใหญ่ จำกัด 4. สหกรณ์น้ำยางไท จำกัด 5. สหกรณ์บริการ จำกัด มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จำกัด 6. สหกรณ์บริการสุขภาพหาดใหญ่ จำกัด 7. สหกรณ์รถเล็กหาดใหญ่ จำกัด 8. สหกรณ์หมู่บ้านอิงกมลบ้านพรุ จำกัด 9. สหกรณ์บริการชุมชนเทศบาลนคร หาดใหญ่ จำกัด	
5. สหกรณ์เครดิตยูเนียน	1. สหกรณ์เครดิตยูเนียนคอหงส์ จำกัด	

วิธีการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการที่นำไปสู่ความคงอยู่และการเลิกดำเนินการของสหกรณ์ และแนวทางการพัฒนาสหกรณ์ในพื้นที่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา จำนวน 38 สหกรณ์ ใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก โดยมีผู้ให้ข้อมูลหลักคือ ประธานกรรมการสหกรณ์ จำนวน 30 คน และผู้ให้ข้อมูลรอง คือ เจ้าหน้าที่และสมาชิกสหกรณ์ จำนวน 114 คน การสนทนากลุ่มและการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วม เป็น

เครื่องมือรวบรวมข้อมูลภาคสนาม ร่วมกับการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลโดยใช้การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า

ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่องการจัดการที่นำไปสู่ความคงอยู่และการเลิกดำเนินการของสหกรณ์ และการศึกษาแนวทางการพัฒนาสหกรณ์ในพื้นที่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา มีผลการศึกษาดังนี้

1. การจัดการที่นำไปสู่ความคงอยู่ และความสำเร็จของสหกรณ์

สหกรณ์เป็นองค์กรทางเศรษฐกิจที่สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดการและเป็นเจ้าของร่วมกันตามแบบประชาธิปไตยโดยการมีส่วนร่วมตั้งแต่การก่อตั้งสหกรณ์ โดยการรวมตัวกันเพื่อร่วมกันหาแนวทางในการแก้ปัญหาทางด้านเศรษฐกิจและสังคม โดยการเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่การจัดการ การใช้บริการ รวมถึงการรับผลประโยชน์ในรูปแบบของสวัสดิการร่วมกัน

สหกรณ์ที่สามารถดำเนินการอยู่ได้ เนื่องจากการจัดการที่ยึดหลักกระบวนการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการดำเนินงานโดยสมาชิกส่วนใหญ่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการสหกรณ์ โดย (1) การเข้ามามีส่วนร่วมในการคิดและวางแผนงานสหกรณ์โดยการเข้าร่วมประชุมใหญ่สามัญประจำปี และการเสนอแผนงานของสหกรณ์ อาทิ แนวทางในการดำเนินงาน การขยายกิจการ หรือธุรกรรมของสหกรณ์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิก และสัมพันธ์กับสภาพเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน (2) การมีส่วนร่วมในการทำตามแผนงานที่วางไว้ โดยการร่วมกันใช้บริการของสหกรณ์ อาทิ สหกรณ์ภาคการเกษตร สมาชิกก็จะร่วมกันซื้อและขายสินค้ากับสหกรณ์ สหกรณ์นอกภาคการเกษตร ก็จะร่วมกันระดมเงินทุนและเงินฝากกับสหกรณ์ เพื่อให้มีเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงาน (3) การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ร่วมกันของสหกรณ์ ทั้งเงินปันผลจากกำไรในการดำเนินงานและสวัสดิการที่สหกรณ์ได้จัดขึ้นให้กับสมาชิก และ (4) การมีส่วนร่วมในการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ด้วยการเข้าร่วมประชุมใหญ่สามัญประจำปีและกิจกรรมที่สหกรณ์จัดขึ้น รวมถึง การเสนอแนะปัญหาเพื่อร่วมกันหาแนวทางในการแก้ไขและพัฒนาสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็งต่อไป

“...ในการดำเนินงานสหกรณ์นั้น สมาชิกถือเป็นส่วนสำคัญในการเข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนสหกรณ์ให้เดินตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์เพราะสมาชิกทุกคนคือเจ้าของสหกรณ์ร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นการเข้าร่วมประชุมใหญ่เลือกผู้แทนสมาชิก และการเสนอผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์...” (สัมภาษณ์, 2556)

“...เราต้องให้ชาวบ้านเข้ามาร่วมกันบริหารจัดการเพราะสหกรณ์นี้ตั้งขึ้นมาเพื่อชาวบ้านและชาวบ้านก็จะรู้ถึงความต้องการของตัวเอง...” (สัมภาษณ์, 2556)

นอกจากการจัดการที่ยึดหลักการมีส่วนร่วมของสมาชิก สหกรณ์ที่สามารถดำเนินงานอยู่ได้ส่วนใหญ่ ได้มีการจัดการสหกรณ์ในรูปแบบของกลุ่มสมาชิก โดยการจัดสมาชิกของสหกรณ์เป็นสังกัดกลุ่มตามพื้นที่ที่อยู่อาศัยของสมาชิก เพื่อความสะดวกในการดูแลและการให้บริการกับสมาชิก โดยในแต่ละสังกัดกลุ่มจะมีการเลือกตั้งตัวแทนหรือผู้นำกลุ่ม เพื่อเป็นตัวแทนของสมาชิกในการประสานงานระหว่างสมาชิกกับสหกรณ์ เพราะตัวแทนสมาชิกเป็นคนในพื้นที่ ใกล้ชิดกับสมาชิกจึงมีความเข้าใจในสภาพปัญหาของสมาชิกได้ดี

การจัดการสหกรณ์นั้น ผู้นำ ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้สหกรณ์สามารถคงอยู่ได้และประสบความสำเร็จ เพราะโดยธรรมชาติมนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่ต้องมีการดำรงชีวิตเป็นกลุ่มเป็นชุมชนและสังคม ด้วยความแตกต่างและความหลากหลายทั้งในด้านของความรู้สึกรู้จักคิดและความต้องการ จึงทำให้มนุษย์มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันเพื่อสนองต่อความต้องการและบรรลุประโยชน์ที่ต้องการ ทั้งนี้ต้องอาศัยการร่วมแรงร่วมใจระหว่างกันเป็นสำคัญ ซึ่งสื่อกลางที่สำคัญในการช่วยประสานให้ชาวบ้านร่วมแรงร่วมใจกันคือ ผู้นำเพราะผู้นำจะเป็นบุคคลที่จะมาช่วย

ประสานกำลังแรงใจ และสมองในการทำงานร่วมกันในทางที่ดีและเป็นธรรมให้กับสังคมและที่สำคัญผู้นำของสหกรณ์จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้าใจในหลักการและอุดมการณ์ของสหกรณ์ บริหารจัดการงานตามหลักการและวิธีการสหกรณ์ และต้องมีความรู้ทางด้านการเงินหรือด้านเศรษฐกิจ เพราะต้องมีการวิเคราะห์ธุรกรรมและสถานะการเงินเป็นประจำเพื่อเป็นการประเมินและตรวจสอบสถานการณ์ที่มีผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยผู้นำกลุ่มก็จะเป็นตัวแทนที่ได้รับการคัดเลือกจากสมาชิกในสังกัดกลุ่ม และในการจัดการงานสหกรณ์ให้ประสบความสำเร็จนั้นสหกรณ์ต้องมุ่งส่งเสริมให้ความรู้เกี่ยวกับหลักการและอุดมการณ์สหกรณ์ให้กับสมาชิกได้เข้าใจหลักการ อุดมการณ์ สถานะบทบาทและหน้าที่ของตนในฐานะการเป็นสมาชิกของสหกรณ์ เมื่อสมาชิกมีความเข้าใจแล้วก็จะทำให้มีความรักและความหวงแหนในองค์กรที่ตนเป็นเจ้าของร่วมกัน

“...ผู้นำหรือตัวแทนสมาชิกต้องเป็นคนที่มีระเบียบวินัยไม่มีประวัติการค้างหนี้ และต้องเป็นคนที่เข้าใจงานและหลักการเรื่องสหกรณ์ เพราะงานสหกรณ์มันต้องทำกับคนส่วนใหญ่...” (สัมภาษณ์, 2556)

“...ผู้นำของสหกรณ์ต้องมีความยึดมั่นและเข้าใจในหลักการอิสลามเป็นอย่างดี และต้องเป็นผู้นำตามธรรมชาติ ไม่ใช่โดยตำแหน่งและคนในชุมชนนั้นยอมรับ เพราะสหกรณ์นี้ดำเนินงานด้วยหลักการอิสลาม...” (สัมภาษณ์, 2556)

สมาชิกและผู้นำถือเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการจัดการสหกรณ์ให้สามารถดำเนินการอยู่ได้และประสบความสำเร็จ เพราะสมาชิกทุกคนคือเจ้าของสหกรณ์ร่วมกัน เมื่อทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการประกอบกับการมีผู้นำที่มีความรู้

ความสามารถที่เข้ามาเป็นตัวแทนในการบริหารจัดการงานสหกรณ์ ก็จะสามารถทำให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การจัดการที่ส่งผลต่อการเลิกดำเนินการของสหกรณ์

จากการศึกษาพบว่าปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการจัดการและการดำเนินงานของสหกรณ์ เนื่องจากประสบปัญหาด้านต้นทุนในการดำเนินงาน ผู้นำของสหกรณ์ไม่มีความรู้ในการจัดการงานด้านสหกรณ์และขาดการกระตุ้นให้สมาชิกมีความรู้เรื่องสหกรณ์และการตระหนักในบทบาทหน้าที่

สหกรณ์ภาคการเกษตรส่วนใหญ่ที่เลิกดำเนินการเนื่องจากประสบปัญหาทางด้านต้นทุนในการดำเนินงาน อาทิ สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านควนขี้แรด จำกัด สหกรณ์กองทุนสวนยางควนเนียงพัฒนา จำกัด และสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านพรุเต๊ะ จำกัด ซึ่งเป็นกลุ่มสหกรณ์ที่รับซื้อน้ำยางสดจากสมาชิกเพื่อนำมาแปรรูปเป็นยางแผ่นรมควันที่ได้ราคาดีกว่าน้ำยางสดเพื่อนำส่วนต่างของราคาจากการขายยางแผ่นมาสร้างสวัสดิการให้กับสมาชิก โดยการปันผลจากกำไรที่ได้จากการขาย รวมถึงการจัดสวัสดิการช่วยเหลือสมาชิก แต่สหกรณ์ต้องเลิกดำเนินการเพราะประสบปัญหาด้านต้นทุนในกระบวนการผลิตทั้งต้นทุนของวัตถุดิบ ไม้พินที่ต้องใช้ก่อเตาเพื่อนำควันเข้าโรงอบหรือรมยางแผ่นให้มีคุณภาพที่ดีขึ้น ค่าสารเร่งความแข็งของน้ำยาง และค่าจ้างพนักงาน เพราะกระบวนการแปรรูปยางแผ่นต้องใช้พนักงานในการดำเนินงานหลายคน จึงส่งผลให้ต้องมีค่าใช้จ่ายสูง ประกอบกับปัญหาด้านผู้นำของสหกรณ์ ผู้นำหรือประธานสหกรณ์ ขาดความรู้ ความสามารถและทักษะในการจัดการงานสหกรณ์ โดยไม่มีความรู้ทางด้านจัดการและการวิเคราะห์ตลาดราคาขายพารา ตัวอย่างเช่น

วันนี้รับซื้อน้ำยางสดมาในกิโลกรัมละ 80 บาท นำมาแปรรูปเป็นยางแผ่นรมควัน และเก็บยางแผ่นไว้ในคลังเพื่อนำออกขายให้กับตลาดกลางยางพารา ทุกสองอาทิตย์หรือทุกสิ้นเดือน แต่พอนำยางแผ่นไปขายซึ่งในขณะนั้นสภาพเศรษฐกิจผันผวนส่งผลให้ราคาขายพาราลดลงเหลือที่กิโลกรัมละ 60 บาท จึงส่งผลทำให้ขาดทุนเพราะขาดความรู้ด้านการวิเคราะห์ภาวะทางเศรษฐกิจ

“...การทำโรรมนั้นมีค่าใช้จ่ายมากทั้งค่าไม้ฟืน ค่าน้ำส้มยาง ค่าจ้างคนงาน ค่าขนส่ง และเราก็ไม่มีความรู้เรื่องการตลาด สมมติวันนี้เราซื้อน้ำยางมาโลละ 80 บาท นำมาทำยางแผ่นพอกอีกสองอาทิตย์เอาไปขายยางเหลือโลละ 60 ทำให้ขาดทุน...” (สัมภาษณ์, 2556)

“...เมื่อก่อนตอนทำโรรมมันมีหลายขั้นตอนทั้งรับซื้อน้ำยาง นำมาทำแผ่น มันหลายขั้นตอน ยุ่งยาก ถึงช่วงนั้นยางแผ่นราคาขึ้นๆ ลงๆ ทำให้เสียเวลานำไปขาย เลยยกเลิกโรรมและมาตั้งเป็นกลุ่มรับซื้อน้ำยางสด คือ รับซื้อน้ำยางสดจากสมาชิกและนำไปขายที่โรงรับซื้อจะทำให้ไม่เสี่ยงเพราะขายวันต่อวัน...” (สัมภาษณ์, 2556)

จากประเด็นดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่าการจัดการที่ส่งผลต่อการเลิกดำเนินการของสหกรณ์เนื่องจากผู้นำของสหกรณ์ขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดการงานตามหลักการและวิธีการสหกรณ์และขาดทักษะในการจัดการด้านต้นทุนในการดำเนินงาน จึงส่งผลให้การดำเนินงานของสหกรณ์ต้องขาดทุนและเลิกดำเนินการ

3. แนวทางการพัฒนาสหกรณ์ในพื้นที่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

สหกรณ์ในพื้นที่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ส่วนใหญ่มีแนวทางในการพัฒนาโดยการมุ่งสร้างสวัสดิการที่ดีให้กับสมาชิก อาทิ ด้านการประกอบอาชีพ จะเป็นการส่งเสริมอาชีพให้กับสมาชิก โดยสหกรณ์ภาคการเกษตรจะส่งเสริมด้านการประกอบอาชีพให้กับสมาชิกโดยการจัดอบรมให้ความรู้ในการประกอบอาชีพ อาทิ จัดอบรมความรู้เรื่องกระบวนการผลิตและการใช้ปุ๋ยที่เหมาะสมกับพืชพันธุ์ รวมถึงการจัดหาสินค้าทางเกษตรมาจำหน่ายให้กับสมาชิกในราคายุติธรรม ทั้งปุ๋ย อุปกรณ์การเกษตร ข้าวสาร โดยผลกำไรที่ได้จากการจำหน่ายสินค้าก็นำมาปันผลให้กับสมาชิก ส่วนสหกรณ์นอกภาคการเกษตรจะส่งเสริมอาชีพให้กับสมาชิก โดยการจัดโครงการฝึกอบรมอาชีพเสริมให้กับสมาชิกเพื่อเป็นการสร้างรายได้ให้กับสมาชิก เพราะการที่สมาชิกมีรายได้เพียงพอต่อการดำรงชีวิตจะส่งผลต่อการมีวิถีชีวิตที่ดีต่อไป

ด้านสุขภาพส่งเสริมโดยการจัดกิจกรรมกีฬาขึ้นในชุมชน เพื่อให้สมาชิกและชาวบ้านในชุมชนได้มาร่วมแข่งขันกีฬาเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกด้วยกัน และด้านการศึกษา สหกรณ์ส่วนใหญ่ที่คงอยู่และประสบความสำเร็จจะมีแนวทางในการพัฒนาสหกรณ์โดยการมุ่งส่งเสริมอบรมให้สมาชิกมีความรู้ความเข้าใจในหลักการและอุดมการณ์ของสหกรณ์ โดยให้สมาชิกตระหนักถึงบทบาทของตนเองที่มีต่อสหกรณ์ว่าสมาชิกทุกคนคือเจ้าของสหกรณ์ร่วมกัน เพราะสหกรณ์ไม่ใช่เป็นองค์กรของใครคนใดคนหนึ่ง แต่เป็นของสมาชิกทุกคนที่มาร่วมตัวกันเพื่อร่วมกันช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน เมื่อสมาชิกมีความเข้าใจแล้วจะทำให้มีความรักและหวงแหนในการเป็นเจ้าของสหกรณ์ร่วมกัน

สรุปและอภิปรายผล

จากปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ ชุมชนจึงมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาโดยการจัดตั้งสหกรณ์

หรือสถาบันการเงินชุมชนขึ้น โดยมีหลักการจัดการที่สำคัญ คือ กระบวนการมีส่วนร่วมของชาวบ้านในชุมชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดการเกื้อหนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกภายในชุมชน และเป็นการลดภาระการเป็นหนี้ในระบบ เพราะการกู้เงินนอกระบบที่คิดอัตราดอกเบี้ยแพง เท่ากับเป็นการเอาใจเอาเปรียบและเพื่อเป็นแหล่งเงินทุนของชาวบ้านเพื่อใช้ในการประกอบอาชีพ และสร้างสวัสดิการเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของสมาชิกให้ดีขึ้น สอดคล้องกับ Street and Cameron (2007) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ภายนอกและธุรกิจขนาดเล็ก: กรณีศึกษาในกลุ่มธุรกิจขนาดเล็กและเครือข่าย พบว่า การก่อตั้งสหกรณ์โดยกลุ่มขนาดเล็กทำให้เขาสามารถเข้าถึงทรัพยากรของพวกเขาได้ร่วมกัน และสามารถแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน

สำหรับพื้นที่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา มีกลุ่มสหกรณ์ทั้งหมดจำนวน 38 สหกรณ์ ซึ่งแยกเป็น 5 ประเภท คือ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์บริการ และสหกรณ์เครดิตยูเนียน ซึ่งในปัจจุบันได้มีสหกรณ์ที่ยังดำเนินการอยู่จำนวน 30 สหกรณ์ และมีสหกรณ์ที่เลิกดำเนินการแล้วเนื่องจากประสบปัญหาในการดำเนินงาน จำนวน 8 สหกรณ์

สหกรณ์ที่สามารถดำเนินการอยู่ได้ เนื่องจากการยึดหลักการมีส่วนร่วมของสมาชิก การส่งเสริมด้านการศึกษาให้กับสมาชิก และผู้นำสหกรณ์เป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการสหกรณ์ สอดคล้องกับ รังสรรค์ ปิติปัญญา (2546) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจชุมชนในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาหรือความสำเร็จของธุรกิจชุมชน ประกอบด้วยทรัพยากรมนุษย์ซึ่งที่สำคัญคณะกรรมการต้องเป็นผู้มีพฤติกรรมดี ซื่อสัตย์ เสียสละมีความสามารถและได้รับการยอมรับจาก

ผู้นำและชาวบ้านในชุมชนนอกจากทรัพยากรมนุษย์แล้วเงินทุนก็เป็นปัจจัยภายในที่สำคัญเช่นกัน และสอดคล้องกับ Mahazril Aini Y, Hafizah H.A.K and Zuraini Y (2012) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานสหกรณ์เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์และการมีส่วนร่วมของสมาชิก พบว่า การมีส่วนร่วมของสมาชิกเป็นปัจจัยสำคัญในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์ โดยสหกรณ์จำเป็นต้องสื่อสารกับสมาชิกเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่จะนำไปสู่การพัฒนา และสอดคล้องกับ Reuven Shapira (2013) ที่ศึกษาการมีส่วนร่วมของผู้นำมีความจำเป็นต่อความเชื่อถือ การเรียนรู้ ความมีประสิทธิภาพและการเปลี่ยนแปลงของสหกรณ์ พบว่า การที่ผู้นำเข้าไปมีส่วนร่วมกับสมาชิกทำให้สมาชิกเกิดความไว้วางใจและเชื่อถือผู้นำ ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานนั้นมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สหกรณ์ส่วนใหญ่ที่เลิกดำเนินการมีสาเหตุเนื่องจากประสบปัญหาด้านการเงินหรือต้นทุนในการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับใจมานัส พลอยดี (2540) ที่ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของธุรกิจชุมชนเปรียบเทียบภาพรวมและภาพย่อยอำเภอคำเขื่อนแก้ว จังหวัดยโสธร โดยกล่าวว่า ปัจจัยทางด้านการเงินถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การดำเนินกิจการธุรกิจชุมชนต้องประสบกับปัญหาและการไม่สามารถระดมเงินออมได้ทำให้ธุรกิจต้องพึ่งพาแหล่งเงินทุนจากภายนอกและผู้นำของสหกรณ์ขาดความรู้ในการบริหารจัดการงานสหกรณ์ และสอดคล้องกับ บุญมี จันทรวงศ์ (2543) ที่ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาสหกรณ์ในภาคการเกษตร พบว่า แม้สหกรณ์ในภาคการเกษตรจะมีจุดแข็งแต่ก็มีจุดอ่อนอยู่มากได้แก่ ผู้บริหารและพนักงานของสหกรณ์ในภาคการเกษตรยังขาดความรู้ทางการบริหาร การบริหารสหกรณ์ยังไม่โปร่งใส สมาชิกยังขาดความรู้เกี่ยวกับสหกรณ์และมีปัญหาด้านการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐและยัง

ขาดการติดตามข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีสมัยใหม่

สหกรณ์ในพื้นที่อำเภอหาดใหญ่ ส่วนใหญ่มีแนวทางในการพัฒนาโดยการมุ่งสร้างสวัสดิการที่ดีในด้านต่างๆ ให้กับสมาชิก อาทิ ด้านการประกอบอาชีพ เป็นการส่งเสริมอาชีพให้กับสมาชิก โดยการให้ความรู้ในการประกอบอาชีพ การจัดหาตลาดสินค้าเพื่อรับซื้อและขายสินค้ากับสมาชิกในราคายุติธรรม ด้านสุขภาพส่งเสริมโดยการจัดกิจกรรมกีฬาต่างๆ ขึ้นในชุมชน เพื่อให้สมาชิกและชาวบ้านในชุมชนได้มาร่วมแข่งขันกีฬาเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกด้วยกัน และด้านการศึกษา โดยการมุ่งส่งเสริมพัฒนาผู้นำและสมาชิกให้มีความรู้ความเข้าใจในหลักการและอุดมการณ์ของสหกรณ์ โดยให้สมาชิกตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองที่มีต่อสหกรณ์ว่าสมาชิกทุกคนคือเจ้าของสหกรณ์ เพื่อให้สมาชิกมีความรักและหวงแหนในการเป็นเจ้าของสหกรณ์ร่วมกัน สอดคล้องกับ Reza Abdi, Manoochehr Tavangar Rizi and Mansoor Tavakoli (2010) ศึกษาเรื่องหลักการสำคัญของสหกรณ์ในการร่วมมือของชุมชน โดยใช้กรอบความร่วมมือในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่าหลักสำคัญของสหกรณ์คือการร่วมมือและการทำงานร่วมกัน ทำให้เกิดการศึกษาลงมือปฏิบัติเรียนรู้ที่นำไปสู่การพัฒนา เช่นเดียวกับอุทัยปริญญาสุทธีพันธ์ (2544) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการและแนวทางการพัฒนาสหกรณ์โคนมในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ศึกษาสหกรณ์โคนมน้ำพอง จำกัด พบว่า แนวทางการพัฒนาสหกรณ์ด้านบุคลากรควรจัดฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะของคณะกรรมการด้านภาวะผู้นำและด้านการจูงใจ และควรเปิดโอกาสให้สมาชิกและพนักงานเข้ามามีส่วนร่วมให้มากขึ้น เพื่อพัฒนาสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ

สหกรณ์ถือเป็นองค์กรสำคัญที่มีบทบาทในการพัฒนาชุมชนเนื่องจากสหกรณ์เกิดจากการ

มีส่วนร่วมของสมาชิกในการก่อตั้งขึ้นเพื่อร่วมกันหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาทางด้านเศรษฐกิจและสังคม การจัดการในการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ การใช้บริการธุรกรรมของสหกรณ์ และรวมถึงการจัดสวัสดิการที่ดีให้กับสมาชิก ทั้งนี้การพัฒนาสหกรณ์จะนำไปสู่การเป็นแบบอย่างและประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานขององค์กรชุมชนให้มีความเข้มแข็งต่อไป

ข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องการจัดการสหกรณ์ในพื้นที่ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดูแลสหกรณ์ โดยเฉพาะกรมส่งเสริมสหกรณ์และสหกรณ์จังหวัดสงขลา ควรจัดอบรมหลักสูตรการจัดการและการบริหารงานสหกรณ์ให้กับผู้นำและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ เพราะบางสหกรณ์ผู้นำจะเป็นผู้นำทางธรรมชาติที่ชาวบ้านเคารพนับถือ แต่ยังไม่ขาดทักษะและความสามารถในการจัดการงานสหกรณ์จึงส่งผลให้การทำงานไม่สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายขององค์กร

2. กลุ่มชาวบ้านที่ประสบปัญหาทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ควรทำการศึกษาถึงหลักการและวิธีการสหกรณ์ และทำการจัดตั้งสหกรณ์ขึ้นในพื้นที่ เพราะวิธีการสหกรณ์มีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ไขปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม ด้วยวิธีการพึ่งตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ดังนั้น วิธีการสหกรณ์ถือเป็นอีกวิธีการหนึ่งที่สำคัญในการแก้ปัญหาดังกล่าวได้ เพราะสหกรณ์นั้นจะเกิดจากขบวนการมีส่วนร่วมของทุกคนในการจัดการตั้งแต่การร่วมกันคิด วางแผนดำเนินงานตรวจสอบและรับผลประโยชน์ร่วมกัน เมื่อทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดการแล้วก็จักนำไปสู่แนวทางการพัฒนาที่ตรงประเด็น และสามารถสร้างความเข้มแข็งให้กับชาวบ้านต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2556). *ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์*. ค้นเมื่อ 5 มีนาคม 2556, จาก <http://www.cpd.go.th>
- ใจมานัส พลอยดี. (2540). *ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของธุรกิจชุมชนเปรียบเทียบ ภาพรวมและภาพย่อย (อำเภอคำเขื่อนแก้ว จังหวัดยโสธร และอำเภอลานสกา จังหวัด นครศรีธรรมราช)*. วิทยานิพนธ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- นุกูล กรยีนยงค์. (2554). *หลักและวิธีการสหกรณ์*. ภาควิชาการสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. กรุงเทพฯ
- บุญมี จันทร์วงศ์. (2543). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาสหกรณ์ในภาคการเกษตร*. กรมส่งเสริมสหกรณ์. กรุงเทพฯ
- รังสรรค์ ปิติปัญญา. (2546). *ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจชุมชนในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ศูนย์ฝึกอบรมสหกรณ์ที่ 6 จังหวัดพิษณุโลก. (2556). *ประวัติสหกรณ์ไทย*. ค้นเมื่อ 1 มีนาคม 2556, จาก <http://www.phitsanulok.go.th>
- สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย. (2556). *ประวัติการสหกรณ์ในประเทศไทย*. ค้นเมื่อ 5 มีนาคม 2556, จาก <http://www.dlt.or.th>
- สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลา. (2556) *ทำเนียบเครือข่ายสหกรณ์สงขลา*. สงขลา
- สุจารี ไชยบุญ. (2552). *สถาบันการเงินชุมชน*. ค้นเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2556, จาก <http://www.thaingo.org/writer/view.php?id=1286>
- เสรี พงศ์พิศ, วิชิต นันทสุวรรณ, และจำนง แรกพินิจ, *วิสาหกิจชุมชน : แผนแม่บท แนวคิดแนวทาง ตัวอย่าง ร่างพระราชบัญญัติ*, กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ภูมิปัญญาไท
- อุทัย ปริญญาสุทธินันท์. (2544). *การจัดการและแนวทางการพัฒนาสหกรณ์โคนมในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ: ศึกษาสหกรณ์โคนมน้ำพอง จำกัด*. รายงานการศึกษาคณะปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- Mahazril Aini Y, Hafizah H.A.K and Zuraini Y. (2012). *Factors Affecting Cooperatives' Performance In Relation To Strategic Planning and Members' Participation*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 65. 100 – 105
- Reuven Shapira. (2013). *Leaders' vulnerable involvement: Essential for trust, learning, effectiveness and innovation in inter-co-operatives*. *Journal of Co-operative Organization and Management*
- Reza Abdi, Manoochehr Tavangar Rizi and Mansoor Tavakoli. (2010). *The cooperative principle in discourse communities and genres: A framework for the use of metadiscourse*. *Journal of Pragmatics* 42 1669–1679
- Street, C.T and Cameron, A.-F. (2007). *External relationships and the small business: A review of small business alliance and network research*. *Journal of Small Business Management*, 45(2), 239–266.

Asawatep Suphajaroenkool and Utai Parinyasutinun. (2557). Lessons learned from the operations of Rubber Fund Cooperatives in Hat Yai District, Songkhla Province. 6th International Conference on Humanities and Social Sciences (ICHISS2014). 6-7 June 2014 Royale Chulan hotel Kuala Lumpur, Malaysia.

Lessons learned from the operations of Rubber Fund Cooperatives in Hat Yai District,
Songkhla Province

Asawatep Suphajaroenkool¹

Utai Parinyasutinun²

Abstract

The purposes of this study were to investigate the operations of cooperatives that led to their existence and dissolutions, and to explore guidelines for developing rubber fund cooperatives in Hat Yai District, Songkhla Province consisting of seven cooperatives in operation and three cooperatives that were out of operation by in-depth interviews with Cooperative chairman Cooperative members and Cooperative Promotion Officers of Songkhla Province by focus groups observation and non-participation. The data were then analyzed and synthesized before a descriptive report was written.

The results of the study revealed the following. (1) Most of the rubber fund cooperatives are still in because they follow the principles of member participation; provision of knowledge on cooperatives to members through training; and leaders or the board members are knowledgeable and competent in operating the cooperatives according to cooperative methods and principles. Moreover, they stay up-to-date on the situation of the cooperative operations. (2) Rubber fund cooperatives are out of operation because they have cost problems lacked knowledge ability in operating and they did not promote or provide understanding about cooperatives to members (3) The rubber fund cooperatives have guidelines for development of their cooperatives by developing the sheet rubber making process that makes good quality sheet rubber as and give good welfare to the member

So the cooperative is an important role in social development and lead to simple in the way of work in organization for the Development of the Model for a Strong Community.

Keywords: rubber fund cooperative, cooperative, leader, participation

Introduction

Nowadays capitalism has occupied and played an important role in Thai society while in the past it was closely related to a self-reliance economy in which people were happy and caring for each other. Nevertheless, capitalism is a variable that makes families, communities and the country expand their needs for consumption of goods from other places from domestic sources and abroad. These products are probably what the society cannot produce and must be ordered from abroad causing deficit for the country. This can cause each family in society to struggle for survival, and as a result cannot extend care and kindness to each other any longer due to the capitalistic economy that requires people to compete with each other all the time. Subsequently, passing down traditional Thai culture may become difficult because most people attach so much importance to their living that they pay less attention to society as a whole. In order to solve the problem, people gather to establish a cooperative with an important administrative and management principles focusing on people participation. The objectives of the cooperative are for members who live in the same community to support and help each other and to reduce engagements in debts with loans from unlicensed lenders. Loans from such lenders are high interest loans which can make the poor poorer. Another objective of the cooperative is to be a capital source for people in the community to borrow and invest in their occupation. Furthermore, the cooperative is to provide a welfare system for development of members and the community in social and economic aspects that helps them in learning to be self-reliant at the same time as strengthening their community (Suchari Chaibun, 2009; Seri Phongphit, Wichit Nanthasuwan and Chamnong Raekphinit, 2001).

For Thailand during 1992-1993, the rubber price decreased to only 12-13 Baht per kilogram while the production costs of raw sheet rubber was 17 Baht. In order to solve rubber prices, the Natural Rubber Policy Committee in its meeting No. 4/2536 on 22 June 1993 adopted a resolution to have the Office of the Rubber Replanting Aide Fund build 300 air-dried sheet rubber factories. Later on 14 June 1994 the cabinet adopted a resolution to have the Office of the Rubber Replanting Aide Fund build 400

more air-dried sheet rubber factories with financial support from the government for building rubber smokehouses and procurement of materials and equipment required for the production process. Rubber farmers were required to register as juristic persons in the form of limited rubber cooperatives. According to the Cooperative Act B.E. 2542 (A.D. 1999), there are seven types of cooperatives in Thailand, namely, Agricultural Cooperative, Fishery Cooperative, Land Settlement Cooperative, Consumer Cooperative, Service Cooperative, Thrift and Credit Cooperative, and Credit Union Cooperative to solve economic, social, and cultural problems for members (Phinita Chanchakho, 2011; Santi Liadpathom, 2004; Nukun Konyuenyong, 2011).

Rubber fund cooperatives are classified as agriculture cooperatives with objectives to promote socio-economic benefits for members on a basis of self-help and mutual assistance in accordance with cooperative principles. Therefore, the researchers were interested in investigating the operations of the rubber fund cooperatives in Hat Yai District, Songkhla Province, and the operations that caused the dissolutions of some of the cooperatives. This was to obtain data about the operations of the cooperatives and to create a body of knowledge that can be utilized as guidelines for developing the cooperatives so that they can exist in a successful and sustainable way.

Objectives

1. To investigate operations of the rubber fund cooperatives that maintain their existence and those that had to be dissolved.
2. To explore guidelines for development of rubber fund cooperatives.

Scope of the study

Scope of the content

The study investigated the operations of the rubber fund cooperatives in Hat Yai District, Songkhla Province that maintain their existence and those that led some of them to dissolutions, and explored guidelines for development of these rubber fund cooperatives. The researchers selected to investigate the cooperatives that are still in

operation and those that are out of operation in order to obtain a body of knowledge about operations that could affect their existence and those that caused some of them to dissolve. It is hoped that the body of knowledge gained from the study would lead to more development for the existing cooperatives.

Scope of the study area

The study area covered all the ten rubber fund cooperatives in Hat Yai District, Songkhla Province classified into seven cooperatives in operation and three that were out of operation.

Methods of the study

This qualitative study aimed to investigate the operations that led to the existence of some and dissolutions of others of the ten rubber fund cooperatives in Hat Yai District, Songkhla Province, and to explore guidelines for their development. The data were collected from in-depth interviews, focus group discussions, participatory and non-participatory observations, and from related documents. The key informants were seven chairmen of the board of the existing seven rubber fund cooperatives, and 30 secondary informants comprised cooperative officers, cooperative members, and Songkhla Provincial Cooperative Promotion officials.

Results of the study

The results of the study on the lessons learned from the operations of the rubber fund cooperatives in Hat Yai District, Songkhla Province could be classified into the following issues:

1. The existence and success of the rubber fund cooperatives

A cooperative is an economic organization in which every members takes part in management and shares ownership based on democratic principles. Members participate from its establishment by acting together to find ways for solving economic

and social problems. They participate in its operations, services, and they share benefits in the form of welfare.

Most of the rubber fund cooperatives in Hat Yai District, Songkhla Province can still be in operation because they operate democratically with participation of members by: (1) Participating in thinking and planning work of the cooperatives by attending the yearly general meeting. They propose plans for their cooperatives in terms of operations, expansion of business that meets the needs of members and that are related with current socio-economic conditions. For example, they propose that the cooperatives sell agricultural-related products and provides credits for members; they propose how transactions should be conducted; and they propose that the cooperatives pay cash for fresh latex that members sell to the cooperatives. (2) Participating in following the plan by using the cooperative services such as selling fresh latex to the cooperatives, buying agriculture-related products such as fertilizers and chemicals, buying more shares so that the cooperatives have more circulating capital for operations. (3) Participating in sharing benefits among members such as dividends from the operation profit, and welfare provided from the cooperatives such as occupational promotions, and community relations activities. (4) Participating in checking and evaluating the cooperative operations by attending yearly general meeting and other activities organized by the cooperatives, and providing suggestions for problem solving and developing the cooperatives to strengthen them further.

In addition to operating democratically with members' participation, most of the existing cooperatives can remain in operation because of their leaders which is another important factor that enables the cooperatives to continue their existence with success. This is because leaders or board members of the cooperatives can help with their encouragement and their brains in working together. It is very important that leaders of the cooperatives must have knowledge and ability to understand cooperative principles and ideology. They must manage according to cooperative principles and methods. They must be up to date on financial and economic situations because they have to analyze the rubber market prices and financial status regularly in order to check for the

situations that can affect cooperative operations. Cooperative board members are representatives elected by members at the yearly general meeting. The representatives are elected based on their knowledge and ability in managing a cooperative, and their commitment as well as their being up to date on the situation. They must have knowledge and ability in technology used in the smoked sheet rubber production process. To operate the cooperative successfully, the cooperative board members must focus on providing members with knowledge about cooperative principles and ideology so that they understand cooperative principles and ideology as well as their own status, role and responsibilities as cooperative members. When members understand these, they will love their organization of which they share ownership as said by one informant as follows:

“...Cooperative leaders must be dedicated, attentive, know their job, their subordinates, their responsibilities and must have knowledge about cooperatives and others related and necessary aspects of their work...”

(Interviewed, 2013)

“...We must choose persons who are attentive to the job to work as board members and they must be honest...”

(Interviewed, 2014)

In operating cooperatives successfully, cooperative members and leaders are important factors that affect the cooperatives' existence and success because every member shares the ownership of the cooperatives. When every member participates in management and leaders or board members have knowledge and ability in being representatives in managing the cooperatives, they will be able to effectively achieve the goals and objectives of the cooperatives.

2. Operations causing dissolutions of the cooperatives

From the study, it was found that the problems and obstacles affecting the operations of the rubber fund cooperatives in Hat Yai District, Songkhla Province were their operating costs, their leaders or board members that lacked knowledge in operating cooperatives. Moreover, they did not promote members to have understanding and knowledge about cooperative principles and methods, and to realize their role and responsibilities as cooperative members.

The rubber fund cooperatives in Hat Yai District, Songkhla Province had to dissolve due to their operating cost problems. Ban Khuan Khi Raet Rubber Fund Cooperative, Ltd., Khuan Niang Phatthana Rubber Fund Cooperative, Ltd., and Ban Phru To Rubber Fund Cooperative, Ltd. had to face with production costs and raw material costs such as the cost of firewood used to smoke sheet rubber to increase the quality, and chemicals costs used to accelerate rubber trees to produce more latex. Additionally, employee wages also added to the high costs because the sheet rubber making process required many workers. Another main problem was related to the cooperative leaders or board members that lacked knowledge, ability and skills in cooperative operations. They lacked knowledge of management and rubber market price analysis because they were elected or chosen based on their dedication, intention to work, and having many relatives living in the community. However, they could not do the management job because they lacked ability in terms of finance and economic analysis. For example, they bought fresh latex at 80 Baht per kilogram while the rubber price was at 70 Baht per kilogram due to economic fluctuations. As a result, the cooperative lost because of the leaders' lack of knowledge about the economic situation.

Due to the above mentioned problems, the cooperatives had to dissolve otherwise they would have lost continually. After the dissolutions of the cooperatives, some of their ex-members gathered into groups to buy latex from group members and other farmers then sell it to private companies. In this trading, they do not risk in the operations but they can reduce the operating costs. However, this type of groups do

not form a cooperative because group members see that registering the group as a cooperative requires many steps and they do not want complications of cooperative operations, as said by one informant:

“...A smokehouse needs a lot of expenses in firewood, acid, wages for workers, and transportation. And we don't have knowledge in marketing. If today we bought latex at 80 Baht a kilo to make sheet rubber, two weeks later we could sell the sheet rubber at only 70 Baht a kilo, then we would lose the profit...”

(Interviewed, 2013)

“...We used to have a smokehouse but it involved many steps from buying latex, making it into sheets, just too many steps, too complicated. When the prices go up and down, it's a risk selling it. So we stopped doing the smokehouse and formed a group to buy fresh latex and fresh rubber scraps from group members and sell them to the buying house. We don't have any risk because we buy and sell on a day by day basis...”

(Interviewed, 2013)

From the abovementioned issues, it can be concluded that the operations that led to dissolutions of the rubber fund cooperatives were a lack of knowledge and understanding of cooperative operations according to cooperative principles and methods, and a lack of management skills, especially the skill related to operating costs. As a result, the cooperatives faced losses and had to dissolve eventually.

3. Guidelines for development of the rubber fund cooperatives in Hat Yai District, Songkhla Province

Most of the rubber fund cooperatives in Hat Yai District, Songkhla Province that are still in operation have guidelines for development of quality of smoked sheet rubber by reducing the rate of cutting off bad parts of rubber sheets in order to reduce the production costs that is a waste when in the production process. This happens when raw sheet rubber has bad quality and has to be sold as rubber scraps with a price lower than that of raw smoked sheets.

Besides, the cooperatives focuses on provision of welfare for members such as occupational welfare by promoting the occupation by organizing training to give knowledge about the production process, proper use of fertilizers, and selling agriculture-related products to members at reasonable prices. The products included fertilizers, agricultural tools and equipment, rice, etc. The profit from selling the products is returned to members as dividends.

Regarding health, the cooperatives support sports activities in the community for members and people in the communities to play sports to build and tighten the relationships. In terms of education, most of the existing and successful cooperatives have guidelines for developing their organizations by focusing on providing knowledge for members so that they have understanding about cooperative principles and ideology. They also focus on making members realize their role and responsibilities for the cooperatives because they all share ownership of their cooperatives, and that they gather themselves for mutual assistance. As a result, when they have such understanding, they love and value highly their ownership of the cooperatives and mutually conduct transactions with the cooperatives such as selling fresh latex to the cooperatives and checking the cooperatives business affairs.

Conclusion and discussion

The problem of low rubber prices have seriously affected rubber farmers prompting the government to provide assistance to the farmers by assigning the Office

of the Rubber Replanting Aide Fund to help rubber farmers by building rubber smokehouses and procuring necessary equipment necessary for the production process for the smokehouses. However, the farmers had to register as juristic persons in the form of limited rubber fund cooperatives.

Most of the rubber fund cooperatives in Hat Yai District, Songkhla Province that are still in operation follow the principles of democratic participation of members in the operations, and promote members to have knowledge and understanding about cooperatives. These cooperatives have leaders who have knowledge and understanding about cooperatives. This corresponds with a study by Rangsan Pitipanya (2003) which found that the factors influenced development or success of community business consisted of important human resources which are board members who need to have good behavior, be honest, dedicated, competent, and well accepted by community leaders and people in the community. In addition to human resources, capitals are also important internal factors. Prawit Prakoppran (2004) found that the factor that are closely related to business success in operations of rubber fund cooperatives could be classified into three aspects. 1) Members' socio-economic characteristics including their conveniences in bringing raw materials to the cooperative, knowledge, conduct in accordance with cooperative principles and ideology, and honesty. 2) Board members' characteristics included management competency, honesty, leadership, and negotiating competency. 3) Characteristics of related officials—They must have knowledge, ability, policy and tools for working, and ability in coordinating cooperation between related agencies. Mahazril Aini Y, Hafizah H. A. K and Zuraini Y (2012) found from their study about factors affecting cooperative operations in terms of strategic planning and member participation found members' participation to be an important factor for strategic planning of the cooperative .

On the contrary, the rubber fund cooperatives in Hat Yai District, Songkhla Province that are out of operation had to face with operating costs or capital problems, and their leaders lacked management competencies. According to Manat Phloydee (1997) whose study was on factors influencing success and failure of community

business comparing the factors of the overall aspect with that of Kham Khuean Kaew District, Yasothon Province states that the financial factor was the important factor that affects community business causing problems for the business. The fact that cooperative leaders lacked cooperative management knowledge was the problem and this is in congruence with Boonmee Chantharawong (2000) whose study was about cooperative development strategies in the agriculture sector found that even though cooperatives have many good points, they also have weak points. Such weak points are the management and employees who lack knowledge about cooperatives, and transparency in operations, and members also lack knowledge about cooperatives. Additionally, the cooperative lacks financial support from the government, and lacks information and modern technology to follow news and information, too. This is in accordance with Prawit Prakoppran (2004) who found that problems in cooperative operations could be classified into two categories. 1) Problems in management due to a lack of knowledge about cooperative management on the part of the board as most board members do not have knowledge about cooperatives. There are conflicts in business management as they use the kinship system in managing the cooperative, and 2) Problems in the production equipment and capitals involving a lack of equipment and worn out machines, and a lack of working capitals to operate successfully.

Recommendations

From the study on the lessons learned from the operations of rubber fund cooperatives in Hat Yai District, Songkhla Province, recommendations are as follows.

The rubber fund cooperatives had to dissolve because of the government policy in promoting and providing assistance to rubber farmers by establishing rubber smokehouses in communities but failed to meet the needs of the farmers. The reason was that each community was different in its readiness and potential. Therefore, in forming policy on community development, the needs and readiness of people in the community should be taken into consideration.

Organizations relating to overseeing cooperatives, especially the Department of Cooperative Promotion and Songkhla Provincial cooperative officer should organize a training program on cooperative management for cooperative leaders and officers. This is because some of them are natural leaders highly respected by people in the community but they lack skills and competencies in cooperative management. As a result, the operations of the cooperatives managed by these leaders cannot achieve the organizational goals.

References

- Boonmee Chantharawong. (2000). *Cooperative development strategies in the agriculture sector*. Department of Cooperative Promotion. Bangkok.
- Jaimanat Phloydee. (1997). Factors affecting the success and failure of the business community between picture and sub picture house Valkyrie Wong Lan Saka province District and Black Glass Yasothon dam. Master Thesis Economic Chulalongkorn University, Faculty of Sociology.
- Nukun Konyuenyong. (2011). *Cooperative principles and methods*. Department of Cooperatives, Faculty of Economics. Kasetsart University. Bangkok.
- Phinita Chanchakho. (2011). *Attitude towards participation and the performance of the rubber fund cooperatives in Songkhla Province*. Minor thesis for Master of Arts in Agricultural Management. Prince of Songkla University.
- Prawit Prakoppran (2004). *The effects of the air-dried/smoked sheet rubber on members of rubber fund cooperatives: A case study of Songkhla Province*. Thesis for Master of Science in Agricultural Development, Prince of Songkla University.
- Rangsan Pitipanya. (2003). *Factors affecting success of community business in Thailand*. Bangkok: Kasetsart University.
- Santi Liadpathom. (2004). *Factors influencing success of rubber fund cooperatives in Songkhla Province*. Minor thesis for Bachelor of Science in Agricultural Business, Prince of Songkla University.

- Seri Phongphit, Wichit Nanthasuwan and Chamnong Raekphinit. (2001). *Community enterprises: Master plan, concepts, and sample guidelines of the Act*. Bangkok: Phum Panya Thai.
- Suchari Chaibun. (2009). *Community financial institutions*. Retrieved February 01, 2012. <http://www.thaingo.org/writer/view.php?id=1286>
- MahazrilAini Y, Hafizah H. A. K, and Zuraini Y. (2012). *Factors Affecting Cooperatives' Performance In Relation To Strategic Planning and Members' Participation*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 65. 100-105

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ สกุล นายอัครเทพ ศุภเจริญกุล
 รหัสประจำตัวนักศึกษา 5511121093
 วุฒิการศึกษา

วุฒิ	ชื่อสถาบัน	ปีที่สำเร็จการศึกษา
ศิลปศาสตรบัณฑิต (สาขาวิชาชุมชนศึกษา)	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	2555

ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน

เจ้าหน้าที่พัฒนาธุรกิจสหกรณ์เครดิตยูเนียนคอหงส์ จำกัด

การตีพิมพ์เผยแพร่ผลงาน

อัครเทพ ศุภเจริญกุล และอุทัย ปริญาสุทธีรัตน์. (2557). การจัดการสหกรณ์ในพื้นที่
 อำเภอบางใหญ่ จังหวัดสงขลา. ตีพิมพ์บทความวิจัยในวารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
 มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ปีที่ 33 ฉบับที่ 6 เดือนพฤศจิกายน-ธันวาคม 2557