

ยุทธศาสตร์การพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากผ่านกลไกสหกรณ์การเกษตร
โดยหอการค้าไทย

โดย

นางนุชจรินทร์ รอบบรรเจิด
ที่ปรึกษาอาวุโส หอการค้าจังหวัดพิษณุโลก

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๕๙
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช ๒๕๕๙ – ๒๕๖๐

บทคัดย่อ

เรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากผ่านกลไกสหกรณ์การเกษตร โดย
หอการค้าไทย

ลักษณะวิชา การเศรษฐกิจ

ผู้วิจัย นางนุชจรินทร์ รอบบรรเจิด **หลักสูตร** วปอ. **รุ่นที่** ๕๘

สหกรณ์เป็นองค์กรของประชาชน เป็นองค์การทางเศรษฐกิจสังคมและวัฒนธรรม องค์กรสัมพันธ์ภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ (International Cooperative Alliance, ICA) ได้บัญญัติคุณค่าสหกรณ์ (Cooperatives Value) ว่า ตั้งอยู่บนพื้นฐานแห่งคุณค่าของการช่วยตนเอง ความรับผิดชอบต่อตนเอง ความเป็นประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรมและความเป็นเอกภาพสมาชิกสหกรณ์เชื่อมั่นในคุณค่าทางจริยธรรมแห่งความสุจริต ความเปิดเผย ความรับผิดชอบต่อสังคมความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น บทบาทสำคัญของธุรกิจสหกรณ์ที่จะส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนา ด้านเศรษฐกิจสหกรณ์ ลดความเหลื่อมล้ำทางด้านสังคมและเศรษฐกิจและสร้างให้เกิดความเจริญอย่างยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจและสังคม โดยเกิดความสมดุลในการพัฒนา

การดำเนินการแนวทางประชารัฐจึงเป็น แนวทางที่จะพัฒนาสหกรณ์ให้มีขีดความสามารถในการดำเนินธุรกิจ ตามเป้าหมาย โดยหอการค้าไทย ได้ดำเนินโครงการ ๑ หอการค้า คู่มืออย่างน้อย ๑ สหกรณ์การเกษตร ซึ่งเป็นการดำเนินการร่วมกัน ในส่วน ของภาคสหกรณ์ การเกษตร ภาคเอกชน กองทัพ และ ภาครัฐบาล เป็นการดำเนินการแบบบูรณาการ ขับเคลื่อนโดย ภาคสหกรณ์การเกษตร และ ภาคเอกชน โดยที่ กองทัพ และ หน่วยงานภาครัฐ สนับสนุน ให้ ขบวนการพัฒนาและเติบโตอย่างยั่งยืนตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

หอการค้าจังหวัดพิษณุโลกได้ดำเนินโครงการ ๑ หอการค้า คู่มืออย่างน้อย ๑ สหกรณ์ ต้นแบบในการหารูปแบบโมเดลที่เหมาะสม ในการพัฒนากระบวนการทำงานของสหกรณ์การเกษตร ให้ไปในทิศทางเดียวกับ นโยบายประชารัฐ และยุทธศาสตร์ชาติ และเป็นการยกระดับ สหกรณ์ การเกษตรให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน Thailand 4.0 โดยมุ่งเน้นที่ ศึกษาสถาบันการณและ บทบาทการดำเนินการ สหกรณ์การเกษตรรูปแบบการพัฒนาเครือข่าย การดำเนินการ สหกรณ์ การเกษตร หอการค้าจังหวัดพิษณุโลก กองทัพ หน่วยงานภาครัฐ และ เอกชนและพัฒนาโมเดล รูปแบบในการพัฒนา สหกรณ์การเกษตร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและเติบโตอย่าง ยั่งยืน

คำนำ

สหกรณ์เป็นองค์กรของประชาชน เป็นองค์การทางเศรษฐกิจสังคมและวัฒนธรรม องค์กรสัมพันธ์ภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ (International Cooperative Alliance, ICA) ได้บัญญัติคุณค่าสหกรณ์ (Cooperatives Value) ว่า “สหกรณ์ตั้งอยู่บนพื้นฐานแห่งคุณค่าของการช่วยตนเอง ความรับผิดชอบต่อตนเอง ความเป็นประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรมและความ เป็นเอกภาพสมาชิกสหกรณ์เชื่อมั่นในคุณค่าทางจริยธรรมแห่งความสุจริต ความเปิดเผย ความ รับผิดชอบต่อสังคมความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น บทบาทสำคัญของธุรกิจสหกรณ์ที่จะส่งเสริมและสนับสนุน การพัฒนาด้านเศรษฐกิจสหกรณ์ เป็นสิ่งทำให้ประชาคมชาติได้ตระหนักว่าเราสามารถบรรลุได้ทั้ง ความเจริญเติบโตทางด้านเศรษฐกิจ และการมีความรับผิดชอบต่อส่วนกัน แสดงให้เห็นว่าการสหกรณ์ เป็นเครื่องมือช่วยลดความเหลื่อมล้ำทางด้านสังคมและเศรษฐกิจ

ในการสร้างความเจริญอย่างยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจและสังคม โดยเกิดความสมดุลในการ พัฒนา ไม่สุดโต่งไปทางใดทางหนึ่งและวิธีการสหกรณ์เป็นวิธีในการพัฒนาระบบ องค์กร สมาชิก และ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องคนให้มีจิตสำนึกร่วมกันในการที่จะทำธุรกิจบนพื้นฐานของความต้องการที่จะพึ่งพา ช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันอีกทั้ง เป็นความหวังและความใฝ่ฝันของหลายฝ่ายที่ ต้องการจะเห็นขบวนการสหกรณ์ของไทยมีความเข้มแข็ง เป็นอิสระ และสามารถยืนหยัด ดำเนิน ธุรกิจได้ด้วยตนเอง การดำเนินการแนวทางประชารัฐจึงเป็น แนวทางที่จะพัฒนาสหกรณ์ให้มีขีด ความสามารถในการดำเนินธุรกิจ ตามเป้าหมาย โดยหอการค้าไทย ได้ดำเนินโครงการ ๑ หอการค้า ดูแลอย่างน้อย ๑ สหกรณ์การเกษตร ซึ่งเป็นการดำเนินการร่วมกัน ในส่วน ของภาคสหกรณ์ การเกษตร ภาคเอกชน กองทัพ และ ภาครัฐบาล เป็นการดำเนินการแบบบูรณาการ ขับเคลื่อนโดย ภาคสหกรณ์การเกษตร และ ภาคเอกชน โดยที่ กองทัพ และ หน่วยงานภาครัฐ สนับสนุน ให้ ขบวนการพัฒนาและเติบโตอย่างยั่งยืนตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

หอการค้าจังหวัดพิษณุโลกได้ดำเนินโครงการ ๑ หอการค้า ดูแลอย่างน้อย ๑ สหกรณ์ ต้นแบบในการหารูปแบบโมเดลที่เหมาะสม ในการพัฒนากระบวนการทำงานของสหกรณ์การเกษตร ให้ไปในทิศทางเดียวกับ นโยบายประชารัฐ และยุทธศาสตร์ชาติ และเป็นการยกระดับ สหกรณ์ การเกษตรให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน Thailand ๔.๐ โดยมุ่งเน้นที่ ศึกษาสถานการณ์และ บทบาทการดำเนินการ สหกรณ์การเกษตรรูปแบบการพัฒนาเครือข่าย การดำเนินการ สหกรณ์ การเกษตร หอการค้าจังหวัดพิษณุโลก กองทัพ หน่วยงานภาครัฐ และ เอกชนและพัฒนาโมเดลรูปแบบ ในการพัฒนา สหกรณ์การเกษตร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและเติบโตอย่างยั่งยืน

การวิจัยเรื่องแนวโน้มการบริหารสหกรณ์โครงการ ๑ หอการค้า ๑ สหกรณ์การเกษตร โดยใช้เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) ผู้วิจัยได้ทำ การรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวโน้มการบริหารสหกรณ์ภายใต้โครงการ ๑ หอการค้าดูแลอย่างน้อย ๑ สหกรณ์การเกษตรที่ดำเนินการในพื้นที่สหกรณ์การเกษตรพรหมพิราม

ค

ในขอบข่ายเนื้อหา มุ่งเน้นไปที่ วัตถุประสงค์โครงสร้างและการจัดองค์การ การบริหารทรัพยากร มนุษย์ การให้บริการ การสร้างความร่วมมือระหว่างสหกรณ์และหน่วยงานที่ร่วมดำเนินการ เพื่อให้ได้ รูปแบบในการไปใช้สำหรับการดำเนินงานต่อหอการค้าจังหวัดและสหกรณ์การเกษตรในการพัฒนาของ ประเทศต่อไป

(นางนุชจรินทร์ รอบรรเจ็ด)
นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๕๙
ผู้วิจัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
คำนำ	ข
สารบัญ	ง
สารบัญแผนภาพ	ฉ
บทที่ ๑ บทนำ	๑
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๒
ขอบเขตของการวิจัย	๒
กรอบความคิดของการวิจัย	๒
วิธีดำเนินการวิจัย	๓
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	๕
คำจำกัดความ	๕
บทที่ ๒ การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	๖
แนวคิดเรื่องหลักนियมการปฏิบัติการพัฒนาสหกรณ์ เพื่อการพัฒนา อย่างยั่งยืน	๖
แนวคิดเรื่องการพัฒนาเศรษฐกิจความมั่นคง อย่างยั่งยืน ในสังคมไทย	๑๓
แนวคิดและทฤษฎีองค์การและการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อศึกษาถึง การบริหารองค์กรและตัวแบบขององค์กรที่พัฒนาอย่างยั่งยืน	๒๗
แนวคิดเรื่องการบริหารการจัดการเชิงกลยุทธ์	๒๙
เอกสารวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๓๘
บทที่ ๓ การดำเนินการสหกรณ์การเกษตรของหอการค้าไทย	๔๗
ความเป็นมาของสหกรณ์การเกษตร โครงสร้าง ปัญหา และ การบริหาร การจัดการ	๔๗
ความเป็นมาของนโยบาย ลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม ผ่านกลไกสหกรณ์ การเกษตร หอการค้าไทย	๕๐
บทบาทหน้าที่องค์กรที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาสหกรณ์	๕๑
จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และ อุปสรรค ในการพัฒนาขีดความสามารถใน การแข่งขันของสหกรณ์การเกษตรอย่างยั่งยืน	๕๗

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ ๔ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	๕๘
บทที่ ๕ สรุปและข้อเสนอแนะ	๖๖
สรุป	๖๖
ข้อเสนอแนะ	๗๒
บรรณานุกรม	๗๕
ภาคผนวก ๘๑	
ผนวก ก ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	๘๒
ผนวก ข กระบวนการต่างๆ ในการดำเนินงาน	๘๖
ประวัติย่อผู้วิจัย	๙๓

สารบัญแผนภาพ

หน้า

แผนภาพที่

๓ - ๑	แสดงโครงสร้างสหกรณ์	๔๘
๓ - ๒	บทบาทหน้าที่องค์กรที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาสหกรณ์	๕๑
๓ - ๓	การดำเนินการในพื้นที่นิคมสหกรณ์การเกษตรบางระกำ อำเภอบางระกำ จังหวัดพิษณุโลก	๕๒
๓ - ๔	วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโครงการ	๕๓
๓ - ๕	การดำเนินการถ่ายทอดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงต่อเกษตรกร	๕๔
๓ - ๖	สหกรณ์จังหวัดถ่ายทอดองค์ความรู้การผลิตข้าวคุณภาพต่อ เกษตรกร และ สหกรณ์การเกษตรกรมพิราม	๕๕
๓ - ๗	แสดงการผลิตข้าวคุณภาพตามมาตรฐาน GAP	๕๕
๓ - ๘	หอการค้าจังหวัดพิษณุโลก สนับสนุนการทำมาตรฐานสินค้า สหกรณ์การเกษตรกรมพิราม	๕๖
๔- ๑	ความสอดคล้องด้านวัตถุประสงค์	๕๙
๔- ๒	ความสอดคล้องด้านโครงสร้างและการจัดองค์กร	๖๐
๔- ๓	ความสอดคล้องด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	๖๑
๔- ๔	ความสอดคล้องด้านบริการสมาชิก	๖๓
๔- ๕	ความสอดคล้องด้านบริการสมาชิก	๖๕
๕- ๑	กิจกรรมเรียนรู้ขั้นตอนและกระบวนการผลิตเมล็ดพันธุ์	๖๗
๕- ๒	กิจกรรมเรียนรู้ขั้นตอนและกระบวนการปรับปรุงสภาพเมล็ดพันธุ์	๖๗
๕- ๓	แนวทางลดความเหลื่อมล้ำสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจความมั่นคงอย่างยั่งยืน	๖๘
๕- ๔	โครงการผลิตข้าวคุณภาพตลาดทางเลือกของชาวนาผ่านกลไกสหกรณ์ ขยายผลโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ	๖๘
๕-๕	เศรษฐกิจเพื่อความมั่นคง ลดความเหลื่อมล้ำทางสังคมภาคเหนือ	๗๐
๕-๖	Model ๑ หอ ๑ สหกรณ์ พิษณุโลก	๗๔
๕-๗	การดำเนินงานปีที่ ๒ โครงการ ๑ หอการค้าดูแลอย่างน้อย ๑ สหกรณ์การเกษตร	๗๔

บทที่ ๑

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ตามนโยบายนายกรัฐมนตรีพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา จากการเยี่ยมชมโครงการต้นแบบหอการค้าพิษณุโลก เมื่อวันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๕๘ นายกรัฐมนตรีได้มอบให้หอการค้าไทยเมื่อพัฒนาระบบสหกรณ์การเกษตรที่ สหกรณ์พรหมพิราม อำเภอพรหมพิราม จังหวัดพิษณุโลก ในการดำเนินการระยะแรกนั้น ดำเนินการในพื้นที่ สหกรณ์การเกษตรพรหมพิรามและสหกรณ์การเกษตรนิคมบางระกำ และอีก ๗ สหกรณ์เตรียมความพร้อมในการดำเนินงานจำนวนสมาชิก ๕๖,๐๐๐ ครัวเรือน มูลค่าทางเศรษฐกิจ ๑๒,๐๐๐ ล้านบาท ครอบคลุมพื้นที่ ๕ จังหวัด (สำนักงานผู้ตรวจบัญชีสหกรณ์จังหวัดพิษณุโลก, ๒๕๕๘).

รองนายกรัฐมนตรี สมคิด จตุศรีพิทักษ์ ได้แถลงการณ์ขับเคลื่อนโครงการ ในการประชุมหอการค้าไทยประจำปี เมื่อวันที่ วันที่ ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๘ เริ่มดำเนินนโยบาย ๑ หอการค้า ดูแลอย่างน้อย ๑ สหกรณ์การเกษตรให้ เป็นยุทธศาสตร์หอการค้าไทยที่จะดำเนินการให้ได้ทั่วประเทศ โดยตั้งเป้าหมายให้ได้ ๑๐๐ สหกรณ์ ในปี พ.ศ. ๒๕๕๙ เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลและเป้าหมายของนายกรัฐมนตรีพล.อ.ฉัตรชัย สาริกัลยะ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และ หัวหน้าภาครัฐบาล และนายอิสระ ว่องกุศลกิจ ประธานกรรมการ กลุ่มมิตรผล ประธานหอการค้าไทย หัวหน้าภาคเอกชน ของ คณะทำงานด้านการพัฒนาเกษตรสมัยใหม่ ลงนามบันทึกข้อตกลงโครงการ ๑หอการค้า ๑ สหกรณ์การเกษตร" ร่วมกับหอการค้าไทย โดยกรมส่งเสริม เมื่อวันที่ ๑๑ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๕๙ นำไปขับเคลื่อนกับสหกรณ์การเกษตร ๓,๘๐๐ แห่งทั่วประเทศ จะมีผลในการสร้างความเข้มแข็งต่อเศรษฐกิจฐานราก ลดความล้าทางสังคม ซึ่งจะนำไปสู่ระบบเศรษฐกิจความมั่นคงของประเทศ

สหกรณ์เป็นองค์กรที่เป็นนิติบุคคล ซึ่งมีลักษณะคล้ายบริษัท ซึ่งในประเทศ อังกฤษ ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย และเกาหลีใต้ ได้ใช้กลไกของสหกรณ์ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ สหกรณ์ในประเทศไทย มีทั้งหมด ๗ ประเภท แต่มี สหกรณ์ ๕ ประเภท ที่จะขับเคลื่อนระบบ คือ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ประมง สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์นิคม และ สหกรณ์บริการ ส่วนอีก ๒ สหกรณ์ คือ สหกรณ์ยูเนี่ยนและสหกรณ์ออมทรัพย์ ไม่เกี่ยวข้องกับการค้า

ยุทธศาสตร์ในการดำเนินการ มุ่งเน้นไปที่สถาบันสหกรณ์ ให้มีขีดความสามารถในการพัฒนาตัวองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้มแข็ง เปรียบเสมือนบริษัท ซึ่งจะเข้ามาช่วยในระบบกลไกการตลาด โดยการผลิตสินค้าให้เป็นไปตามความพร้อมและศักยภาพของพื้นที่ เพื่อให้ได้ผลผลิตและสินค้าตรงตามความต้องการของตลาด และทำหน้าที่เป็นคนกลางระหว่างเกษตรกร และ ผู้บริโภค โดยไม่ได้ตัดระบบพ่อค้าคนกลางออกไปทั้งหมด แต่ทำให้ระบบมีผลประโยชน์ร่วมกันอย่างเป็นธรรม เพื่อให้ผู้มีหน้าที่ที่เกี่ยวข้องมีบทบาทในการดำเนินการที่ถูกต้อง

สหกรณ์การเกษตรพรหมพิราม ได้เปลี่ยนการผลิตมุ่งเน้นไปผลิตพันธุ์ข้าว ได้ขยายการผลิตจาก ๑,๕๐๐ ตันต่อปี ขยายการผลิต สู่ ๑๐,๐๐๐ ตันต่อปี ในการจำหน่ายให้สหกรณ์ในเครือข่าย เพื่อนำไปจำหน่ายให้สมาชิก สหกรณ์นิคมบางระกำ มีการผลิตข้าวคุณภาพข้าวเปลือกเจ้า กข ๔๙ และ พันธุ์พิษณุโลก ๒ เพื่อผลิตส่ง โรงงาน ร่วมกับ ๒ สหกรณ์ จำนวน ๑๕๐,๐๐๐ ตัน มูลค่า ๑๒๘ ล้านบาท และผลิตข้าวถุง จำหน่าย รวมทั้งส่งเสริมให้ผลิต พืชผัก สมุนไพร และ ผักปลอดสารพิษ ในสถานที่ของสหกรณ์ ก็มีการดำเนินการ มีระบบธนาคาร บัมน้ำมัน ร้านอาหาร สินค้าและบริการอื่น หอการค้าจังหวัดพิษณุโลกได้ไปวางระบบเหมือนคอมมูนิตีมอลล์ ONE STOP SERVICE มีการทำระบบ ตลาดย่อย ๔๐ จุด ส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรชาติดการ ปลูกผักปลอดสารและใช้เทคโนโลยีในการผลิต การผลิตถ่านกำมันต์ ซึ่งมีมูลค่าสูงเป็นต้น

โดยการสร้างให้สหกรณ์มีระบบแนวความคิดการเป็นผู้ประกอบการ เพื่อให้สอดคล้องกับ Thailand ๔.๐ การดำเนิน ระบบการดำเนินการ ยังยึดหลักการสหกรณ์เป็นองค์กรของประชาชน เป็นองค์การทางเศรษฐกิจสังคมและวัฒนธรรม องค์กรสัมพันธ์ภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ (International Cooperative Alliance, ICA) ได้บัญญัติคุณค่าสหกรณ์ (Cooperatives Value) ว่า “สหกรณ์ตั้งอยู่บนพื้นฐานแห่งคุณค่าของการช่วยตนเอง ความรับผิดชอบต่อตนเอง ความเป็นประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรมและความเป็นเอกภาพสมาชิกสหกรณ์เชื่อมั่นในคุณค่าทางจริยธรรมแห่งความสุจริต ความเปิดเผย ความรับผิดชอบต่อสังคมความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น บทบาทสำคัญของธุรกิจสหกรณ์ที่จะส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ

สหกรณ์ เป็นสิ่งทำให้ประชาคมชาติได้ตระหนักว่าเราสามารถบรรลุได้ทั้งความเจริญเติบโตทางด้านเศรษฐกิจ และการมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวมกัน แสดงให้เห็นว่าการสหกรณ์เป็นเครื่องมือช่วยลดความเหลื่อมล้ำทางด้านสังคม เศรษฐกิจในการสร้างความเจริญอย่างยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจและสังคม โดยเกิดความสมดุลในการพัฒนา ไม่สุดโต่งไปทางใดทางหนึ่ง

วิธีการสหกรณ์เป็นวิธีในการพัฒนาระบบ องค์กร สมาชิก และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องคนให้ มีจิตสำนึกร่วมกันในการที่จะทำธุรกิจบนพื้นฐานของความต้องการที่จะพึ่งพา ช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันอีกทั้ง เป็นความหวังและความใฝ่ฝันของหลายฝ่ายที่ต้องการจะเห็นขบวนการสหกรณ์ของไทยมีความเข้มแข็ง เป็นอิสระ และสามารถยืนหยัด ดำเนินธุรกิจได้ด้วยตนเอง แต่ในความเป็นจริงที่ต้องยอมรับก็คือ การดำเนินธุรกิจในรูปแบบสหกรณ์ในประเทศไทยยังพัฒนาของ ขบวนการสหกรณ์ยังไม่ถึงเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งนี้ด้วยเรื่องอุปสรรคและข้อจำกัดที่มีอยู่ภายใน องค์กรอันเนื่องมาจากขบวนการสหกรณ์เอง และปัจจัยจากภายนอกองค์กร การสร้างเครือข่าย พันธมิตร จึงมีความสำคัญที่จะพัฒนาสหกรณ์ เป็นไปตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี เพื่อเสริมสร้างฐานรากของประเทศให้มีความมั่นคง

การดำเนินการแนวทางประชารัฐจึงเป็น แนวทางที่จะพัฒนาสหกรณ์ให้มีขีดความสามารถในการดำเนินธุรกิจ ตามเป้าหมาย โดยหอการค้าไทย ได้ดำเนินโครงการ ๑ หอการค้า ดูแลอย่างน้อย ๑ สหกรณ์การเกษตร ซึ่งเป็นการดำเนินการร่วมกัน ในส่วน ของภาคสหกรณ์ การเกษตร ภาคเอกชน กองทัพ และ ภาครัฐบาล เป็นการดำเนินการแบบบูรณาการ ขับเคลื่อนโดย ภาคสหกรณ์การเกษตร และ ภาคเอกชน โดยที่ กองทัพ และ หน่วยงานภาครัฐ สนับสนุน ให้ ขบวนการพัฒนาและเติบโตอย่างยั่งยืนตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

หอการค้าจังหวัดพิษณุโลกได้ดำเนินโครงการ ๑ หอการค้า ดูแลอย่างน้อย ๑ สหกรณ์ ตั้งแต่ปี ๒๕๕๘ร่วมกับกองทัพภาคที่ ๓ ศูนย์ปฏิบัติการขยายผลโครงการพระราชดำริ กองอำนวยการความมั่นคงภายในราชอาณาจักร การค้าภายในจังหวัดพิษณุโลก สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ ส่งเสริมสหกรณ์จังหวัดพิษณุโลก ฝ่ายบริการลูกค้าภาคเหนือ บริษัททีโอทีจำกัด มหาวิทยาลัยนเรศวร และภาคเอกชนในจังหวัดพิษณุโลกในการดำเนินการในระยะแรก เพื่อให้มีโมเดลที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้แต่ละในพื้นที่ ซึ่งจะมีความแตกต่างกันในระบบทำงานและทรัพยากร การวิจัยจะหารูปแบบโมเดลที่เหมาะสม ในการพัฒนากระบวนการทำงานให้ไปในทิศทางเดียวกับ นโยบายประชารัฐ และยุทธศาสตร์ชาติ และเป็นการยกระดับ สหกรณ์การเกษตรให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน Thailand ๔.๐ โดยพื้นที่ดำเนินการวิจัย เป็นพื้นที่สหกรณ์การเกษตรพรหมพิราม อำเภอพรหมพิราม จังหวัดพิษณุโลก และขยายผลไปยังพื้นที่อื่นต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. ศึกษาสถานการณ์และบทบาทการดำเนินการ สหกรณ์การเกษตร
๒. เพื่อพัฒนาเครือข่าย การดำเนินการ สหกรณ์การเกษตร หอการค้า กองทัพ หน่วยงานภาครัฐ และ เอกชน
๓. เพื่อพัฒนาโมเดลรูปแบบในการพัฒนา สหกรณ์การเกษตร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและเติบโตอย่างยั่งยืน

ขอบเขตของการวิจัย

๑. การวิจัยเรื่องนี้มุ่งศึกษาการพัฒนา เศรษฐกิจและสังคม ให้มีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน ลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม โดยยึดยุทธศาสตร์ชาติ และ นโยบายรัฐบาล เป็นกรอบในการดำเนินการ โดยใช้สหกรณ์การเกษตร หอการค้าจังหวัด เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อน กองทัพ หน่วยงานภาครัฐและเอกชน เป็นส่วนในการสนับสนุน ภายใต้การพึ่งพาตนเองเป็นหลัก
๒. การวิจัยเรื่องนี้มุ่งศึกษาหาแนวทางในการพัฒนาสหกรณ์การเกษตร ให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันและพัฒนาได้อย่างยั่งยืน โดยเน้นเฉพาะที่ หอการค้าไทยมีบทบาทในการสนับสนุน แก้ไขปัญหา การแก้ไขปัญหาโครงสร้าง บทบาทหน้าที่ อำนาจหน้าที่ การเข้าใจถึงแนวความคิดการเป็นผู้ประกอบการ ระบบตลาดในสภาวะปัจจุบัน การเชื่อมโยงเครือข่าย

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึก โดยระเบียบวิธีวิจัย แบ่งวิธีการดำเนินการออกเป็น ๓ ส่วน ดังนี้

ขั้นที่ ๑ เป็นการวิจัยเอกสาร

โดยทำการรวบรวมข้อมูล จาก พระราชบัญญัติ หลักนิยม นโยบาย คำสั่งต่างๆตลอดจน หนังสือ บทความ เอกสารการวิจัย และวิทยานิพนธ์ต่างๆ เพื่อนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

โดยใช้ระยะเวลารวบรวมและจัดระเบียบข้อมูลในห้วงเดือนตุลาคม-เดือนธันวาคม ๒๕๕๙ จากสถาบันการศึกษาต่างๆ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในหัวข้อดังต่อไปนี้

๑. แนวคิดเรื่องสหกรณ์
๒. แนวคิดเรื่องรูปแบบการพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อความมั่นคง ตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี
๓. แนวคิด และทฤษฎีองค์การและการบริหารงาน
๔. แนวคิดเรื่องการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

๕. แนวคิดเรื่องการบริหารจัดการ ตานนโยบายประชารัฐ

๖. ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

๗. คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี

๗.๑ นโยบายยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี

๗.๒ นโยบายประชารัฐ

ขั้นที่ ๒ เป็นการสนทนากลุ่ม (Focus group)

โดยการศึกษาสำรวจศึกษาศักยภาพ สถานะ การวิเคราะห์ SWOT Analysis และบทบาทการดำเนินการของสหกรณ์การเกษตรพรหมพิราม รวมทั้งศึกษาบทบาทและทัศนคติพันธมิตรระหว่างสหกรณ์ หอการค้าจังหวัดพิษณุโลก กองทัพ หน่วยงานภาครัฐและเอกชน ระหว่างเดือน มกราคม – กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐

ขั้นที่ ๓ เป็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview)

โดยการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงาน ผู้กำหนดนโยบาย และผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้บริหาร จำนวน ๑๐ คน จากหน่วยงานดังต่อไปนี้

๑. กรมส่งเสริมสหกรณ์การเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
๒. กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
๓. พาณิชย์จังหวัด กระทรวงพาณิชย์
๔. กองทัพภาคที่ ๓
๕. ศูนย์ปฏิบัติการที่ ๖ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร
๖. หอการค้าจังหวัดพิษณุโลก, หอการค้าภาคเหนือและหอการค้าไทย
๗. สภาอุตสาหกรรมจังหวัดพิษณุโลก
๘. สถาบันการศึกษาของรัฐ
๙. ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ ภาคเหนือตอนล่าง
๑๐. หน่วยงานภาคเอกชนและสมาคมที่เกี่ยวข้อง

โดยจะสัมภาษณ์เจาะลึกในห้วงเดือนมีนาคม – เดือนเมษายน ๒๕๖๐ เมื่อได้ข้อมูลทั้งหมดแล้วจะสรุปและอภิปรายผลการวิจัยในพฤษภาคม - เดือนมิถุนายน ๒๕๖๐ โดยใช้ข้อมูลข่าวสารจากผลการศึกษา ในขั้น ๑, ๒ และ ๓ ทั้งนี้อาศัยวัตถุประสงค์ของการวิจัยเป็นหลักในการวิเคราะห์และพัฒนาโมเดลดำเนินการ

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑. ทำให้ทราบกระบวนการในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร ปัญหา อุปสรรค
๒. เสนอแนวทางสำหรับหอการค้าไทยในการเข้าไปมีบทบาทที่เหมาะสม ในการแก้ไข สนับสนุนสหกรณ์การเกษตรให้พัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นความรับผิดชอบต่อที่ชัดเจน มีการ สนับสนุนซึ่งกันและกัน และลดการซ้ำซ้อนในดำเนินการ
๓. เสนอโมเดลรูปแบบในการพัฒนา สหกรณ์การเกษตร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการ แข่งขันและเติบโตอย่างยั่งยืน

คำจำกัดความ

เครือข่ายพันธมิตร หมายถึง เครือข่ายความร่วมมือที่สหกรณ์และกลุ่มองค์กรซึ่งมีเป้าหมาย สอดคล้องกัน เป็นพันธมิตรร่วมมือกันเพื่อประโยชน์ร่วมกัน ใน รูปของเครือข่ายทางธุรกิจ เครือข่ายทางสังคม หรือเครือข่าย ทางวิชาการ

การเชื่อมโยงเครือข่าย หมายถึง การสร้างความร่วมมือหรือการสร้างพันธมิตรระหว่างสหกรณ์ และกลุ่มองค์กรประชาชนตั้งแต่ ๒ กลุ่ม /องค์กรขึ้นไป โดยมี จุดมุ่งหมายที่จะทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง ร่วมกันอย่างจริงจัง เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น มีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน เสี่ยงภัยร่วมกันและได้รับประโยชน์ ร่วมกันทั้งนี้การที่สหกรณ์และกลุ่มองค์กรประชาชนจะมา เชื่อมโยงเครือข่ายนั้น ต้องเป็นนโยบายอย่างเป็นทางการของ สหกรณ์/กลุ่มองค์กรประชาชน นั้น ๆ

การเสริมความเข้มแข็งของสหกรณ์และหอการค้า

หมายถึง กระบวนการที่นำไปสู่การกำหนดแผนหรือกรอบทิศทางการ ดำเนินงานของสหกรณ์และหอการค้า โดยเน้นไปที่การแนะนำ ให้ฝ่ายบริหารจัดการของสหกรณ์/หอการค้า ได้พิจารณาสิ่งที่เป็นโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อนของสหกรณ์ การเกษตร จากปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ ตลอดเวลา ซึ่งจะช่วยให้สหกรณ์ตัดสินใจได้ว่า จะขับเคลื่อน สหกรณ์อย่างไรให้มีประสิทธิภาพ

บทที่ ๒

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

เป็นการศึกษาถึงการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก เพื่อก่อให้เกิดความมั่นคงของรัฐ โดยมุ่งเน้นไปที่สหกรณ์การเกษตร ที่เป็นกลุ่มของเกษตรกร เพื่อให้ได้รูปแบบโมเดลในการนำไปพัฒนา ดังนั้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ข้างต้น ในบทนี้ผู้วิจัยจะได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรมและเอกสารวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งลำดับการนำเสนอออกเป็น ๕ ส่วนสำคัญ คือ

๑. แนวคิดเรื่องหลักนियมการปฏิบัติการพัฒนาสหกรณ์ เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน
๒. แนวคิดเรื่องการพัฒนาเศรษฐกิจความมั่นคง อย่างยั่งยืน ในสังคมไทย
๓. แนวคิดและทฤษฎีองค์การและการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อศึกษาถึงการบริหารองค์การและตัวแบบขององค์การที่พัฒนาอย่างยั่งยืน
๔. แนวคิดเรื่องการบริหารการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Management)
๕. เอกสารวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเรื่องหลักนियมการปฏิบัติการพัฒนาสหกรณ์ เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

การสหกรณ์ในประเทศไทย เริ่มจัดตั้งมาตั้งแต่ปี ๒๔๕๙ ในสมัยรัชกาลที่ ๖ ได้เจริญเติบโตมาโดยลำดับจากการส่งเสริมของภาครัฐ ซึ่งวิธีการสหกรณ์เป็นแนวทางการช่วยเหลือแก้ไขปัญหาความยากจนได้อย่างแท้จริง แต่การเจริญเติบโตของสหกรณ์ได้เริ่มมีแนวโน้มลดลง สังเกตได้จากสถิติการเจริญเติบโตของจำนวนสหกรณ์ในประเทศไทยปี ๒๕๕๐-๒๕๕๘ สหกรณ์ภาคการเกษตร และสหกรณ์นอกภาคการเกษตรจะเติบโตสูงสุดในปี ๒๕๕๗ และมีแนวโน้มลดลงเรื่อยๆ มา ช่วงปี ๒๕๕๕-๒๕๕๘ ซึ่งแนวโน้มการเติบโตของจำนวนสหกรณ์ในภาคการเกษตรโดยเฉลี่ย ๑๐ ปี คิดเป็นร้อยละ ๒.๓๗ และนอกภาคการเกษตร คิดเป็นร้อยละ ๔.๓๐ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นกับการสหกรณ์ในประเทศไทย และจากผลการศึกษารวบรวมของนักวิชาการการดำเนินการสหกรณ์ได้สรุปว่าคนในชาติบางส่วนยังไม่เข้าใจหลักการสหกรณ์ และไม่ตระหนักเห็นความสำคัญของสหกรณ์จึงไม่เข้ามามีส่วนร่วมอย่างที่เราควรจะเป็น เกิดการช่วงชิงตลาดที่เป็นกลุ่มเป้าหมายเดียวกันกับสหกรณ์ กรอบภารกิจของสหกรณ์ยังคงเป็นแบบต่างคนต่างทำไม่มีแผนการดำเนินงานเพื่อประโยชน์ร่วมกันในภาพรวมประกอบกับนโยบายการส่งเสริมของภาครัฐยังขาดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดที่ชัดเจน มีการดำเนินการแบบแยกส่วนไม่มีการประเมินผลสัมฤทธิ์ และในทางปฏิบัติของสหกรณ์ยังต้องพึ่งพิงภาครัฐโดยเฉพาะเงินทุนและข้อเรียกร้องต่างๆ จึงไม่สามารถเป็นองค์กรพึ่งพาตนเองได้อย่างที่เราควรจะเป็น ส่งผลทำให้ขาดความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ การตัดสินใจ รวมถึงปัญหาที่เกิดจากนโยบายของภาครัฐที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์ เช่น โครงการพักชำระหนี้ นโยบายรับจํานำพิชผลทางการเกษตร

จากการศึกษาของสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติโดยคณะกรรมการเกษตรและสหกรณ์ (พ.ศ. ๒๕๕๒) พบว่า สหกรณ์อ่อนแอทางด้านการบริหารจัดการ บุคลากรมีประสิทธิภาพต่ำ กรรมการและสมาชิกขาดความเข้าใจและขาดสำนึกที่ต้องเกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ ขาดความรัก ความศรัทธา และความเป็นเจ้าของกิจการต่างๆ ของสหกรณ์ ไม่สามารถพัฒนาสมาชิกให้มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นได้จริง จึงกล่าวได้ว่าขบวนการสหกรณ์ไทยประสบกับความล้มเหลวไม่ใช่ความหวังของภาคประชาชนในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมโดยภาพรวมได้ สาเหตุสำคัญที่ทำให้ขบวนการสหกรณ์ประสบความล้มเหลวและตกอยู่ในสภาพเป็นอัมพาตนั้น เป็นผลสืบเนื่องจากนโยบายส่งเสริมสนับสนุนของภาครัฐที่ผิดพลาดตั้งแต่ต้นจนถึงปัจจุบัน ทำให้สหกรณ์ซึ่งเป็นองค์กรของภาคประชาชนถูกก้าวก่ายแทรกแซงครอบงำจนสูญเสียหลักการสำคัญ คือ ความเป็นอิสระและการพึ่งตนเอง ซึ่งจำเป็นต้องมีการปฏิรูปขบวนการสหกรณ์ให้เป็นสหกรณ์พึ่งพาตนเอง มีการบริหารจัดการที่เป็นอิสระ มีระบบเครือข่ายพันธมิตรที่เอื้อต่อความมั่นคงและยั่งยืน เพื่อประโยชน์ของสมาชิกชุมชน สังคม และประเทศจากการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน (บริบทและประเด็นการพัฒนาในแผนพัฒนาสหกรณ์ฉบับที่ ๒ พ.ศ. ๒๕๕๐-๒๕๕๔) ของขบวนการสหกรณ์ซึ่งประกอบด้วยสหกรณ์ชั้นปฐม ๗ ประเภทได้แก่ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม สหกรณ์ประมง สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์บริการ และสหกรณ์เครดิตยูเนียน มีการพัฒนาความร่วมมือในแนวตั้ง (Vertical Integration)

๑. ความหมายของสหกรณ์

สหกรณ์ คือ คณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการและประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม โดยช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และต้องจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ สหกรณ์เป็นของสมาชิก บริหารงานโดยสมาชิก และเพื่อผลประโยชน์ของสมาชิก ทั้งนี้เพื่อสร้างสรรค์และปรับปรุงการประกอบสัมมาชีพ และความเป็นอยู่ให้ดีขึ้น ส่งผลให้ประเทศชาติมีการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และประชาธิปไตยด้วยวิธีการสหกรณ์ ซึ่งยึดหลักการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นวิธีการดำเนินงานลักษณะมูลฐานสหกรณ์ประกอบด้วย

กลุ่มบุคคลที่มีผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างเดียวกัน

เจตนารมณ์ที่จะช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

จัดตั้งองค์การธุรกิจขึ้นและร่วมกันดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ขององค์การธุรกิจนี้ คือ ส่งเสริมผลประโยชน์ของสมาชิก (นุกูล กรเย็นยงค์, ๒๕๕๔ และวารารวรรณ ตั้งตระกูลพงษ์, ๒๕๓๖)

ปัญญา หิรัญรัมย์ และคณะ (๒๕๔๙ : ๗) กล่าวว่า ในส่วนที่เกี่ยวกับเศรษฐกิจส่วนรวมสหกรณ์เป็นระบบเศรษฐกิจอย่างหนึ่ง ซึ่งเรียกสั้นๆ ว่า “ระบบสหกรณ์” (Co-operativism) เป็นระบบที่มุ่งส่งเสริมฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมของคนให้เจริญเติบโตขึ้น ทั้งนี้เพราะเป็นระบบที่ประกอบด้วยส่วนดีของระบบทุนนิยม (หรือเสรีนิยม) และส่วนดีของระบบสังคมนิยมแบบบังคับ (หรือระบบคอมมิวนิสต์) ไม่มีลักษณะที่ไม่พึงปรารถนา (หรือบกพร่อง) ของระบบทุนนิยมและระบบคอมมิวนิสต์อยู่ในระบบสหกรณ์ระบบสหกรณ์มุ่งแต่ผลิตเศรษฐกิจที่มีคุณภาพดีตามที่ผู้ซื้อต้องการ ถือว่าเป็นการเพิ่มพูนความมั่งคั่งและมั่นคงให้แก่ประเทศชาติ อันจะทำให้ประเทศโดยรวมมีสวัสดิการที่เพิ่มขึ้น

๒. คุณค่าของสหกรณ์

คุณค่าของสหกรณ์ (Cooperative Values) คือ สหกรณ์อยู่บนพื้นฐานแห่งคุณค่าของการช่วยตนเอง ความรับผิดชอบต่อตนเอง ความเป็นประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรม และความเป็นเอกภาพ สมาชิกสหกรณ์เชื่อมั่นในคุณค่าทางจริยธรรมแห่งความสุจริต ความเปิดเผย ความรับผิดชอบต่อสังคม และความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น โดยสืบทอดประเพณีปฏิบัติของผู้ริเริ่มการสหกรณ์(นิตยสาร เจียมศรีพงษ์ ๒๕๕๓)

๓. หลักการสหกรณ์

หลักการสหกรณ์ (Cooperative Principles) คือ แนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติ เพื่อให้คุณค่าของสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม ซึ่งประกอบด้วยหลักการ ที่สำคัญรวม ๗ ประการ กล่าวคือ

หลักการที่ ๑ การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง (Voluntary and Open Membership)

หลักการที่ ๒ การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย (Democratic Member Control)

หลักการที่ ๓ การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก (Member Economic Participation)

หลักการที่ ๔ การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ (Autonomy and Independence)

หลักการที่ ๕ การศึกษา ฝึกอบรม และสารสนเทศ (Education, Training and Information)

หลักการที่ ๖ การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ (Cooperation among Cooperatives)

หลักการที่ ๗ การเอื้ออาทรต่อชุมชน (Concern for Community)

อุดมการณ์สหกรณ์ (Cooperative Ideology) คือ ความเชื่อมั่นร่วมกันที่ว่าวิธีการสหกรณ์จะนำไปสู่การกินดีอยู่ดี มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม

๔. วิธีการสหกรณ์

วิธีการสหกรณ์ (Cooperative Methods) คือ การนำหลักการสหกรณ์มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อประโยชน์ของมวลสมาชิกและชุมชน โดยไม่ละเลยหลักการธุรกิจที่ดี กฎกระทรวง กำหนดประเภทของสหกรณ์ที่จะรับจดทะเบียน พ.ศ. ๒๕๔๘ ได้กำหนดประเภทของสหกรณ์ที่จะรับจดทะเบียนมีดังต่อไปนี้ (เอกพงษ์ ชุนชมชื่น, ๒๕๕๖)

สหกรณ์การเกษตร

สหกรณ์การเกษตร คือ สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ผู้มีอาชีพทางการเกษตรรวมกันจัดตั้งขึ้น และจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลก่อนนายทะเบียนสหกรณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกดำเนินกิจการร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของ สมาชิก และช่วยยกระดับฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น

สหกรณ์การเกษตรแห่งแรกได้จัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ. ๒๔๕๙ ชื่อว่า สหกรณ์วัดจันทร์ ไม่จำกัดสินใช้ ในจังหวัดพิษณุโลก เป็นสหกรณ์การเกษตรชนิดไม่จำกัด มีขนาดเล็กในระดับหมู่บ้าน ตั้งขึ้นในหมู่เกษตรกรที่มีรายได้น้อยและมีหนี้สินมากมีสมาชิกแรกตั้ง จำนวน ๑๖ คน ทุนดำเนินงาน จำนวน ๓,๐๘๐ บาท เป็นค่าธรรมเนียมนำเข้า จำนวน ๘๐ บาท และเป็นทุนจากการกู้แบงก์สยามกัมมาจล (ธนาคารไทยพาณิชย์ในปัจจุบัน) จำนวน ๓,๐๐๐ บาท

วัตถุประสงค์ สหกรณ์การเกษตรดำเนินธุรกิจแบบอเนกประสงค์ เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกดำเนินธุรกิจร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และช่วยเหลือส่วนรวมโดยใช้หลักคุณธรรม จริยธรรมอันดีงามตามพื้นฐานของมนุษย์ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกและส่วนรวมให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคมตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์

ประโยชน์ที่สมาชิกจะได้รับ ทำให้สมาชิกมีปัจจัยการผลิตเพิ่มขึ้น จากการกู้เงินสหกรณ์ในอัตราดอกเบี้ยต่ำมาประกอบอาชีพ ทำให้มีที่ดินทำกินเป็นของตนเองหรือมีที่ดินทำกินมากกว่าเดิม ทั้งในรับความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีในการผลิต ตั้งแต่การใช้พันธุ์พืช พันธุ์สัตว์ การใช้ปุ๋ย การใช้ยาปราบศัตรูพืชการเก็บรักษาผลผลิตอย่างมีคุณภาพ ผลิตผล ที่ได้จึงเป็นไปตามความต้องการของตลาด ส่งผลให้สหกรณ์และบุคคลในครอบครัวมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา และการอนามัย

การเปรียบเทียบการดำเนินการของสหกรณ์กับองค์กรอื่นๆ

สหกรณ์กับองค์การธุรกิจอื่นสำหรับสหกรณ์กับองค์การธุรกิจอื่นนั้น ก็มีข้อต่างกันหลายประการ ในที่นี้จะยกเอาธุรกิจประเภทบริษัทจำกัด ขึ้นมาเปรียบเทียบกับวิสาหกิจสหกรณ์ ดังนี้

สหกรณ์ - มุ่งให้บริการแก่สมาชิกเป็นหลัก เป็นการสร้างประโยชน์ขึ้น

แก่ตนเอง บริการตนเองโดยการร่วมกันทำ ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นใหม่มิใช่เป็นการเรียกร้องจากผู้อื่น สหกรณ์ผู้บริโภคไม่จำเป็นที่จะต้องแสวงหาผลกำไรจากการทำธุรกิจ เนื่องจากทั้งเจ้าของและผู้ให้บริการ(ลูกค้า) เป็นคนเดียวกัน หรือในกรณีที่เป็นสหกรณ์ที่ตั้งขึ้นเพื่อการผลิตโดยมีสมาชิกเป็น เจ้าของและผู้ใช้แรงงาน ก็ย่อมไม่มีความจำเป็นที่เจ้าของจะเอาเปรียบผู้ใช้แรงงานเพราะเป็นคนเดียวกัน ไม่ว่าผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจะตกแก่เจ้าของ หรือแรงงาน ก็ย่อมเป็นของคนเดียวกันทั้งหมด

ธุรกิจ - มุ่งหากำไรให้แก่ผู้ลงทุนเป็นหลัก ซึ่งเป็นปกติของวิสาหกิจในภาคเอกชน (Private Sector) แม้ในภาวะที่มีข้อจำกัดในการดำเนินการมากขึ้น เช่น การต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม การต้องคำนึงถึงชุมชน ที่อาจทำให้การดำเนินธุรกิจมีข้อจำกัดหรือต้องลงทุนมากขึ้น แต่เป้าหมายสุดท้ายที่ต้องพิจารณาก็ยังคงพิจารณาที่ผลตอบแทนจากการลงทุนอยู่นั่นเอง ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้มองเห็นข้อแตกต่างที่ชัดเจนของกิจกรรมในภาครัฐ (Public Sector) ที่เน้นบริการสาธารณะและผลประโยชน์ของประชาชนโดยส่วนรวมเป็นหลักกับภาคสหกรณ์(Cooperative Sector) ที่เน้นบริการแก่สมาชิกของตนเป็นหลักโดยไม่มุ่งที่ผลกำไรขององค์การ แต่ส่งผ่านผลประโยชน์ไปสู่มวลสมาชิกที่เป็นเจ้าของ และสหกรณ์ก็ไม่ใช้บริการสาธารณะที่ให้แก่คนทั่วไปเหมือนการบริการในภาครัฐ

๕. ความเป็นเจ้าของ

สหกรณ์ - เป็นองค์การของผู้ใช้ (User) ซึ่งอาจเป็นทั้งลูกค้า (Customer)หรือผู้ใช้แรงงาน (Employee) แล้วแต่กรณี สหกรณ์ทั่วไปมักรู้จักกันในฐานะที่สมาชิกเป็นผู้ใช้บริการหรือเป็นลูกค้า ความต้องการของผู้ใช้บริการจึงต้องมาก่อนผลประโยชน์อื่นใดจากการลงทุน สหกรณ์จึงดำเนินงานตามความประสงค์ของมวลสมาชิกมากกว่าการพิจารณาความคุ้มค่าหรืออัตราผลตอบแทนในแง่ของการลงทุน อย่างไรก็ตามการดำเนินงานนั้นต้องไม่ทำให้เกิดความเสียหาย หรือกระทบกระเทือนต่อสมาชิกและสหกรณ์ด้วย สหกรณ์ให้ความสำคัญแก่ผู้ที่มีโอกาสในการใช้บริการในปัจจุบันเป็นสำคัญในฐานะที่มีส่วนได้เสียโดยตรงที่สุด โดยอยู่เหนือสมาชิกที่เป็นเพียงผู้ลงทุน(แต่ไม่ใช่บริการ)

ธุรกิจ - เป็นองค์การของผู้ลงทุน (Investor) จึงมองที่โอกาสในการได้รับผลตอบแทนที่ดีกว่าเป็นสำคัญ ธุรกิจทั่วไปไม่ได้ให้ความสำคัญว่าผู้ลงทุนจะเป็นผู้ใดหรืออยู่ที่ไหน ผู้ลงทุนบางส่วนที่มีใช้บริหารกิจการอาจไม่เคยรู้จักองค์การที่ตนถือหุ้นอย่างแท้จริงก็ได้ แต่จะอาศัยข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจากแหล่งต่าง ๆ เป็นสำคัญในการพิจารณาตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ

๖. ผลกำไรและการแบ่งกำไร

สหกรณ์ - กำไรเป็นของสมาชิก (ไม่ใช่ของสหกรณ์) เนื่องจากสหกรณ์มีเป้าหมายหลักในการทำธุรกิจกับสมาชิก และมักใช้นโยบายราคาตลาดด้วยเหตุผลสำคัญ คือการหลีกเลี่ยงสงครามราคา ดังนั้น “กำไร” จึงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้จากการดำเนินงานตามปกติ ของสหกรณ์ และถือว่าเป็นของสมาชิกทุกคนที่ทำธุรกิจกับสหกรณ์ ผู้ที่ทำธุรกิจกับสหกรณ์มากก็มีส่วนทำให้เกิดผลกำไรมากตามส่วน ดังนั้น สหกรณ์จึงมีวิธีการคืนกำไรนั้นกลับไปให้สมาชิกตามส่วนของการใช้บริการ โดยให้ที่ประชุมใหญ่ของบรรดาสมาชิกทั้งหมดเป็นผู้มีอำนาจในการพิจารณาตัดสินใจ

ธุรกิจ - กำไรเป็นของกิจการนั้น เป็นสิ่งที่กิจการดำเนินการได้มา ซึ่งไม่ใช่เกิดจากการใช้บริการของเจ้าของหรือผู้ถือหุ้น แต่เกิดจากการใช้บริการของลูกค้า กำไรจึงมิใช่เป็นของผู้ถือหุ้นโดยตรงแต่ถือว่าเป็นของกิจการ การพิจารณาจัดสรรผลกำไร จึงเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการของกิจการ ซึ่งจะจัดสรรเพื่อประโยชน์ของกิจการเป็นสำคัญ

ปัญญา หิรัญรัมย์ และคณะ (๒๕๔๙ : ๗ - ๘) ได้แบ่งความสำคัญของสหกรณ์โดยคำนึงจากบทบาทที่สหกรณ์มีต่อสมาชิกและสังคม ดังนี้

๑. บทบาทของสหกรณ์ในเชิงเศรษฐกิจ
๒. บทบาทของสหกรณ์ในการพัฒนาสังคมชนบท
๓. บทบาทของสหกรณ์ในการพัฒนาปกครองในชนบท
๔. บทบาทของสหกรณ์ในการพัฒนาการศึกษาชนบท

โดยหลักการสหกรณ์แล้ว สหกรณ์จะเป็นการส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจ การเกิดขึ้นของสหกรณ์มีวัตถุประสงค์เพื่อสวัสดิภาพทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และความจำเป็นอื่นๆ ของสมาชิกเป็นสำคัญ เพื่อยกฐานะทางเศรษฐกิจของสมาชิกให้ดีขึ้นเป็นลำดับ ดังนั้นความหมายของสวัสดิภาพเชิงนี้มันสามารถที่จะถอดความเป็นรูปธรรมคือ การที่สมาชิกมีรายได้มากยิ่งขึ้นซึ่งหลักการสหกรณ์ข้อนี้มุ่งเน้นให้สมาชิกทุกคนพึงตระหนักถึงบทบาทสำคัญของตนคือ การเป็นทั้งเจ้าของและลูกค้าในคนเดียวกัน ด้วยเหตุนี้ สมาชิกจึงต้องเป็นทั้งผู้สมทบทุน ผู้ควบคุม และผู้อุดหนุน หรือผู้ใช้บริการของสหกรณ์ ไม่เพียงแต่เป็นสมาชิกเพื่อมุ่งที่จะรับประโยชน์จากสหกรณ์เพียงอย่างเดียวเท่านั้นขณะเดียวกันในการจัดสรรกำไรสุทธิให้เกิดความเป็นธรรมแก่สมาชิกทุกคน โดยกำไรส่วนหนึ่งต้องสำรองเพื่อการลงทุนต่อไป โดยส่วนนี้ไม่สามารถที่ไปแบ่งกันไม่ได้ แต่เป็นทุนเพื่อพัฒนาสหกรณ์ของพวกเขาเอง

โดยสรุปแล้ว เราจะเห็นว่าประเทศโดยทั่วไปยอมรับว่าสหกรณ์มีความสำคัญต่อการดำเนินชีวิตของประชาชนเป็นอย่างมาก โดยสหกรณ์เป็นองค์กรที่มีบทบาทสำคัญในด้านต่างๆ เช่น บทบาทในการพัฒนาเศรษฐกิจ บทบาทในการพัฒนาสังคม บทบาทในการพัฒนาการศึกษาของสมาชิกให้มีความเจริญก้าวหน้า โดยในแต่ละบทบาทนี้จะมีกิจกรรมต่างๆ ที่เป็นการส่งเสริมให้สมาชิกสามารถมีความก้าวหน้าในชีวิตได้เป็นอย่างดี

๗. การสร้างความร่วมมือระหว่างสหกรณ์

ความร่วมมือระหว่างสหกรณ์โดยการสร้างเป็นเครือข่ายนั้น จัดอยู่ในหลักสหกรณ์ ข้อที่ ๖ โดยที่สหกรณ์ทั้งหลายต่างก็ตั้งขึ้นมีวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน ดังนั้น เมื่อใดที่แต่ละสหกรณ์มีปัญหาหรืออุปสรรค สหกรณ์อื่นๆ ก็ควรที่จะให้ความช่วยเหลืออย่างเต็มที่ ทั้งนี้ เพื่อให้วิธีการสหกรณ์สามารถดำเนินงานไปได้บรรลุวัตถุประสงค์ การร่วมมือระหว่างสหกรณ์สามารถทำได้ทุกด้าน เช่น ในด้านการทำธุรกิจ ข่าวดสาร การให้การศึกษ และในด้านเงินทุน เป็นต้น ซึ่งถ้าสหกรณ์ต่างๆ ที่มีอยู่ทั่วไป ในโลกนี้สามารถให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างจริงจังแล้ว สหกรณ์ทุกสหกรณ์ก็ควรจะสามารช่วยเหลือสมาชิกให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ทำให้สังคมทั่วไปมีความกินดีอยู่ดี และมีสันติสุขตามเป้าหมายที่สหกรณ์ตั้งไว้

แนวคิดที่ว่าด้วย “เครือข่าย” (Network) นั้น เป็นแนวคิดและแนวปฏิบัติที่มีมาช้านานแนวคิดเรื่องเครือข่ายสัมพันธ์กับแนวคิดเกี่ยวกับประชาสังคม (Civil Society) และแนวคิดเกี่ยวกับอำนาจรัฐ ทั้งนี้ ในความหมายที่กว้าง เครือข่ายคือหัวใจของวิถีชุมชนในอดีต ซึ่งผู้คนอยู่ร่วมกันแบบพึ่งพาอาศัยกันทั้งในชุมชนและกับชุมชนอื่น ๆ มีความสัมพันธ์แบบเครือข่ายที่แสดงออกทางกิจกรรมที่ทำกันสม่ำเสมอหรือเป็นครั้งคราว ทั้งนี้ เพื่อความอยู่รอดของชุมชน เพราะแม้มีอำนาจรัฐอยู่ แต่ก็ไม่ได้ครอบคลุมไปถึงวิถีปฏิบัติของชุมชน (เสรี พงศ์พิศ, ๒๕๔๘ : ๑๙๗ อ้างถึงใน บุญอยู่ ขอพรประเสริฐ : ออนไลน์, ๒๕๖๐)

เครือข่าย (Network) คือ กลุ่มของคนหรือองค์กรที่สมัครใจแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันทำกิจกรรมร่วมกัน โดยมีการจัดรูปหรือจัดระเบียบโครงสร้างที่คนหรือองค์กรสมาชิกยังคงมีความเป็นอิสระ(ขนิษฐา กาญจนรังษิณนท์, ๒๕๕๑ อ้างถึงใน บุญอยู่ ขอพรประเสริฐ, ออนไลน์, ๒๕๖๐)เครือข่าย หมายถึง กลุ่มของผู้กระทำ (Actors) ที่มีการเชื่อมโยงโดยกลุ่มของความสัมพันธ์ (Ties) โดยผู้กระทำนั้นเป็นได้ทั้งบุคคล องค์กร แนวความคิด หรืออื่นๆ ขึ้นอยู่กับบริบทของเครือข่ายและความสัมพันธ์นั้นเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงผู้กระทำตั้งแต่สองคู่ขึ้นไป ทิศทางของความสัมพันธ์เป็นได้ทั้งแบบทิศทางเดียว เช่น การให้คำปรึกษาแก่บุคคล หรือเป็นแบบสองทิศทาง เช่น การปรึกษาหารือกัน โดยหากพิจารณาลักษณะความต้องการร่วมของการเชื่อมโยงเครือข่ายแล้ว แบ่งได้เป็น ๔ ประเภท (พิชชารัตนดิถก ณ ฎเก็ด, อ้างถึงใน นฤมล พุกษา และคณะ, ออนไลน์, ๒๕๕๔) คือ

๑. การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร (Information Exchange) โดยเป็นข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับนโยบายและแผนงาน เทคโนโลยี แนวทางการแก้ปัญหาที่มีศักยภาพ

๒. เครือข่ายการพัฒนา (Developmental Networks) เป็นการเพิ่มสมรรถภาพของสมาชิกเครือข่ายในการแก้ปัญหาภายในองค์กรของพวกเขา

๓. การช่วยขยายยุทธศาสตร์ (Outreach Strategies) เป็นการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการเปลี่ยนแปลงนโยบายและแผนงาน ซึ่งนำไปสู่การแลกเปลี่ยนและการประสานการใช้ทรัพยากรร่วมกัน

๔. เครือข่ายปฏิบัติการ

การสร้างเครือข่าย หมายถึง การทำให้มีการติดต่อและการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และการร่วมมือกันด้วยความสมัครใจ ในทัศนะของ Starkey การสร้างเครือข่ายควรสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้สมาชิกในเครือข่ายมีความสัมพันธ์ฉันท์เพื่อนที่ต่าง

ก็มีความเป็นอิสระมากกว่าทำให้เกิดการคับค้ำสมาคมแบบฟุ้งฟิง นอกจากนี้การสร้างเครือข่ายต้องไม่ใช่การสร้างระบบการติดต่อเผยแพร่ข่าวสารแบบทางเดียว เช่น การถ่ายทอดข่าวสารทางสื่อสารมวลชน การส่งนิตยสาร จดหมายข่าวให้กับสมาชิก เหล่านี้ไม่ใช่เครือข่าย เครื่องมือของการสื่อสารมวลชนอาจนำมาใช้ในเครือข่ายได้ แต่การใช้เครื่องมือเหล่านี้เพียงอย่างเดียวไม่สามารถเรียกได้ว่าเป็นการสร้างเครือข่าย ดังนั้น เครือข่ายจึงไม่ใช่การส่งจดหมายข่าวไปให้สมาชิกตามรายชื่อเท่านั้น แต่ต้องมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลระหว่างกัน (ขนิษฐา กาญจนรังษิณนท์, ออนไลน์, ๒๕๖๐)

สตาร์กี้ (Paul Starkey) เสนอแนวทางในการสร้างเครือข่ายว่าควรดำเนินการดังนี้ (อ้างถึงใน ขนิษฐา กาญจนรังษิณนท์, ออนไลน์, ๒๕๖๐)

๑. เชิญองค์กรและผู้มีส่วนได้เสียมาร่วมประชุม โดยมีหัวข้อการประชุมที่น่าสนใจเกี่ยวกับผลประโยชน์ร่วม หรือเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้องกัน มอบหน้าที่ในการบริหารจัดการการประชุมให้กับบรรดาผู้มีส่วนได้เสียร่วมกันรับผิดชอบ การหาข้อตกลงร่วมในกิจกรรมที่เป็นผลประโยชน์ร่วมดังกล่าว

๒. กำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งเครือข่าย ทิศทาง กิจกรรมหลัก และคุณสมบัติของสมาชิกให้ชัดเจน โดยให้สมาชิกส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดด้วย เพื่อป้องกันการครอบงำจากกลุ่มคนบางกลุ่ม ทั้งนี้ ควรมีการทบทวนเป็นระยะๆ เพื่อปรับให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ของสังคมและความต้องการของสมาชิก

๓. จัดตั้งกลุ่มแกนของเครือข่ายที่ปวารณาตัวเข้ามาทำหน้าที่ประสานงาน จัดการ และส่งกำลังบำรุงให้กับสมาชิก ซึ่งต้องไม่ติดอยู่กับกิจกรรมประจำวันขององค์กรตัวเอง และกลุ่มแกนต้องดำเนินกิจกรรมของเครือข่ายให้บังเกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้ต้องมีการหมุนเวียนเปลี่ยนกลุ่มผู้นำเครือข่าย เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของสมาชิก และป้องกันการผูกขาดอำนาจ

๔. ความรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของและความผูกพันที่เหนียวแน่น มีส่วนอย่างสำคัญต่อความสำเร็จของเครือข่าย ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ การเลือกกิจกรรมและวิธีการทำงานของเครือข่ายในลักษณะประชาธิปไตย

๕. เครือข่ายต้องมีวิธีการจัดหาและจัดการทรัพยากร เพื่อความมีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนกิจการของเครือข่าย และความสามารถในการพึ่งตนเอง ทรัพยากรนี้ไม่ได้หมายถึงเงินทุนเท่านั้นแต่ยังหมายรวมไปถึงคุณภาพของสมาชิก วิธีการจัดการแบบมีส่วนร่วม เทคโนโลยีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ฯลฯ

๖. ทำให้เครือข่ายมีสถานภาพถูกต้องตามกฎหมาย เพื่อให้เครือข่ายและผู้นำเครือข่ายได้รับการสนับสนุน และความไว้วางใจจากสมาชิกเครือข่าย อีกทั้งยังได้สามารถดำเนินงานได้กว้างขวางอาจมีชื่อและสัญลักษณ์ของเครือข่ายเพื่อให้เป็นที่จดจำได้ง่าย และอาจส่งข่าวสารไปให้กับบุคคลเป้าหมายที่สามารถให้การรับรองเครือข่ายได้

๗. ควรสนับสนุนให้มีการเชื่อมโยงระหว่างเครือข่ายกับเครือข่าย เพื่อเสริมให้เครือข่ายมีความเข้มแข็งมากขึ้น ซึ่งมีได้ทั้งทางแนวนราบ แนวตั้ง หรือในภูมิภาคต่างระดับกัน การเชื่อมเครือข่ายทำได้ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ด้วยการมีกิจกรรมร่วมกัน หรือเป็นตัวแทนร่วมกันในการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการที่เกี่ยวข้อง และการร่วมกันประสานงานการประชุม

๘. ควรมีการติดตามผลและประเมินผลเป็นประจำสม่ำเสมอและถี่ถ้วน โดยดูความสอดคล้องของแผนการทำงานกับวัตถุประสงค์ ความก้าวหน้าและความสำเร็จของเครือข่ายในแต่ละระยะทั้งนี้ควรให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดวิธีและเครื่องชี้วัดประสิทธิภาพของกิจกรรมเครือข่าย และร่วมเรียนรู้ตลอดกระบวนการติดตามและประเมินผล

๙. ควรมีการจัดหลักสูตรฝึกอบรมด้านการจัดการเครือข่ายให้กับองค์กรแกน และผู้นำเครือข่ายสม่ำเสมอ

๑๐. ถ้าวัตถุประสงค์ของเครือข่ายดี การเชื่อมโยงภายในเครือข่ายเหมาะสม เอื้อให้เกิดความเคลื่อนไหวของกิจกรรมและความแข็งขันของสมาชิก โครงการหรือกิจกรรมมีลักษณะกระจายอำนาจไปให้กับมวลสมาชิกที่ได้รับประโยชน์ การดำเนินงานของเครือข่ายจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนได้ในที่สุด

บุญฤทธิ์ เพื่อกวีฉนะ (๒๕๕๐ : ๒๖) ได้จำแนกการประสานงานความร่วมมือของสหกรณ์ด้านต่างๆ ดังนี้

๑. ความร่วมมือด้านการเงิน โดยชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นศูนย์กลาง
 ๒. ความร่วมมือด้านการผลิต โดยชุมนุมสหกรณ์การเกษตร
 ๓. ความร่วมมือด้านการตลาด โดยชุมนุมร้านค้าสหกรณ์
 ๔. ความร่วมมือด้านการขนส่ง โดยสหกรณ์เดินรถ
 ๕. ความร่วมมือด้านวิชาการ โดยสถาบันกลางของสหกรณ์ หรือชุมนุมสหกรณ์
- ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเชื่อมโยงเครือข่ายที่สำคัญ (จุฑาทิพย์ ภัทรวาท, ออนไลน์, ๒๕๕๔) ได้แก่

๑. จิตสำนึกการพึ่งพาและร่วมมือกันของผู้นำ (Co-ops. Spirit)
๒. ความเชื่อถือไว้วางใจของภาคี (Trust)
๓. การมีกลไกการติดต่อสื่อสารที่สามารถเข้าถึงภาคี (Knowledge Sharing)
๔. การจัดการความรู้เพื่อปรับวิธีคิดให้เท่าทันสถานการณ์ (Network's Management)

๕. ระบบการบริหารจัดการเครือข่ายภายใต้เป้าหมายร่วม (Target Goal)

สรุปได้ว่า เครือข่ายความร่วมมือ คือ กลุ่มหรือองค์กรตั้งแต่สององค์กรขึ้นไป รวมตัวกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์ ความเชื่อมโยงกันด้วยความสมัครใจ และร่วมทำกิจกรรมในลักษณะเดียวกัน มีการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน จนเกิดพลังในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรร่วมกัน

แนวคิดเรื่องการพัฒนาเศรษฐกิจความมั่นคง อย่างยั่งยืน ในสังคมไทย

การที่ประเทศต่างๆ เร่งรัดพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมสาเหตุเพราะต้องการยกระดับมาตรฐานการครองชีพ (Standard of Living) และความเป็นอยู่ของประชาชน (Well being) ให้ดีขึ้น ขณะที่การพัฒนาเศรษฐกิจต่างก็มีจุดหมายเพื่อต้องการเพิ่มระดับรายได้ประชาชาติในอัตราที่สูงกว่า การเพิ่มขึ้นของประชากรในประเทศ ทั้งนี้เนื่องจากการพัฒนาประเทศจะเป็นไปได้มาก-น้อยเพียงใด ต่างก็ขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านโครงสร้างทางเศรษฐกิจของประเทศนั้นๆ

๑. การพัฒนาเศรษฐกิจ (Economics Development)

คือกระบวนการที่ก่อให้เกิดความเจริญทางเศรษฐกิจอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่องในระยะเวลาที่นานพอที่จะทำให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสภาพทางสังคมโดยมุ่งเน้นเพื่อยกระดับการดำรงชีพของประเทศให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเพิ่มขึ้นของรายได้ที่แท้จริงต่อบุคคล (per capita real income) ในระยะเวลายาวนานพอเพื่อให้เกิดการกระจายรายได้อย่างเสมอภาคเกิดมาตรฐานความเป็นอยู่ของประชาชนโดยส่วนรวมที่ดีขึ้นกว่าเดิม โดยประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้

๑. มีความเจริญทางเศรษฐกิจเพิ่มขึ้นในระดับสูง
๒. ความเจริญทางเศรษฐกิจสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง
๓. มีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างทางสังคมที่เหมาะสม การพัฒนาเศรษฐกิจเป็นการวิเคราะห์ในระยะยาวที่มุ่งให้อุปทานรวม (Aggregate Supply) สูงขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตเพื่อให้ผลผลิตของระบบเศรษฐกิจเพิ่มขึ้น มีการใช้ทรัพยากรหรือการจ้างงานภายในประเทศเพิ่มขึ้น

ความจำเป็นของการพัฒนาเศรษฐกิจ

ทุกประเทศในโลกต้องการยกระดับการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศให้สูงขึ้น ประเทศที่พัฒนาแล้วต้องการรักษามาตรฐานการครองชีพที่ดีและความมั่งคั่งของประเทศไว้ ประเทศกำลังพัฒนาต้องการยกระดับมาตรฐานการครองชีพของประชาชนและเพิ่มความมั่งคั่งของประเทศให้เทียบเท่าประเทศที่พัฒนาแล้ว สามารถสรุปถึงจุดมุ่งหมายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศได้ดังนี้

๑. เพื่อให้รายได้ประชาชาติของประเทศเพิ่มขึ้น โดยใช้มาตรการและนโยบายต่างๆ ส่งเสริมการออม การลงทุน การผลิตซึ่งแสดงถึง สภาพความเป็นอยู่และฐานะทางเศรษฐกิจของประชาชนในประเทศที่ดีขึ้น

๒. เพื่อให้การจ้างงานอยู่ในระดับสูง การว่างงานจะเกิดผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ดังนั้น รัฐบาลต้องหาวิธีการส่งเสริมการลงทุนในประเทศเพื่อให้เกิดการจ้างงานประชาชนในประเทศมีงานทำ กระตุ้นการบริโภคและการลงทุนภายในประเทศ

๓. สร้างและรักษาเสถียรภาพระดับราคาสินค้าในประเทศ หมายถึง การควบคุมภาวะเงินเฟ้อภายในประเทศให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม เนื่องจากประชากรที่เพิ่มขึ้นส่งผลให้ระบบเศรษฐกิจของประเทศขยายตัว ปริมาณเงินหมุนเวียนเพิ่มขึ้น โอกาสที่จะเกิดเงินเฟ้อภายในประเทศสูง รัฐบาลจึงต้องหาวิธีควบคุมภาวะเงินเฟ้อโดยใช้นโยบายการเงินและการคลัง

๔. กระจายรายได้อย่างทั่วถึงและเป็นธรรม เมื่อการพัฒนาเศรษฐกิจเจริญเติบโตเต็มที่แต่ผลของการพัฒนาไม่กระจายสู่คนหมู่มากถือว่าการพัฒนาเศรษฐกิจที่ไม่สมบูรณ์ ต้องมีการกระจายรายได้ กระจายความมั่งคั่งสู่ประชาชนภายในประเทศให้เท่าเทียมกันเพื่อให้ช่องว่างของรายได้ลดลง

ความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและการพัฒนาเศรษฐกิจ

ความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ คือ การขยายกำลังการผลิตสินค้าและบริการโดยเพิ่มปริมาณและคุณภาพของทรัพยากร ปัจจัยการผลิต และประสิทธิภาพในการผลิตซึ่งมีผลทำให้ผลิตภัณฑ์ประชาชาติเบื้องต้น (Real GNP) และรายได้ที่แท้จริงต่อบุคคล (Real GNP per capita)

สูงขึ้น ส่วนการพัฒนาเศรษฐกิจเป็นกระบวนการแห่งการเจริญและพัฒนาทางเศรษฐกิจที่สม่ำเสมอ เป็นเวลานานซึ่งมีผลทำให้รายได้ที่แท้จริงต่อบุคคลสูงขึ้นและเกิดการกระจายรายได้ได้อย่างเสมอภาค ประชาชนส่วนใหญ่ได้รับประโยชน์จากรายได้ที่เพิ่มขึ้นอย่างเท่าเทียมกัน ดำรงชีวิตได้อย่างสบาย มีคุณค่าและอิสรภาพในด้านต่างๆ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางเศรษฐกิจ สังคม ระบบ การเมือง ทักษะคติ การบริหาร การศึกษาและค่านิยมทางสังคมให้เหมาะสม โดยอาศัยอัตราความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ (GNP Growth Rate) เป็นเครื่องวัดการพัฒนาเศรษฐกิจ เป้าหมายในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมเพื่อความยั่งยืนมี ๕ ประการคือ

๑. การมีรายได้และมาตรฐานการครองชีพที่สูงขึ้น
๒. การกระจายรายได้ดีขึ้นลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม
๓. การมีงานทำ
๔. การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ
๕. การควบคุมการเกิดมลภาวะเป็นพิษ

การพัฒนาเศรษฐกิจมีแนวคิดที่สำคัญดังต่อไปนี้

๑. การเติบโตแบบสมดุล (Balanced Growth) เป็นการลงทุนพร้อมกันทุกส่วนในระบบเศรษฐกิจของประเทศเพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงทั้งระบบ เนื่องจากอุตสาหกรรมหนึ่งจะก่อให้เกิดตลาด และเป็นที่มาของอุปทานของอุตสาหกรรมอื่นๆ และควรส่งเสริมให้มีการค้าระหว่างประเทศเพื่อขยายตลาด

๒. การเติบโตแบบขาดดุล (Unbalanced Growth) เป็นการลงทุนเฉพาะในกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีอัตราการพึ่งพิงระหว่างกันสูง ทำให้การพัฒนาประเทศเป็นไปอย่างรวดเร็ว แต่การพัฒนาจะกระจุกตัวส่งผลให้การกระจายรายได้ไม่กว้างขวาง

๓. การพัฒนาแบบสมดุล (Balanced Development) เป็นการพัฒนาทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ และความเป็นธรรมในสังคมควบคู่กันไป ทำให้มีการขยายตัวทางเศรษฐกิจควบคู่ไปกับการกระจายรายได้และการกระจายการพัฒนาไปสู่ส่วนภูมิภาค ตลอดจนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คุณภาพชีวิต สิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ

การพัฒนาแบบยั่งยืน (Sustainable Development) เป็นการพัฒนาที่รักษาความสมดุลทั้งในด้านตัวคน สังคม เศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อมทั้งเชิงปริมาณ คุณภาพ และความเป็นธรรมในสังคมควบคู่กันไปอย่างต่อเนื่องและมีเสถียรภาพ ใช้ทรัพยากรสนองความต้องการในปัจจุบันโดยไม่ทำลายความสามารถในการใช้ทรัพยากรของคนในรุ่นหลัง

๒. แนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจความมั่นคงเพื่อความยั่งยืน

การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศไทยภายหลังใช้แผนพัฒนาฯ นับได้ว่าอยู่ในระดับที่ค่อนข้างสูง การขยายตัวของระบบเศรษฐกิจได้เปลี่ยนแปลงจากภาคเกษตรกรรมโดยเฉพาะการส่งออกข้าวเป็นรายได้หลักของประเทศ (Strong Rice Economy) เป็นการส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมเพื่อการส่งออก (Exported Growth) ซึ่งประเทศไทยได้เปรียบในการผลิตในด้านแรงงาน ต้นทุนการผลิตต่ำ ส่งผลให้ได้เปรียบในการผลิตสามารถแข่งขันในตลาดโลกโดยตั้งแต่ประเทศไทยมีการใช้แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑ จนถึงปัจจุบัน โครงสร้างและระบบเศรษฐกิจของประเทศเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมาก สามารถสรุปถึงผลการพัฒนาประเทศที่ผ่านมาได้ดังนี้

๒.๑ ความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและปัญหาการกระจายรายได้

โครงสร้างการผลิตได้เปลี่ยนจากภาคเกษตรกรรมเป็นภาคอุตสาหกรรม ผลิตเพื่อการส่งออก การเปิดการค้าเสรีและการลงทุน ส่งผลให้เศรษฐกิจโดยรวมของประเทศขยายตัวอย่างรวดเร็วแต่การขยายตัวไม่สม่ำเสมอ อุตสาหกรรมกระจุกตัวเฉพาะในเมืองใหญ่ๆ เกิดความเหลื่อมล้ำของการกระจายรายได้

๒.๒ ความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและปัญหาการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ

ต้นเหตุแห่งการขยายตัวของผลิตภัณฑ์หรือการผลิตประชาชาติทั้งในภาคเกษตรและอุตสาหกรรมซึ่งจำเป็นต้องใช้ปัจจัยการผลิตจำนวนมาก รวมทั้งทรัพยากรธรรมชาติที่มีจำกัด ทำให้เกิดการบุกรุกที่ดิน ป่าไม้ แหล่งน้ำ ผลที่ตามมาคือ ทรัพยากรธรรมชาติเสื่อมโทรมและหมดไปอย่างรวดเร็ว

๒.๓ ปัญหาเศรษฐกิจตกต่ำและปัญหาการว่างงาน

ในระยะที่ผ่านมา รัฐบาลและประชาชนใช้จ่ายเงินเป็นจำนวนมาก รวมทั้งมีค่านิยมการใช้สินค้าจากต่างประเทศ การพัฒนาประเทศพึ่งพาเงินทุนและเทคโนโลยีจากต่างประเทศจำนวนมาก เป็นเหตุผลหลักที่ทำให้ไทยขาดดุลการค้าเพิ่มขึ้น ส่งผลให้เงินสำรองระหว่างประเทศลดลงอย่างรวดเร็ว

๒.๔ ปัญหาการแข่งขันและขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย

การเปิดเสรีทางการค้าและการลงทุนทำให้การแข่งขันระหว่างประเทศรุนแรงขึ้น นอกจากต้นทุนการผลิตที่ทำให้ไทยสามารถแข่งขันกับต่างประเทศแล้ว ประเด็นที่สำคัญยังประกอบไปด้วยนโยบายและเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมของประเทศ ขณะที่ภาวะการณปัจจุบันขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศที่ลดลงอย่างต่อเนื่องจากสาเหตุของต้นทุนทางด้านแรงงานที่เพิ่มขึ้น ซึ่งส่งผลให้ประเทศต้องมีการพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้นได้มาตรฐานสากล

การพัฒนาประเทศ (National Development)

การพัฒนาประเทศคือการพัฒนาเศรษฐกิจ ให้มีขีดความสามารถในการผลิต และการแข่งขันสูงขึ้น การพัฒนาสิ่งแวดล้อมให้เกิดความสมดุลในระบบนิเวศ การพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสม การพัฒนาทางด้านจิตใจ รวมทั้งการพัฒนาชนบทให้เป็นระบบและเกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพ ที่กล่าวนี้คือความสำคัญ และแนวทางในการพัฒนาประเทศในอนาคต โดยมุ่งเน้นให้มีการพัฒนาในทุกๆด้านเพื่อเพิ่มศักยภาพดังต่อไปนี้

๑. การพัฒนาเกษตรกรรม เป็นเกษตรกรรมที่แปรรูปเป็นผลผลิตที่ทุกชนชาตินำไปใช้ได้เช่น มันสำปะหลังอัดเม็ดทำแป้งผงไปปรุงอาหารที่เป็นต้องการของโลกทำให้เป็นสำเร็จรูปเพื่อเพิ่มมูลค่าในตัวสินค้าอื่นๆ

๒. อุตสาหกรรม ส่งเสริมการศึกษาในระบบการคำนวณ-ภาษาต่างประเทศ เพื่อการติดต่อกับประเทศอื่นๆทั่วโลกเพื่อการค้าการลงทุนการคำนวณนั้นเหมาะ กับด้านวิศวกรรม ด้านการเงิน ระบบวิทยาศาสตร์ ฟิสิกส์ชีววิทยา เกิดจากการคำนวณ ดังนั้นควรปรับปรุงการศึกษาเร่งแก้ไขให้มีประสิทธิภาพ อย่างถูกต้องเพื่อการพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สรุปได้ว่าการแปรรูปนั้นจะมีประสิทธิผลในด้านอุตสาหกรรมและการพึ่งพา เทคโนโลยีของต่างชาติในด้านวิศวกรรมเทคโนโลยี ดังนั้นไทยจึงไม่สมควรแพ้อเมริกันและญี่ปุ่นอย่างแน่นอน

๓. ส่งเสริมคุณภาพชีวิตของคนไทย ส่งเสริมให้มีกฎหมายที่ครอบคลุมเหมาะสมกับความยุติธรรมในสังคม ป้องกันและปราบปรามปัญหาในสังคม ส่งเสริมการศึกษาให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของประเทศถ้าไทยเป็นประเทศอุตสาหกรรมนั้นการเปลี่ยนแปลงการศึกษาและจริยธรรมคุณธรรมคือศาสนาให้มีความสอดคล้องกับเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม

๔. พัฒนาบุคคลระดับประเทศ ให้มีความสามารถในด้านการเมือง การติดต่อการบริหารประเทศ รวมทั้งจริยธรรมแห่งชั้นชั้นปกครองให้เหมาะสม

๕. พัฒนาระบบกองทัพ บก เรือ อากาศ ให้เข้มแข็งน่าเกรงขาม เพื่อป้องกันประเทศที่เป็นอภิวาฬและเพื่อการติดต่อเจรจาต่าง ๆ ให้ดู ประเทศเราน่าเกรงขาม และเพื่อเป็นศักยภาพในการป้องกันประเทศซึ่งจะสร้างความเชื่อมั่นในระบบทหาร อย่างที่อเมริกันติดต่อกับประเทศอื่น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

๓. ปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาประเทศประกอบไปด้วยปัจจัยที่สำคัญดังนี้

๓.๑ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ คือ ทุน ทรัพยากรธรรมชาติ ทรัพยากรมนุษย์ ผู้ประกอบการ และเทคโนโลยี

๓.๑.๑ ทุน (Capital) ทุนถือเป็นปัจจัยสำคัญ เป็นกุญแจนำไปสู่ความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ สิ่งสำคัญของการพัฒนาก็คือ การกระจายการลงทุนไปให้กว้างและเป็นไปอย่างเพียงพอ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

๓.๑.๒ ทรัพยากรธรรมชาติ (Natural Resources) ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมมีประโยชน์ เช่น ป่าไม้ สัตว์ป่า ที่ดิน แร่ธาตุ น้ำมัน ก๊าซธรรมชาติ เป็นต้น และมีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ โดยมนุษย์ใช้ทรัพยากรเหล่านี้ในการพัฒนาเศรษฐกิจ ทรัพยากรธรรมชาติเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ หากประเทศใดมีทรัพยากรมาก จะทำให้ประเทศนั้นๆ มีโอกาสพัฒนาได้มาก แต่ก็ต้องรู้จักใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเพียงพอ นำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการพัฒนาที่มีอยู่อย่างต่อเนื่องจะทำให้ประเทศนั้นๆ สามารถมีทรัพยากรธรรมชาติได้อย่างยั่งยืน

๓.๑.๒.๑ ทำให้ประชาชนมีความเป็นอยู่ดีขึ้น จากการที่ประชาชนและรัฐบาลได้มีการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติให้เกิดประโยชน์ต่อทางเศรษฐกิจ

๓.๑.๒.๒ ทรัพยากรธรรมชาติเป็นปัจจัยพื้นฐานต่อการพัฒนาด้านการเกษตร การอุตสาหกรรม การบริการ การท่องเที่ยว ทำให้เกิดรายได้ทั้งจากภาคการผลิตโดยตรงและด้านการบริการ

๓.๑.๒.๓ การนำทรัพยากรธรรมชาติมาใช้ประโยชน์ในด้านต่างๆ ที่ก่อให้เกิดรายได้ เช่น การขุดน้ำมัน ก๊าซธรรมชาติ แร่ธาตุต่างๆ นำมาใช้ประโยชน์ทดแทนการนำเข้า และยังสามารถส่งออกไปขายยังต่างประเทศได้ ทำให้เกิดรายได้มาพัฒนาประเทศ

๓.๑.๒.๔ ทรัพยากรธรรมชาติ สามารถนำมาใช้สร้างโรงงานพลังงานไฟฟ้า ผลิตกระแสไฟฟ้าเพื่อการบริโภคของประชาชน เช่น การนำแร่ธาตุ ถ่านหิน ก๊าซธรรมชาติ น้ำมันและพลังงานน้ำ

๓.๑.๒.๕ ทรัพยากรธรรมชาติ เช่น ป่าไม้ แหล่งน้ำ ทะเล น้ำตก ภูเขา เป็นต้นใช้เป็นที่พักผ่อน และเป็นแหล่งท่องเที่ยว สามารถเป็นรายได้มาพัฒนาประเทศได้

๓.๑.๒.๖ ใช้ในการคมนาคมขนส่ง เช่น ทะเล แม่น้ำ ลำคลอง สามารถใช้ลำเลียงการขนส่งทางวัตถุดิบ สินค้า และการเดินทางสัญจรของประชาชน สนับสนุนการค้าขายเพื่อพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจ

๓.๑.๓ ทรัพยากรมนุษย์ (Human Capital) เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจของประเทศโดยเน้นให้เห็นถึง ประสิทธิภาพ และคุณค่าของประชากรเป็นหลัก การศึกษาประชากร ครอบคลุมไปถึง เพศ อายุ ระดับการศึกษา สภาพการทำงาน ภาวะเจริญพันธุ์ อัตราการเกิด อัตราการตาย และอัตราการย้ายถิ่น เป็นต้น คุณภาพของประชาชน เป็นหน่วยผลิตที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจ และพัฒนาได้อย่างรวดเร็ว

๓.๑.๔ ผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) ถือเป็นปัจจัยทางเศรษฐกิจ ที่มีผลต่อการผลิตภาพและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ ผู้ประกอบการจึงมีหน้าที่ และบทบาทต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศอย่างแท้จริง หน้าที่ เป็นผู้ตัดสินใจเลือกการผลิตสินค้าและบริการว่าจะผลิตอะไร จำนวนเท่าไร จะเลือกปัจจัยในการผลิต เป็นผู้เลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสมในการผลิต การขยายตลาดสินค้าและการบริการ เป็นผู้รับภาระความเสี่ยงภัย และความไม่แน่นอนต่างๆที่เกิดขึ้นจากการลงทุน ผู้ประกอบการมีหน้าที่ดังกล่าวเพื่อให้ธุรกิจดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓.๑.๕ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพการผลิตสินค้าและการบริการเพิ่มขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการจ้างงาน การกระจายรายได้ โครงสร้างตลาด การค้าและการลงทุน ซึ่งทำให้เศรษฐกิจและสังคมเปลี่ยนแปลง เนื่องจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

๓.๒ ปัจจัยทางการเมือง

ปัจจัยทางการเมืองเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ และมีอิทธิพลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ แนวความคิดทางการเมือง หรือปรัชญาทางการเมืองมีหลายรูปแบบ แต่ละแบบต่างมีอิทธิพลต่อทางเศรษฐกิจและธุรกิจแตกต่างกัน เช่น ระบบการเมืองแบบสังคมนิยม เสรีนิยมหรือคอมมิวนิสต์ เป็นต้น นอกจากนี้แนวนโยบายเศรษฐกิจย่อมมีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์ หรือเปลี่ยนแปลงไปได้ภายใต้กรอบการเมืองด้วย เช่นกันเสถียรภาพทางการเมือง รูปแบบการปกครอง และการบริหารจัดการอธิบายได้ดังนี้

๓.๒.๑ เสถียรภาพทางการเมือง ประเทศที่สงบสุข ปราศจากภัยสงคราม ระบบการเมืองในประเทศดำเนินไปอย่างเรียบร้อยอย่างต่อเนื่อง ประเทศที่มีเสถียรภาพทางการเมือง จะทำให้ประชาชน นักธุรกิจ นักลงทุน มีความมั่นใจการประกอบอาชีพ รัฐบาลสามารถวางนโยบาย และกำหนดมาตรการต่างๆ ด้านในการพัฒนาได้เต็มที่

๓.๒.๒ รูปแบบการปกครอง มีผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม เช่น ระบบคอมมิวนิสต์ ระบบสังคมนิยม ระบบเสรีนิยม เป็นต้น ระบบการปกครองไม่ว่าระบบใด หากผู้ปกครองประเทศ ขาดความรับผิดชอบ ไม่ซื่อสัตย์ ขาดวิสัยทัศน์ มุ่งแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตน ก็ไม่สามารถนำพาประเทศให้ประสบความสำเร็จในการพัฒนาเศรษฐกิจได้ ดังนั้นในการพัฒนาประเทศต้องเป็นผู้บริหารประเทศต้องมีความตั้งใจจริง มีความสามารถระดมความคิด ความร่วมมือร่วมใจ จากประชาชนในประเทศ เพื่อให้ประเทศประสบความสำเร็จในการพัฒนาเศรษฐกิจสังคมและสิ่งแวดล้อม

๓.๒.๓ การบริหารจัดการ ผู้ปกครองประเทศ นอกจากควรมีวิสัยทัศน์แล้ว การวางแผนกลยุทธ์ กำหนดนโยบายแผนเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติแล้ว การบริหารจัดการบ้านเมืองให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ สร้างสังคม และบริหารจัดการให้การเมืองดำเนินไปได้อย่างมีเสถียรภาพ

๓.๓ ปัจจัยทางสังคม ได้แก่ ค่านิยม ความสัมพันธ์ของบุคคล ครอบครัว ชนชั้นทางสังคม ศาสนาและวัฒนธรรม ค่านิยมเป็นสิ่งที่คนสนใจที่ปรารถนาที่จะได้ จะเป็น หรือแนวทางการดำเนินชีวิตซึ่งมีค่านิยมหลายแบบเช่น ค่านิยมทางสังคม จิตวิทยา ได้แก่ เชื่อฟังผู้ใหญ่ รักสันโดษ ค่านิยมทางจริยธรรม ที่เชื่อในศาสนา กฎแห่งกรรม ยึดความเมตตา ค่านิยมทางการเมือง ได้แก่ ยึดหลักการปกครองตามระบบประชาธิปไตย ยึดถือความต้องการของประชาชน ความสัมพันธ์ของบุคคล บุคคลย่อมมีสมาชิกภาพ เป็นส่วนหนึ่งของสังคมมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับกลุ่มที่ตนเองเป็นสมาชิก ครอบครัวถือว่าเป็นสถาบันที่เล็กที่สุด ครอบครัวมีส่วนปลูกฝังค่านิยมให้กับสมาชิกในครอบครัว ให้มีเหตุผล กล้าคิด กล้าตัดสินใจ ซื่อสัตย์ และอื่นๆ จึงถือว่าเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีค่าต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ และชนชั้นทางสังคม ศาสนาและวัฒนธรรม ก็ถือว่ามีอิทธิพลต่อบุคคลมากด้วย คำสอนและธรรมเนียมปฏิบัติในศาสนาต่างๆ มีข้อปฏิบัติ และสิ่งปลูกฝังความเชื่อ ค่านิยมให้กับบุคคล เป็นเครื่องกระตุ้น หรือขัดขวางต่อการพัฒนาเศรษฐกิจได้

๔. สรุปปัญหาของการพัฒนาประเทศที่ประสบอยู่ในปัจจุบันได้ดังนี้

๔.๑ ความไม่เป็นประชาธิปไตยอย่างแท้จริง

ความเป็นประชาธิปไตยเป็นรูปแบบใด ต้องดูลักษณะการเมือง การปกครองในประเทศนั้น เช่น “เสรีประชาธิปไตย” เป็นแบบที่ให้สิทธิเสรีภาพแก่ปัจเจกชนทั้งการเมืองและเศรษฐกิจ “สังคมนิยมประชาธิปไตย” เป็นแบบที่ให้สิทธิแก่ปัจเจกชนมีสิทธิอิสระเสรี ในการเลือกผู้ปกครองตามความต้องการของตน ส่วนทางด้านเศรษฐกิจรัฐเข้ามาแทรกแซง เพื่อความเป็นธรรมของผู้ด้อยโอกาส “ประชาธิปไตยนำวิถี” เป็นลักษณะการปกครองที่รัฐควบคุมการเมืองและเศรษฐกิจ ในสภาพของการเมืองการปกครองของไทยจะต้องเป็นลักษณะเฉพาะ เนื่องจากเรามีพุทธศาสนาและมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข ปัจจุบันสภาพที่เป็นอยู่ คือ

๔.๑.๑ การปกครองในระดับท้องถิ่นยังไม่ได้รับการพัฒนา การบริหารการปกครองยังถูกควบคุมโดยระบบราชการวิธีการยังไม่ยอมรับในแนวคิดที่ว่า “ประชาชนเป็นผู้รู้ดีถึงความต้องการ”

๔.๑.๒ การปกครองยังยึดศูนย์อำนาจที่ส่วนกลาง การบริหารการปกครองชอบใช้วิธีของเผด็จการ เช่น การสั่งปิดหนังสือพิมพ์ ซึ่งเป็นวิธีการที่ขัดต่อหลักประชาธิปไตย

๔.๑.๓ การเลือกตั้งยังมีการซื้อสิทธิขายเสียง ประชาชนถูกชี้นำโดยอิทธิพลทางด้านเศรษฐกิจ การเลือกตัวแทนเพื่อไปทำหน้าที่ในการบริหารหรือตรารัฐธรรมนูญยังไม่เกิดจากตัวแทนปวงชนอย่างแท้จริง

๔.๒ การพัฒนาระบบเศรษฐกิจเสรี

ระบบการค้าเสรีเป็นเครื่องมือของรัฐในการเปิดโอกาสให้บุคคลแข่งขันในเรื่องความรู้ความสามารถในการผลิตสินค้าและบริการ แต่สิ่งที่พบคือในปัจจุบันคือโอกาสความเท่าเทียมของประชาชนไม่เท่ากัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องทุน ข้อมูลข่าวสาร การผลิตสินค้าจะตกอยู่กับผู้ที่มีทุนมาก

มีโอกาสดี ดังนั้นจะผูกขาดการผลิตสินค้า การตั้งราคาผลสะท้อนเกิดขึ้นที่ผู้บริโภค คือ ประชาชนส่วนใหญ่ ต้องซื้อในราคาที่กำหนดขณะที่คุณภาพของสินค้าไม่ดีเพียงพอ

๔.๓ ปัญหาสังคม

แผนพัฒนาประเทศที่ผ่านมามุ่งเน้นการพัฒนาด้านเศรษฐกิจให้ความสำคัญน้อยในด้านการพัฒนาสังคม สิ่งแวดล้อม และการศึกษา ปัญหาที่ตามมา คือ ปัญหาโสเภณี การขูดรีดแรงงาน อาชญากรรม

๔.๔ ปัญหาการยอมรับจากนานาชาติ

แนวคิดในการลงทุนของประเทศที่พัฒนาแล้ว ไม่ยอมรับนโยบายการพัฒนาประเทศของรัฐบาลเผด็จการ เพราะการลงทุนจะขาดความมั่นคง ดังนั้นการกำหนดบทบาทและท่าทีทางการทูตกับนานาชาติต้องกระทำอย่างชาญฉลาด สร้างมโนทัศน์ที่ดีต่อประเทศต่าง ๆ ในโลก

๔.๕ ความมั่นคงและความปลอดภัยของประเทศ

ในภาวะที่กำลังพัฒนาประชาธิปไตย กองทัพจะต้องประคับประคองการปกครองระบอบประชาธิปไตยรักษาความมั่นคงในประเทศ ขณะที่ทั่วโลกมีการแข่งขันทางเทคโนโลยี โดยเป็นที่ยอมรับว่าเศรษฐกิจของประเทศที่เจริญแล้วสามารถดูดเอาทรัพยากรธรรมชาติจากประเทศที่ด้อยพัฒนาดังนั้นโอกาสความเสียหายเปรียบด้านดุลการค้า และฐานะทางเศรษฐกิจของประเทศย่อมจะมีผลกระทบด้านความมั่นคงปลอดภัยของชาติจึงเป็นปัญหาต่อการพัฒนาประเทศโดยตรง

แนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจ

ปัจจัยที่เป็นแรงหนุนให้เศรษฐกิจเคลื่อนตัวมาจากปัจจัยภายในคือ ประชาชนมีกำลังซื้อสูงมากกว่าปีที่ผ่านมา ในด้านการลงทุนในภาคเอกชนมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง รัฐบาลได้เน้นการกระจายรายได้ไปสู่ภูมิภาคการส่งออกต่างประเทศเพิ่มขึ้นเนื่องมาจากการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจของประเทศอุตสาหกรรม ผลผลิตทางการเกษตรจะเพิ่มขึ้น ที่กล่าวมาแล้วเป็นภาพรวมของเศรษฐกิจของประเทศไทย

วิธีการในการพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อความยั่งยืน

ในอนาคตวิธีการที่จะส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยคือ

๑. สร้างงานสร้างอาชีพในชนบทเพิ่มรายได้แก่คนในชนบทและเน้นการลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจ
๒. กระจายการพัฒนาเมืองศูนย์กลางไปสู่ภูมิภาค การพัฒนาเมืองศูนย์กลางในภูมิภาคทำให้เกิดงาน อาชีพ และรายได้รวมทั้งการหมุนเวียนทางเศรษฐกิจ
๓. การผลิตภาคเกษตร ต้องให้สอดคล้องกับภาวะการตลาด และการอุตสาหกรรมแปรรูปสินค้าในอนาคต สร้างระบบสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็งเพื่อเป็นระบบที่จะสนับสนุน เกษตรกรและเชื่อมโยงสู่ระบบการค้าปลายทางอย่างมั่นคง
๔. ส่งเสริมการนำเอาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าในแนวทางการพัฒนา Thailand ๔.๐

การพัฒนาความสมดุลของสิ่งแวดล้อม

ผลจากแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมที่ผ่านมามีความไม่สมดุลการพัฒนาเน้นไปในด้านเศรษฐกิจ ดังนั้นจึงทำให้เกิดปัญหาตามมา โดยเฉพาะด้านสิ่งแวดล้อม จะเห็นว่าทรัพยากรธรรมชาติถูกนำมาใช้

เพื่อให้สนองการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ เช่น ป่าไม้ แร่ การนำทรัพยากรมาใช้ ขาดการวางแผนในด้านปริมาณและการทดแทนแนวทางที่จะพัฒนาความสมดุลของสิ่งแวดล้อม การแก้ไขพวงมลพิษต่าง ๆ การตัดไม้ทำลายป่าดำเนินการดังนี้

๑. สนับสนุนให้ประชาชนมีส่วนร่วมกับรัฐในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ
๒. จัดควบคุมดูแลให้สามารถปฏิบัติตามแผนการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ เช่น แผนจัดอุทยานแห่งชาติ เขตป่าสงวนพันธุ์สัตว์ป่า ป่าชายเลน แหล่งปะการัง
๓. ลดความขัดแย้งของการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ เช่น การทำแผนเขตพื้นที่ทำเกื้อ สินเธาว์ กำหนดเขตพัฒนาทรัพยากรแร่ในเขตป่าสงวน
๔. จัดตั้งระบบข้อมูลทรัพยากรธรรมชาติ เช่น การให้เกิดความเสมอภาคในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติเช่น ปรับอัตราการใช้น้ำสำหรับภาคเอกชน และผู้ใช้น้ำในชลประทาน

การพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ปัจจุบันเทคโนโลยีมีความสัมพันธ์กับสภาพชีวิตของคนไทยมากขึ้น โดยเฉพาะในด้านอุตสาหกรรมการพัฒนาเทคโนโลยีเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องดำเนินการ ความหมายของการพัฒนาเทคโนโลยีคือ การพัฒนากำลังความสามารถทางเทคโนโลยีให้สูงขึ้นจนถึงระดับสามารถพึ่งตนเองได้

แนวทางการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในประเทศไทยจะต้องดำเนินการดังนี้

๑. ส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษา ค้นคว้า และวิจัยเกี่ยวกับงานเทคโนโลยีที่เกิดผลประโยชน์ต่อประเทศชาติ เช่น การศึกษาเทคโนโลยีในการพัฒนาพันธุ์พืชทางการเกษตร หรือพันธุ์สัตว์เศรษฐกิจ
๒. พัฒนากำลังคนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คือจะต้องมีแผนในการพัฒนาคนให้มีความรู้ ความสามารถด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยผลิตนักวิทยาศาสตร์ที่มีความสอดคล้องกับความต้องการของประเทศ
๓. ต้องมีการร่วมมือระหว่างรัฐและเอกชนในการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
๔. พัฒนาความพร้อมของชุมชนให้สามารถใช้ผลวิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับอุตสาหกรรมและการเกษตรได้อย่างเหมาะสม
๕. การรับเทคโนโลยีใหม่ต้องกลมกลืนเทคโนโลยีเก่า คือชุมชนจะต้องมีพื้นฐานความรู้ในเรื่องนั้นด้วย เช่น เทคโนโลยีในการผลิตซีเมนต์บล็อกในการก่อสร้าง ผู้ที่จะรับเทคโนโลยีจะต้องมีพื้นฐานในเรื่องนี้เป็นอย่างดี

การพัฒนาจิตใจและพฤติกรรม

การพัฒนาจะต้องให้มีความสมดุลตามแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเกิดความไม่สมดุลในระยะที่ผ่านมา จะเน้นด้านการพัฒนาเศรษฐกิจ ส่วนด้านสังคมและจิตใจและพฤติกรรมไม่เด่นชัด การพัฒนาความเจริญทางวัตถุต้องควบคู่กับความเจริญด้านจิตใจ ยิ่งความเจริญทางเทคโนโลยีมากเท่าไร สังคมสับสนมากขึ้น ภาวะทางด้านจิตใจจะสับสนมากขึ้น

แนวทางการพัฒนาจิตใจและพฤติกรรมมีดังนี้

๑. ส่งเสริมให้บ้าน วัด โรงเรียน หรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกับศีลธรรม มีบทบาทในการพัฒนาจิตใจมากขึ้น
๒. ส่งเสริม และให้ความสำคัญต่อสถาบันครอบครัว ให้มีบทบาทในการสร้างความรักความอบอุ่น รวมทั้งการปลูกฝังพฤติกรรมอันดีงามแก่สมาชิกในครอบครัว
๓. จัดสวัสดิการสำหรับผู้ด้อยโอกาส ไม่สามารถช่วยเหลือตนเองได้ทางเศรษฐกิจ เช่น การจัดสวัสดิการสงเคราะห์ การให้ทุนอุดหนุน การช่วยเหลือให้แก่ผู้ทุพพลภาพ รวมทั้งการสร้างโอกาสแก่ชีวิตสำหรับบุคคลเหล่านั้น
๔. ประสานงานระหว่างรัฐกับชุมชน จัดกิจกรรมสาธารณประโยชน์ ในรูปแบบการสาธารณสุข การประชาสัมพันธ์ การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม รวมทั้งการพัฒนาด้านความเป็นอยู่

การพัฒนาชนบท

รัฐบาลได้กำหนดนโยบายการพัฒนาชนบทให้ยึดถือปฏิบัติมาจนถึงปัจจุบัน โดยเน้นการทำงานร่วมกัน ระหว่าง ๔ กระทรวงหลัก คือ กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงมหาดไทยและกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

หลักการสำคัญในการพัฒนาชนบท

การพัฒนาชนบทคือการเพิ่มขีดความสามารถของประชาชนในการ “ช่วยเหลือตนเอง” และ “การมีส่วนร่วม” ในการพัฒนาหมู่บ้านตนเอง โดยเน้นหลักการ ดังนี้

๑. ให้ความสำคัญพื้นที่ยากจนเป็นหลัก
๒. พัฒนาการกินอยู่ รวมทั้งการให้บริการพื้นฐานแก่ประชาชนในเขตยากจน เช่น ด้านสาธารณสุข การศึกษา
๓. พัฒนาให้ประชาชนรู้จัก “การพึ่งตนเอง”
๔. ให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา

แนวทางการพัฒนาชนบท เนื่องจากมีปัจจัยหลายอย่างที่ทำให้เกิดช่องว่างของความแตกต่าง ระหว่างชนบทกับในเมือง การพัฒนาชนบทมีแนวทางดังนี้

๑. พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในชนบทจะต้องให้ความรู้ ให้การศึกษาฝึกอบรม วิชาชีพ เฉพาะ โดยเน้นด้านเฉพาะบุคคล กลุ่มคน และความสัมพันธ์ของกลุ่มในชนบท เป็นการพัฒนาที่มีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น
๒. การพัฒนาระบบบริหารการพัฒนาชนบท การพัฒนาชนบทจะได้ผลจะต้องพัฒนาแบบบริหารการพัฒนาชนบทโดยเน้นระบบความร่วมมือกันทุกหน่วยงาน ทุกระดับให้ประสานกัน เช่น จากหมู่บ้าน ตำบล อำเภอ จังหวัด และจัด “ระบบการทำงานที่เสริมสร้าง” การช่วยเหลือตนเอง
๓. พัฒนาระบบสื่อสารเพื่อการพัฒนาชนบท หลักสำคัญในการพัฒนาการสื่อสารเพื่อการพัฒนาชนบท คือ การให้ข่าวสารที่ถูกต้องและการสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้น

๕. แนวทางการพัฒนาประเทศสู่ความยั่งยืนได้ดังนี้

จากบริบทแห่งการเปลี่ยนแปลงในกระแสโลกาภิวัตน์ที่รวดเร็วและสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น จำเป็นต้องกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศที่เหมาะสม โดยเสริมสร้างความแข็งแกร่งของโครงสร้างของระบบต่างๆ ภายในประเทศให้มีศักยภาพ แข่งขันได้ในกระแสโลกาภิวัตน์ และสร้างฐานความรู้ให้เป็นภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างรู้เท่าทัน ควบคู่ไปกับการกระจายการพัฒนาที่เป็นธรรม และเสริมสร้างความเท่าเทียมกันของกลุ่มคนในสังคม และความเข้มแข็งของชุมชนท้องถิ่น พร้อมทั้งฟื้นฟูและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและคุณภาพสิ่งแวดล้อมให้คงความสมบูรณ์เป็นรากฐานการพัฒนาที่มั่นคง และเป็นฐานการดำรงวิถีชีวิตของชุมชนและสังคมไทย ตลอดจนการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการประเทศทุกระดับ อันจะนำไปสู่การพัฒนาประเทศที่มั่นคงและยั่งยืน สามารถดำรงอยู่ในประชาคมโลก ได้อย่างมีเกียรติภูมิและมีศักดิ์ศรี โดยมียุทธศาสตร์การพัฒนาที่สำคัญดังต่อไปนี้

๕.๑ ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพคนและสังคมไทยสู่สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับ

๕.๑.๑ การพัฒนาคนให้มีคุณธรรมนำความรู้ เกิดภูมิคุ้มกัน โดยพัฒนาจิตใจ ควบคู่กับการพัฒนาการเรียนรู้ของคนทุกกลุ่มทุกวัยตลอดชีวิต เริ่มตั้งแต่วัยเด็กให้มีความรู้พื้นฐานเข้มแข็ง มีทักษะชีวิต พัฒนาสมรรถนะ ทักษะของกำลังแรงงานให้สอดคล้องกับความต้องการ พร้อมทั้งก้าวสู่โลกของการทำงานและการแข่งขันอย่างมีคุณภาพ สร้างและพัฒนากำลังคนที่เป็นเลิศโดยเฉพาะในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและองค์ความรู้ ส่งเสริมให้คนไทยเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต จัดการองค์ความรู้ทั้งภูมิปัญญาท้องถิ่นและองค์ความรู้สมัยใหม่ตั้งแต่ระดับชุมชนถึงประเทศ สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม

๕.๑.๒ การเสริมสร้างสุขภาพคนไทยให้มีสุขภาพแข็งแรงทั้งกายและใจ และอยู่ในสภาพแวดล้อมที่น่าอยู่ เน้นการพัฒนาระบบสุขภาพอย่างครบวงจร มุ่งการดูแลสุขภาพเชิงป้องกัน การฟื้นฟูสภาพร่างกายและจิตใจ เสริมสร้างคนไทยให้มีความมั่นคงทางอาหารและการบริโภคอาหารที่ปลอดภัย ลด ละ เลิกพฤติกรรมเสี่ยงต่อสุขภาพ

๕.๑.๓ การเสริมสร้างคนไทยให้อยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างสันติสุข มุ่งเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของคนในสังคมบนฐานของความมีเหตุมีผล ดำรงชีวิตอย่างมั่นคงทั้งในระดับครอบครัวและชุมชน พัฒนาระบบการคุ้มครองทางเศรษฐกิจและสังคมที่หลากหลายและครอบคลุมทั่วถึง สร้างโอกาสในการเข้าถึงแหล่งทุน ส่งเสริมการดำรงชีวิตที่มีความปลอดภัย น่ายุบนพื้นฐานของความยุติธรรมในสังคม เสริมสร้างกระบวนการยุติธรรมแบบบูรณาการและการบังคับใช้กฎหมายอย่างจริงจัง ควบคู่กับการเสริมสร้างจิตสำนึกด้านสิทธิและหน้าที่ของพลเมือง และความตระหนักถึงคุณค่าและเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์เพื่อลดความขัดแย้ง

๕.๒ ยุทธศาสตร์การสร้างเสริมความเข้มแข็งของชุมชนและสังคมให้เป็นรากฐานที่มั่นคงของประเทศ ให้ความสำคัญกับ

๕.๒.๑ การบริหารจัดการกระบวนการชุมชนเข้มแข็ง ด้วยการส่งเสริมการรวมตัว ร่วมคิด ร่วมทำในรูปแบบที่หลากหลาย และจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่องตามความพร้อมของชุมชน มีกระบวนการจัดการองค์ความรู้และระบบการเรียนรู้ของชุมชนอย่างเป็นขั้นตอน มีเครือข่าย

การเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกชุมชน มีกระบวนการเสริมสร้างศักยภาพชุมชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถ พัฒนาต่อยอดให้เกิดประโยชน์แก่ชุมชนในการนำไปสู่การพึ่งตนเอง รวมทั้งการสร้างภูมิคุ้มกันให้ชุมชนพร้อมเผชิญการเปลี่ยนแปลง

๕.๒.๒ การสร้างความมั่นคงของเศรษฐกิจชุมชน ด้วยการบูรณาการกระบวนการผลิตบนฐานศักยภาพ และความเข้มแข็งของชุมชนอย่างสมดุล เน้นการผลิตเพื่อการบริโภคอย่างพอเพียงภายในชุมชน สนับสนุนให้ชุมชนมีการรวมกลุ่มในรูปแบบสหกรณ์ กลุ่มอาชีพ สนับสนุนการนำภูมิปัญญาและวัฒนธรรมท้องถิ่นมาใช้ในการสร้างสรรค์คุณค่าของ สินค้าและบริการ และสร้างความร่วมมือกับภาคเอกชนในการลงทุนสร้างอาชีพและรายได้ที่มีการจัดสรรประโยชน์อย่างเป็นธรรมแก่ชุมชน ส่งเสริมการร่วมลงทุนระหว่างเครือข่ายองค์กรชุมชนกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งสร้างระบบบำเพาะวิสาหกิจชุมชนควบคู่กับการพัฒนาความรู้ด้านการจัดการการตลาด และทักษะในการประกอบอาชีพ

๕.๒.๓ การเสริมสร้างศักยภาพของชุมชนในการอยู่ร่วมกันกับทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสันติและเกื้อกูล ด้วยการส่งเสริมสิทธิชุมชนและกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนในการสงวนอนุรักษ์ ฟื้นฟู พัฒนา ใช้ประโยชน์และเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ รวมทั้งการสร้างกลไกในการปกป้องคุ้มครองทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในท้องถิ่น

๕.๓ ยุทธศาสตร์การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจให้สมดุลและยั่งยืน ให้มีความสำคัญกับ

๕.๓.๑ การปรับโครงสร้างการผลิตเพื่อเพิ่มผลิตภาพและคุณค่าของสินค้าและบริการบนฐานความรู้และความเป็นไทย โดยปรับโครงสร้างภาคเกษตร ภาคอุตสาหกรรม และภาคบริการที่ใช้กระบวนการพัฒนาคลัสเตอร์และห่วงโซ่อุปทาน รวมทั้งเครือข่ายชุมชนบนรากฐานของความรู้สมัยใหม่ ภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรมไทย และความหลากหลายทางชีวภาพ เพื่อสร้างสินค้าที่มีคุณภาพและมูลค่าสูง มีตราสินค้าเป็นที่ยอมรับของตลาด รวมทั้งสร้างบรรยากาศการลงทุนที่ดี เพื่อดึงดูดการลงทุนจากต่างประเทศ และส่งเสริมการลงทุนไทยในต่างประเทศ ตลอดจนการบริหารองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ การปฏิรูปองค์การปรับปรุงกฎระเบียบ และพัฒนาระบบมาตรฐานในด้านต่างๆ รวมทั้งการดำเนินนโยบายการค้าระหว่างประเทศให้สนับสนุนการปรับโครงสร้างการผลิต และการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

๕.๓.๒ การสร้างภูมิคุ้มกันของระบบเศรษฐกิจ โดยการบริหารเศรษฐกิจส่วนรวมอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจให้มั่นคงและสนับสนุนการปรับโครงสร้างการผลิตโดยการระดมทุนไปสู่ภาคการผลิตที่มีประสิทธิภาพ พัฒนารัฐวิสาหกิจให้มีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพบนหลักการบริหารจัดการที่ดี เพื่อให้การใช้ทรัพยากรเกิดประสิทธิภาพและสวัสดิการสูงสุดแก่ประเทศการส่งเสริมการออมอย่างเป็นระบบเพื่อเป็นแหล่งระดมทุนและเป็นหลักประกันในชีวิตของประชาชน และการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานและการพัฒนาแหล่งพลังงานทางเลือกเพื่อลดการพึ่งพิงการนำเข้าพลังงานและประหยัดเงินตราต่างประเทศ

๕.๓.๓ การสนับสนุนให้เกิดการแข่งขันที่เป็นธรรมและการกระจายผลประโยชน์จากการพัฒนาอย่างเป็นธรรม โดยส่งเสริมการแข่งขันการประกอบธุรกิจในระบบอย่าง

เสรี เป็นธรรม และป้องกันการผูกขาด กระจายการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานไปสู่ภูมิภาคอย่างสมดุล และเป็นธรรม ให้ประชาชนเข้าถึงบริการได้อย่างทั่วถึง เพียงพอ และสอดคล้องกับความต้องการของพื้นที่ เพิ่มประสิทธิภาพและความครอบคลุมของการให้บริการของระบบการเงินฐานรากให้สามารถสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพชุมชนและเศรษฐกิจฐานราก ด้วยการพัฒนาองค์การการเงินชุมชนให้เข้มแข็ง รวมทั้งดำเนินนโยบายการคลังเพื่อส่งเสริมการกระจายรายได้ โดยกระจายอำนาจการจัดเก็บภาษี การจัดทำงบประมาณและการเบิกจ่าย และการก่องหนี่ภายใต้กรอบการรักษาวินัยทางการคลังสู่ท้องถิ่น

๕.๔ ยุทธศาสตร์การพัฒนามันคงความหลากหลายทางชีวภาพและการสร้างควมมั่นคงของฐานทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม ให้มีความสำคัญกับ

๕.๔.๑ การรักษาฐานทรัพยากรและความสมดุลของระบบนิเวศ เพื่อรักษาสมดุลระหว่างการอนุรักษ์และการใช้ประโยชน์ โดยพัฒนาระบบฐานข้อมูลและสร้างองค์ความรู้ ส่งเสริมสิทธิชุมชนและการมีส่วนร่วมในการจัดการทรัพยากร ตลอดจนพัฒนาระบบการจัดการร่วมเพื่ออนุรักษ์และฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ โดยให้ความสำคัญกับการกำหนดเขต และการจัดการเชิงพื้นที่ภายใต้การจัดทำข้อตกลงกับชุมชนท้องถิ่นในการดูแล ทรัพยากรธรรมชาติหลัก ได้แก่ ดิน น้ำ ป่า ไม้ ทรัพยากรทะเลและชายฝั่ง ทรัพยากรแร่ รวมถึงการมีมาตรการหยุดใช้ทรัพยากรที่สำคัญที่ถูกทำลายสูงเป็นการชั่วคราว และการสร้างกลไกแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างสันติวิธี รวมทั้งการพัฒนา ระบบการจัดการและการป้องกันภัยพิบัติ

๕.๔.๒ การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยการปรับแบบแผนการผลิตและพฤติกรรมบริโภคไปสู่การผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืน เพื่อลดผลกระทบต่อฐานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยกำหนดนโยบายสาธารณะ และใช้กลไกทางเศรษฐศาสตร์ทั้งด้านการเงินและการคลัง รวมทั้งการสร้างตลาดสินค้าและบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตลอดจนพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการเพื่อลดมลพิษและควบคุมกิจกรรมที่จะส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิต โดยผลักดันให้เกิดระบบประเมินสิ่งแวดล้อมระดับยุทธศาสตร์ ระบบประเมินผลกระทบต่อทางสังคมและสุขภาพในโครงการพัฒนาของรัฐ หรือที่รัฐอนุมัติให้ออกชนดำเนินการ ควบคู่กับการยกระดับขีดความสามารถขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและชุมชนในการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมตลอดจนมีกลไกกำหนดจุดยืนต่อพันธกรณีและข้อตกลง ระหว่างประเทศ ด้านสิ่งแวดล้อม

๕.๔.๓ การพัฒนาคุณค่าความหลากหลายทางชีวภาพและภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวทางสำคัญ เริ่มจากการจัดการองค์ความรู้และสร้างภูมิคุ้มกัน การคุ้มครองทรัพยากรความหลากหลายทางชีวภาพจากการคุกคามภายนอก โดยเฉพาะจากพันธกรณีระหว่างประเทศ สร้างระบบการคุ้มครองสิทธิชุมชน และการแบ่งปันผลประโยชน์ที่เป็นธรรม ส่งเสริมการใช้ความหลากหลายทางชีวภาพในการสร้างความมั่นคงของภาคเศรษฐกิจ ท้องถิ่น และชุมชน รวมทั้งพัฒนาขีดความสามารถและสร้างนวัตกรรมจากทรัพยากรชีวภาพที่เป็นเอกลักษณ์ของประเทศ

๕.๕ ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการประเทศ มุ่งเสริมสร้างความเป็นธรรมในสังคมอย่างยั่งยืน โดยให้ความสำคัญกับ

๕.๕.๑ การเสริมสร้าง และพัฒนาวัฒนธรรมประชาธิปไตยและธรรมาภิบาลให้เป็นส่วนหนึ่งของวิถีการดำเนิน ชีวิตในสังคมไทย โดยสร้างกระบวนการเรียนรู้ ปลุกฝังจิตสำนึก ค่านิยมวัฒนธรรมประชาธิปไตยและธรรมาภิบาลแก่เยาวชน และประชาชนทุกระดับ อย่างต่อเนื่องจริงจัง พร้อมทั้งพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำประชาธิปไตยที่มีคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล ในสังคมทุกระดับเพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดีในสังคม ตลอดจนวางรากฐานกระบวนการประชาธิปไตยโดยให้ประชาชนมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง และเพิ่มประสิทธิภาพกลไกและกระบวนการตรวจสอบการใช้ อำนาจรัฐและการเมืองให้ เข้มแข็งและเป็นอิสระมากขึ้น

๕.๕.๒ เสริมสร้างความเข้มแข็งของภาคประชาชนให้สามารถเข้าร่วมในการ บริหารจัดการประเทศ โดยส่งเสริมให้ประชาชนรวมตัวและรวมกลุ่มสร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกัน ให้ เข้มแข็ง ส่งเสริมให้เข้าถึงกระบวนการยุติธรรมอย่างเท่าเทียม และร่วมในกระบวนการบริหาร จัดการประเทศให้เกิดความเป็นธรรมและความโปร่งใสใน การพัฒนาประเทศ เสริมสร้างความเข้มแข็ง และสร้างเครือข่ายการทำงานของกลไกตรวจสอบภาคประชาชน เพื่อติดตามตรวจสอบการใช้ อำนาจ ของภาครัฐได้อย่างเข้มแข็งมีประสิทธิภาพ

๕.๕.๓ สร้างภาคราชการที่มีประสิทธิภาพและมีธรรมาภิบาล เน้นการบริการ แทนการกำกับควบคุม และทำงานร่วมกับหุ้นส่วนการพัฒนา เน้นการพัฒนาประสิทธิภาพและความ คุ่มค่าในการปฏิบัติการกิจด้วยการปรับบทบาท โครงสร้างและกลไกการบริหารจัดการภาครัฐและ รัฐวิสาหกิจให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัย ลดการบังคับควบคุม คำนึงถึงความต้องการของประชาชนและ ทำงานร่วมกับหุ้นส่วนการพัฒนา เพิ่มบทบาทภาคเอกชนในกิจการของรัฐและรัฐวิสาหกิจเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพและ คุณภาพการให้บริการสาธารณะ และลดภาระการลงทุนของภาครัฐ ตลอดจน พัฒนากลไกการกำกับดูแลที่เข้มแข็งเพื่อให้เกิดการแข่งขันที่เป็นธรรม โปร่งใส โดยคำนึงถึง ผลประโยชน์ของประเทศและคุ้มครองผู้ใช้บริการ โดยดำเนินการควบคู่ไปกับการปลุกฝังจิตสำนึก ข้าราชการให้เห็นความสำคัญและยึด มั่นในหลักธรรมาภิบาล และยึด/ปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง กับการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างเคร่งครัด

๕.๕.๔ การกระจายอำนาจการบริหารจัดการประเทศสู่ภูมิภาค ท้องถิ่น และ ชุมชนเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง โดยพัฒนาศักยภาพ และกระจายอำนาจการตัดสินใจให้ท้องถิ่นมีบทบาท สามารถรับผิดชอบในการบริหารจัดการ บริการสาธารณะ ตลอดจนแก้ไขปัญหาที่ตอบสนองความต้องการ ของประชาชนในพื้นที่ และสามารถสร้างความเจริญทางเศรษฐกิจและสังคมให้แก่ท้องถิ่นอย่างแท้จริง พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง

๕.๕.๕ ส่งเสริมภาคธุรกิจเอกชนให้เกิดความเข้มแข็ง สุจริต และมีธรรมาภิบาล โดยมีมาตรการส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจให้ธุรกิจเอกชนทั้งที่จดทะเบียนในตลาด หลักทรัพย์ และ ธุรกิจเอกชนทั่วไปเป็น “บริษัทภิบาล” เพิ่มขึ้น สร้างจิตสำนึกในการประกอบธุรกิจอย่างซื่อสัตย์ ยุติธรรมต่อผู้บริโภค และเป็นธรรมกับธุรกิจคู่แข่ง พร้อมทั้งยึดมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม แบ่งปัน ผลประโยชน์คืนสู่สาธารณะ ตลอดจนสนับสนุนสถาบันวิชาชีพธุรกิจประเภทต่างๆ ให้มีบทบาทในการ สร้างธรรมาภิบาลแก่ภาคธุรกิจมากขึ้น

๕.๕.๖ การปฏิรูปกฎหมาย กฎระเบียบ และขั้นตอน กระบวนการเกี่ยวกับการ พัฒนาเศรษฐกิจและสังคมเพื่อสร้างความสมดุลในการจัดสรร ประโยชน์จากการพัฒนา ด้วยการเปิด โอกาสให้ภาคีและกลุ่มต่างๆ มีส่วนร่วมในการเสนอแนะและตรากฎหมายเพื่อประสานประโยชน์ของ ภาคส่วนต่างๆ ให้เสมอภาคและมีความสมดุล โดยการปฏิรูปกฎหมายเพื่อสร้างความเป็นธรรมทาง

เศรษฐกิจ ลดการใช้ดุลพินิจของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ รวมทั้งสร้างความเข้มแข็งของกลไกการบังคับใช้กฎหมาย โดยเฉพาะกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจ เพื่อสร้างความเป็นธรรมต่อผู้ประกอบการขนาดเล็กและผู้ประกอบการใหม่

๕.๕.๗ การรักษาและเสริมสร้างความมั่นคงเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการประเทศสู่ ดุลยภาพและความยั่งยืน โดยการพัฒนาศักยภาพ บทบาท และภารกิจของหน่วยงานด้านการป้องกันประเทศ ความมั่นคง และการรักษาความสงบเรียบร้อย ให้มีประสิทธิภาพพร้อมในการป้องกันประเทศและตอบสนองต่อภัยคุกคามในทุก รูปแบบสถานการณ์ได้ฉับไว พร้อมทั้งผนึกพลังร่วมกับภาคส่วนต่างๆ ดำเนินการป้องกันและพัฒนาประเทศให้สามารถพิทักษ์รักษาเอกราช สถาบันพระมหากษัตริย์ ผลประโยชน์ของชาติ และการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รวมทั้งสามารถสร้างความมั่นคงของประชาชนและสังคมให้มีความอยู่รอดปลอดภัยโดย ยึดหลักธรรมาภิบาลในทุกระดับ

แนวคิดและทฤษฎีองค์การและการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อศึกษาถึงการบริหารองค์กรและตัวแบบขององค์กรที่พัฒนาอย่างยั่งยืน

หลักการและแนวคิดของการรีปรับระบบ

๑. เป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนการไม่ใช่โครงสร้างองค์การ (Reengineer Processes, Not Organizations)

๒. การปรับเปลี่ยนกระบวนการเป็นไปในลักษณะถอนรากถอนโคน (Radical Change) โดยการคิดใหม่หมด (Rethinking) ไม่ใช่ปรับปรุงจากกระบวนการที่เป็นอยู่เดิม

๓. วางระบบงานใหม่ (Redesign) คำนึงถึงลูกค้าและผู้รับบริการเป็นหลักสำคัญ

๔. เน้นผลการทำงานหรือผลงาน (Results) มากกว่ากิจกรรม (Activity)

๕. ให้อำนาจ (Empower) และเพิ่มขอบเขตการตัดสินใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ

๖. โครงสร้างการทำงานเปลี่ยนจากการควบคุมบังคับบัญชาตามลำดับชั้น (Hierarchy) เป็นการทำงานเป็นทีม (Team Work)

๗. ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) เพื่อช่วยลดขั้นตอนการปฏิบัติงานโดยการเปลี่ยนแปลงภายหลังจากที่ได้มีการรีปรับระบบ The reengineering Transition หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่ง โลกใหม่ของงานใน reengineering

ขั้นตอนการปรับรีระบบกระบวนการปรับรีระบบ อาจแบ่งขั้นตอนใหญ่ ๆ ได้เป็น ๔ ขั้นตอน ประกอบด้วย (ขั้นตอนการปรับรีระบบกระบวนการปรับรีระบบ, ออนไลน์, ๒๕๖๐)

๑. การปรับวิสัยทัศน์ในองค์กรและกระบวนการในการปฏิบัติ

๒. พิสูจน์ทราบขั้นตอนที่มีความจำเป็นจะต้องทำการปรับปรุงตามลำดับความเร่งด่วน

๓. สร้างเครื่องมือวัดหรือแบบประเมินความสำเร็จในการปรับระบบที่เหมาะสมและมีความเที่ยงตรงเชื่อถือได้

๔. ศึกษานำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและจำนวนบุคลากรให้มีเฉพาะเท่าที่จำเป็น

๕. ออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ภายหลังจากที่ได้รวบรวมข้อมูลและสร้างแบบจำลององค์การตามแนวทางการรื้อปรับระบบ Christopher Vaughan ได้สร้างแบบจำลองแนวทางในการดำเนินการรื้อปรับระบบ จนถึงขั้นการนำองค์การใหม่ไปปฏิบัติงานอย่างจริงจัง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพอย่างยั่งยืนและสามารถยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังเช่นในปัจจุบันไปพิจารณากำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ตลอดจนการสร้างกลยุทธ์ระดับต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้กำหนดพันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมการแข่งขันที่แท้จริง

๑. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (Internal and External Environmental Analysis)

ผู้บริหารจำเป็นต้องวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน (Strength & Weakness) ขององค์กรและนำจุดแข็งที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์พร้อมทั้งพัฒนาให้เป็นความได้เปรียบทางการแข่งขัน(Competitive Advantage) นอกจากนี้ต้องพยายามระมัดระวังมิให้จุดอ่อนที่มีอยู่สร้างปัญหาและหาหนทางในการแก้ไขจุดอ่อนนั้น ขณะเดียวกันผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาต่อไปว่า ในสถานะที่เป็นอยู่ในปัจจุบันตลอดจนเส้นทางที่องค์กรประสงค์จะเดินไปสู่จุดหมาย มีโอกาสและอุปสรรค (Opportunity and Threat) อะไรบ้างที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร เพื่อที่จะแสวงหาประโยชน์จากโอกาสและหลีกเลี่ยงอุปสรรคหรือจัดการมิให้อุปสรรคนั้นส่งผลเสียหายต่อองค์กร เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรเรียกว่าการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

๒. การกำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Mission and Strategic Goal Identification)

การกำหนดพันธกิจ หมายถึง การกำหนดเหตุผลการดำรงอยู่และขอบเขตในการดำเนินงานขององค์กรซึ่งมีความโดดเด่นและเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว ขณะที่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์หมายถึงเป้าหมายที่กำหนดขึ้นโดยผู้บริหารระดับสูงเพื่อระบุเป้าหมายขององค์กรโดยภาพรวมองค์กรแต่ละแห่งสามารถเลือกได้ว่าองค์กรของตนต้องการมุ่งเน้นเป้าหมายด้านใดด้านหนึ่งเป็นหลักหรือมุ่งเน้นหลายด้านพร้อมกันการกำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์จึงเป็นการกำหนดกรอบการดำเนินงานและเป้าหมายที่องค์กรประสงค์จะไปถึง โดยกระทำบนพื้นฐานของเหตุและผลของความเป็นจริงภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กร องค์กรใดที่ตั้งพันธกิจและเป้าหมายโดยขาดการพิจารณา สภาพแวดล้อมที่เป็นจริง ย่อมนำไปสู่ความคิด เป้าหมาย และแนวทางดำเนินงานที่เลือนลอยและนำไปสู่ความล้มเหลวในที่สุด

๓. การสร้างกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

เมื่อองค์กรกำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรแล้ว คำถามต่อไปของผู้บริหารคือ จะทำอย่างไรจึงจะสามารถนำองค์กรดำเนินไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ วิธีที่จะนำพาให้องค์กรดำเนินไปสู่เป้าหมายที่กำหนดนี้ เรียกว่า กลยุทธ์ (Strategy) ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญ

กับกลยุทธ์ที่องค์กรเลือกใช้ เนื่องจากการเลือกใช้กลยุทธ์ที่ผิดหรือไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอาจนำมาซึ่งปัญหาและความล้มเหลวในที่สุด

๔. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

เมื่อองค์กรสร้างกลยุทธ์ (Strategy Formulation) ด้วยการกำหนดทิศทางขององค์กรที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้ง ๓ ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่องค์กร ตามพันธกิจและเป้าหมายขององค์กรแล้ว ผู้บริหารจะต้องนำกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นนั้นไปปฏิบัติ (Implementation) ให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดขึ้น องค์กรที่ไม่สามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมย่อมเกิดปัญหาทางการบริหารจัดการ และไม่สามารถทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยหลัก ๔ ประการ ได้แก่ การประสานสอดคล้องภายในองค์กร (Organizational Alignment) การเปลี่ยนแปลง (Change) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Leadership) และการจูงใจ (Motivation)

๕. การควบคุมและประเมินผล (Controlling and Evaluation)

การควบคุมและประเมินผลเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ กล่าวคือ เมื่อองค์กรได้นำกลยุทธ์ไปใช้ปฏิบัติแล้ว จำเป็นต้องกำหนดวิธีการควบคุม ติดตามผลการปฏิบัติงาน ตรวจสอบ ตลอดจนประเมินผล เพื่อตรวจสอบว่ากลยุทธ์ที่นำไปใช้นั้นบรรลุผลสำเร็จได้มากน้อยเพียงไร ประสบปัญหาหรืออุปสรรคใดบ้าง จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หรือไม่ จำเป็นต้องปรับปรุงวิธีการในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือไม่ ตลอดจนมีข้อเสนอแนะอื่นใดที่ควรจดบันทึกเพื่อใช้เป็นประโยชน์กับองค์กรในอนาคตต่อไป ในปัจจุบันการควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับความสมดุลของผลงานในส่วนต่าง ๆ ขององค์กร เนื่องจากองค์กรที่มีความสมดุลทั้งในด้านวิธีการดำเนินงานและผลการดำเนินงานอย่างรอบด้าน จะสามารถนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร ซึ่งยิ่งยืนกว่าองค์กรที่เน้นวิธีการดำเนินงานและผลการดำเนินงานในด้านใดด้านหนึ่งเป็นการเฉพาะ เครื่องมือที่นิยมใช้อย่างแพร่หลายสำหรับการควบคุมและประเมินผลด้านความสมดุลขององค์กร ได้แก่ การจัดทำการวัดผลเชิงสมดุล (Balanced Scorecard) ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องจัดทำตัวชี้วัดที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ และกำหนดค่าถ่วงน้ำหนักตามลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดแต่ละตัว ก่อนที่จะมีการวัดผลการปฏิบัติงานโดยการให้คะแนนในแต่ละตัวชี้วัดต่อไป การจัดทำตัวชี้วัดอย่างครอบคลุมและให้น้ำหนักความสำคัญกับตัวชี้วัดแต่ละตัวอย่างเหมาะสมนี้ นอกจากจะทำให้องค์กรสามารถวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร

แนวคิดเรื่องการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจมีการแข่งขันค่อนข้างสูง ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องอาศัยชั้นเชิงในการบริหารที่เหนือกว่าคู่แข่ง หรืออาศัยความว่องไวในการปรับตัวให้ทันต่อภาวะการแข่งขันที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

การจัดการเชิงกลยุทธ์ จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดทิศทางของธุรกิจ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับ

องค์การ เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติ และควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์การได้ ทั้งนี้ไม่จำกัดเฉพาะแต่องค์การภาครัฐหรือภาคเอกชนแต่อย่างใด

กลยุทธ์ขององค์การจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การได้ การทำความเข้าใจและการพยายามศึกษาองค์การที่ประสบผลสำเร็จในการใช้กลยุทธ์เพื่อจัดการ จะทำให้นักบริหารได้ทราบถึงคุณประโยชน์ของกลยุทธ์ ที่จะช่วยสนับสนุนองค์การให้ประสบความสำเร็จ และจะต้องมีการพิจารณาเลือกกลยุทธ์และประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์การ

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์การเป็นส่วนประกอบ และอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน เนื่องจากการบริหารกลยุทธ์เป็นการบริหารองค์รวม ผู้นำที่มีความสามารถจะต้องอาศัยกลยุทธ์ในการจัดการองค์การที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับองค์การ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงไม่ล้มเหลว เนื่องจากกลยุทธ์ที่ดีแต่ล้มเหลวจะไม่สามารถนำความสำเร็จมาสู่องค์การได้ ดังนั้นทั้งกลยุทธ์และนักบริหารที่ เป็นผู้ตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงมีความสำคัญเท่าเทียมกัน

ลักษณะที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือของนักบริหารในการบริหารงาน เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เพิ่มขึ้น การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเน้นและให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic decision making) ที่ไม่เหมือนกับการตัดสินใจในลักษณะอื่น ๆ เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับอนาคตในระยะยาวขององค์การทั้งหมด ซึ่งมีลักษณะดังนี้ คือ

๑. เป็นกระบวนการของการบริหารองค์การโดยรวม
๒. เป็นการบริหารที่เน้นการสร้างกลยุทธ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์การในระยะยาว
๓. เป็นการตัดสินใจที่อาศัยชั้นเชิง ไม่มีวิธีการที่สำเร็จรูป
๔. ต้องอาศัยความร่วมมือ พันธะผูกพัน (Commitment) และทรัพยากรในองค์การ
๕. มีทิศทางที่ชัดเจนต่อทางเลือกต่าง ๆ และแสดงให้ทุกคนในองค์การเข้าใจตรงกัน

ความหมายเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

คำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นมีความหมายที่แตกต่างกันบ้าง ในรายละเอียด แต่ส่วนใหญ่แล้วจะมีความหมายคล้ายคลึงกัน ดังนี้

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์ที่มีมานานโดยคำว่า **กลยุทธ์** หรือ **Strategic** มีที่มาจากคำว่า Strategia ในภาษากรีกซึ่งหมายความว่า Generalship โดยคำว่ายุทธศาสตร์มักจะถูกนำมาใช้ในด้านการเมือง เศรษฐกิจ และการทหาร และได้เข้าสู่แวดวงการศึกษาในเวลาต่อมา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้นักศึกษาได้มีโอกาสศึกษาถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในธุรกิจ และต้องการให้เกิดการนำไปสู่การจัดทำนโยบายทางธุรกิจที่นำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานได้ในอนาคต

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) โดยทั่วไป หมายถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Goal) ขององค์การในระยะสั้นและระยะยาว จากนั้นจึงวางแผนทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานตามพันธกิจ อันนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

นอกจากนี้เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งอาจก่อให้เกิดโอกาส หรืออุปสรรคแก่องค์กรได้ องค์กรจึงจำเป็นต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร เพื่อหาจุดแข็งหรือจุดอ่อนในการที่จะสามารถหลีกเลี่ยงจากอุปสรรคหรือใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่นั้นได้ ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นการบริหารโดยคำนึงถึง

๑. ลักษณะการดำเนินงานขององค์กร

๒. ลักษณะธุรกิจในอนาคต

๓. สภาพแวดล้อม

๔. การจัดสรรทรัพยากร

๕. การปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์แนวคิดที่สำคัญในการจัดการเชิงกลยุทธ์

แนวคิดพื้นฐานที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือการกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของกิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยการจัดการเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จะมีผลต่อการดำเนินงานในระยะยาว

ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการวางแผนการทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เพื่อให้ตอบสนองต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะเป็นอุปสรรคและบดบังโอกาสในการก้าวหน้าขององค์กรได้

ฉะนั้นองค์กรจึงต้องพิจารณาถึงจุดแข็งที่มีอยู่แล้วนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ และพิจารณาถึงจุดอ่อนขององค์กรเพื่อหาแนวทางขจัดจุดอ่อนเหล่านั้นเสียในแนวคิดด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น จะมีความแตกต่างไปจากการจัดการโดยทั่วไป ซึ่งมักจะศึกษาถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ตามกระบวนการหรือขั้นตอนต่าง ๆ และเน้นหนักไปที่การจัดการและการบริหารภายในองค์กร แต่การจัดการเชิงกลยุทธ์จะให้ความสำคัญกับปัจจัยต่าง ๆ โดยเฉพาะปัจจัยภายนอกองค์กร หรือสภาวะแวดล้อมภายนอกด้านต่าง ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการแข่งขัน คำนึงถึงการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว และสภาวะการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรม

การจัดการกลยุทธ์ยังคำนึงถึงความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (Stakeholders) และ การจัดการเชิงกลยุทธ์ยังทำหน้าที่ในการเชื่อมโยงประสานหน่วยต่าง ๆ ในองค์กรให้สามารถบริหารจัดการเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน

หลักการสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์จะนำไปสู่การเพิ่มโอกาสของความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรได้อย่างไรนั้นมีหลักสำคัญดังนี้

๑. การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรธุรกิจอย่างเป็นระบบ ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางขององค์กร และช่วยให้นักบริหารปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงนั้น ทำให้นักบริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับสภาวะความเปลี่ยนแปลงได้

๒. การจัดการเชิงกลยุทธ์ยังนำไปสู่การจัดการความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เนื่องจากมีการเตรียมรับกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงไว้แล้ว ทำให้องค์กรค้นหาแนวทางที่เหมาะสมที่สุดต่อองค์กร ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ทั้งนี้เนื่องจากการจัดการ

เชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้

๓. การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการนำแนวทางในการดำเนินองคกรที่คิดค้นสร้างสรรค์ขึ้น และนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับนักบริหาร

๔. การวางแผนกลยุทธ์เป็นหน้าที่หลักของนักบริหาร เนื่องจากต้องวางแผนประยุกต์ใช้ และกำหนดทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร การจัดทำและปฏิบัติให้สอดคล้องตามแผนกลยุทธ์จึงมีความสำคัญโดยเฉพาะในระยะยาว ดังนั้นความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ของนักบริหาร และความสามารถในการควบคุมให้การปฏิบัติเป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้ได้ จะเป็นสิ่งสะท้อนศักยภาพและและสะท้อน ของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี

๕. การจัดการเชิงกลยุทธ์ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน จะช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ และเสริมสร้างการพัฒนาขีดความสามารถทางการบริหารของนักบริหาร รวมทั้งช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรที่อยู่ภายในองค์กร เนื่องจากการพัฒนาเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการสร้างความเข้าใจและแนวทางในการเตรียมพร้อม เพื่อรับกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง นอกจากนี้แล้วการจัดการเชิงกลยุทธ์ยังช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กรเข้าใจในภาพรวม โดยเฉพาะเป้าหมายในการดำเนินงานทำให้สามารถจัดลำดับการดำเนินงานตามลำดับความสำคัญเร่งด่วนได้

๖. การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้การทำงานเกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากการกำหนดกลยุทธ์ การประยุกต์ใช้ และการตรวจสอบควบคุมไว้อย่างชัดเจน ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันและเกิดความร่วมมือ โดยเฉพาะความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กร อีกทั้งจะช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการบริหารองค์กรในส่วนต่าง ๆ องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยพื้นฐาน ๕ ประการ คือ

๑. การกำหนดทิศทาง (Direction Setting)
๒. การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning)
๓. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)
๔. การดำเนินกลยุทธ์ (Strategy Implementation)
๕. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)

๑. กำหนดทิศทาง

ในการกำหนดทิศทางขององค์กรจะประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และการกำหนดภารกิจ (Mission) หรือ กรอบในการดำเนินงานที่ชัดเจนจะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางในระยะยาว อีกทั้งยังแสดงถึงความตั้งใจในการดำเนินธุรกิจอีกด้วย

ภารกิจ (Mission) ในกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น ชั้นแรกองค์กรจะต้องระบุภารกิจและเป้าหมายหลักที่สำคัญของบริษัท ซึ่งภารกิจ หมายถึง ประกาศหรือข้อความของบริษัทที่พยายามกำหนดว่าจะทำอะไรในปัจจุบัน และกำลังจะทำอะไรในอนาคตและองค์กรเป็นองค์กรแบบใด และจะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแบบใดทั้งนี้เพื่อบรรลุสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง ซึ่ง

โดยส่วนใหญ่แล้วข้อความเรื่องภารกิจขององค์การจะประกอบไปด้วย ข้อความที่บ่งบอกถึงคุณค่าทางปรัชญาสำคัญที่ผู้บริหารตัดสินใจกระทำ ซึ่งแสดงถึงพันธะของบริษัทที่มีต่อเป้าหมายและสอดคล้องกับคุณค่าของผู้บริหาร นอกจากนี้แล้วภารกิจยังจะสร้างสภาพแวดล้อมในการกำหนดกลยุทธ์อีกด้วย เป้าหมาย (Gold) คือการบอกถึงสิ่งที่ยังต้องการปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต และพยายามบรรลุ โดยมีการกำหนดให้ชัดเจน กระชับ ตรงจุด และสามารถวัดได้ ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายจะมีการกำหนดให้ชัดเจนขึ้นกว่าการกำหนดภารกิจว่าจะต้องทำอะไร

๒. การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning)

ในการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์การนั้นจะประกอบไปด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือโดยทั่วไปจะเรียกว่าการวิเคราะห์ตามตัวแบบสว็อท (SWOT Analysis) ได้แก่

- การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength –S)
- การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness –W)
- การวิเคราะห์โอกาส (Opportunity –O)
- การวิเคราะห์ภาวะคุกคาม (Threat- T)

๒.๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์การ (Internal Analysis)

การวิเคราะห์ภายในขององค์การนั้น จะทำให้ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์การ ช่วยให้ประเมินอดีตและแนวโน้มในปัจจุบัน การวิเคราะห์ภายในสามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical success factor) การวิเคราะห์ (Value chain) และวิเคราะห์กระบวนการหลัก (Core business process) ซึ่งจะทำให้้องค์การมีความสามารถหลักที่โดดเด่น (Core competency)

๒.๑.๑ การวิเคราะห์ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical success factor) สามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ลักษณะของกิจการ ตำแหน่งทางการแข่งขัน สภาพแวดล้อมทั่วไป และการพัฒนาองค์การ

๒.๑.๒ การวิเคราะห์ห่วงโซ่ค่านิยม (Value chain) เป็นการพยายามเชื่อมโยงกิจกรรมหลัก และกิจกรรมย่อยขององค์การ โดยการพยายามจัดกิจกรรมย่อยให้สนับสนุนกิจกรรมหลัก เพื่อจะสร้างคุณค่าที่สนองตอบกับค่านิยมของลูกค้า โดยสายงานหลักจะทำหน้าที่ในการผลิตกิจกรรมพื้นฐาน ประกอบไปด้วย การนำเข้าวัตถุดิบ การผลิตสินค้าและบริการ การตลาด และการให้บริการลูกค้า ส่วนสายงานสนับสนุนจะทำหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาเทคโนโลยี การการจัดซื้อวัตถุดิบ เนื่องจากการวิเคราะห์ห่วงโซ่ค่านิยม จะทำให้องค์การได้รับรู้ถึงค่านิยมของลูกค้าได้อย่างชัดเจน ทำให้สามารถวิเคราะห์และเชื่อมโยงค่านิยมของลูกค้า เข้าสู่กิจกรรมทุกกิจกรรมขององค์การ

๒.๑.๓ การวิเคราะห์กระบวนการหลัก (Core business process) และระบบการดำเนินงาน เป็นกระบวนการสร้างคุณค่าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้จัดหาวัตถุดิบ ้องค์การ และลูกค้า เข้าด้วยกัน โดยมีกระบวนการหลักขององค์การ เพื่อพัฒนาสินค้าและบริการ และเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

โดยสรุปแล้วการวิเคราะห์ปัจจัยภายในหรือสภาพแวดล้อมภายในนี้จะทำให้ทราบถึงจุดแข็งหรือจุดอ่อนทางธุรกิจขององค์การ

จุดแข็ง : ลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์การที่มีสมรรถนะเหนือกว่า

จุดอ่อน : ลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์การที่มีสมรรถนะด้อยกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

๒.๒ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ (External Analysis)

สภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน

สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) เป็น สภาพแวดล้อมที่มีความสำคัญแต่อาจไม่ใช่สิ่งแวดล้อมที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับองค์การโดยตรงแต่เป็นสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป มีตัวแบบในการพิจารณา คือ PEST Environment ได้แก่

สภาพแวดล้อมด้านการเมือง (Political Environment –P)

สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ (Economic Environment –E)

สภาพแวดล้อมด้านสังคม (Sociological Environment –S)

สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี (Technology Environment –T)

สภาพแวดล้อมทั่วไปสามารถส่งผลกระทบต่อองค์การได้ ยกตัวอย่างเช่น หากรัฐออกกฎหมายที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ ก็จะมีผลดีต่อโอกาสในการดำเนินงานขององค์การ หรือการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่รวดเร็วอาจส่งผลให้สินค้ามีความล้าสมัยอย่างรวดเร็ว เป็นต้น

สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน (Task Environment) ไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Michael E.Poter) ได้เสนอตัวแบบการวิเคราะห์สภาพการแข่งขัน โดยใช้ตัวแบบที่ชื่อ The Five Competitive Force ซึ่งจะช่วยให้เราทราบถึงสมรรถภาพคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ ทราบความต้องการของลูกค้า สามารถสร้างความร่วมมือกับผู้จัดส่งวัตถุดิบ การระมัดระวังไม่ให้ลูกค้าหันไปให้ความสนใจสินค้าทดแทน และโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นตัวแบบที่ช่วยในการวิเคราะห์คู่แข่งได้เป็นอย่างดี

การวิเคราะห์คู่แข่งที่เข้ามาใหม่ (New Entrance) ผู้ที่เข้ามาใหม่มีความมุ่งหวังที่จะเข้ามามีส่วนร่วม หรือมีส่วนแบ่งทางการตลาด ดังนั้นจึงเป็นภาวะที่คุกคาม ซึ่งจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับอุปสรรคที่เข้ามาและภาวะการตอบโต้ขององค์การ โดยสิ่งที่เป็อุปสรรคต่อผู้ที่เข้ามาใหม่ ได้แก่

Economies of Scale ความประหยัดที่เกิดจากการผลิตจำนวนมาก ทำให้คู่แข่งต้องมีการผลิตที่มีขนาดใหญ่พอ จึงจะสามารถต่อสู้กับกิจการเดิมได้

ความแตกต่างของสินค้า Differentiation หรือ ขนาดของทุน Capital Requirement เนื่องจากผู้ที่เข้ามาใหม่จะต้องแบกรับต้นทุนที่สูงมากในด้านต่าง ๆ เป็นต้น เหล่านี้เป็นตัวอย่างของอุปสรรคสำหรับผู้เข้ามาใหม่ ซึ่งนักบริหารจะต้องสร้างภาวะการตอบโต้ โดยอาศัยความได้เปรียบด้านอุปสรรคของผู้เข้ามาใหม่ในด้านต่าง ๆ

การวิเคราะห์ผู้ซื้อ (Buyer) ผู้บริหารในองค์การภาครัฐ และภาคเอกชน จะต้องให้ความสำคัญกับลูกค้า เนื่องจากองค์การจะต้องเผชิญกับอำนาจการต่อรองของลูกค้า ในเรื่องของปริมาณ คุณภาพ และราคา

การวิเคราะห์ผู้จัดส่งวัตถุดิบ (Supplier) ผู้จัดส่งวัตถุดิบจะมีความสำคัญเนื่องจากองค์การจะต้องเผชิญกับพลังการต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบเช่นเดียวกับลูกค้า ดังนั้นผู้บริหารทั้งองค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชน จะต้องปรับกลยุทธ์เพื่อรับกับพลังการต่อรองนั้น

การวิเคราะห์สินค้าทดแทน (Substitute) การมีสินค้าหรือบริการทดแทนทำให้องค์การต่าง ๆ จะต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพของสินค้า ราคา และบริการที่นำเสนอให้กับลูกค้า เนื่องจากการละเลยความสำคัญดังกล่าวจะทำให้้องค์การเสียเปรียบต่อคู่แข่งได้

การวิเคราะห์คู่แข่ง (Rival) คู่แข่งมีความสำคัญอย่างยิ่งที่นักบริหารจะต้องคำนึงถึง เนื่องจากนักบริหารจะต้องใช้กลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง การละเลยหรือไม่ให้ความสำคัญกับคู่แข่งจะหมายถึงความพ่ายแพ้

โดยสรุปแล้วการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกหรือสภาพแวดล้อมภายนอกนี้จะทำให้ทราบถึงโอกาสหรืออุปสรรคทางธุรกิจขององค์การ

โอกาส : การผสมผสานระหว่างเหตุการณ์ เวลา สถานที่ ที่มีแนวโน้มว่าจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การ มาทำให้องค์การมีสมรรถนะที่จะดำเนินการบางอย่างที่เหนือกว่าคู่แข่ง

อุปสรรค : เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ และถ้าเกิดขึ้นก็จะทำความเสียหายให้แก่องค์การ

๓. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยองค์การจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์การที่สุด ผู้บริหารต้องพยายามตอบคำถามว่าทำอย่างไรองค์การจึงจะไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้ โดยใช้ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การกำหนดเป็นกลยุทธ์ ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงระดับที่แตกต่างกันของกลยุทธ์ด้วย ซึ่งมีทั้งสิ้น ๓ ระดับ คือ

๓.๑ กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมและบ่งบอกถึงกลยุทธ์โดยรวม และทิศทางในการแข่งขันขององค์การว่า องค์การจะมีการพัฒนาไปสู่ทิศทางใด จะดำเนินงานอย่างไร และจะจัดสรรทรัพยากรไปยังแต่ละหน่วยขององค์การอย่างไร เช่น การดำเนินธุรกิจแบบครบวงจร การขยายตัวไปในธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกันเลย เป็นต้น ตัวอย่างเครื่องมือ (Tools) ที่ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์การ เช่น Boston Consulting Group Matrix, McKinsey ๗ - S Framework เป็นต้น

๓.๒ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับที่ย่อยลงไป จะมุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันขององค์การกับคู่แข่ง และระบุถึงวิธีการที่องค์การจะใช้ในการแข่งขัน มุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น โดยอาจรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายกันไว้ด้วยกัน ภายในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit - SBU) เดียวกัน กลยุทธ์ระดับธุรกิจของ SBU นี้จะมุ่งการเพิ่มกำไร (Improving Profitability) และขยายการเติบโต (Growth) ให้มากขึ้น บางครั้งจึงเรียกกลยุทธ์ในระดับนี้ว่ากลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) ซึ่งโดยทั่วไปจะมีอยู่ ๓ กลยุทธ์ คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และ การจำกัดขอบเขตหรือการมุ่งเน้นหรือการรวมศูนย์ (Focus Strategy)

๓.๓ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy)

เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขัน แก่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงาน (Function) ต่าง ๆ มุ่งเน้นให้แผนงานตามหน้าที่พัฒนากลยุทธ์ขึ้นมา โดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เช่น แผนการผลิต แผนการตลาด แผนการดำเนินงานทั่วไป แผนการด้านทรัพยากรบุคคล แผนการเงิน เป็นต้น

Michel Robert ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการสร้างกลยุทธ์ไว้ในหนังสือ e-Strategy ที่อาจแตกต่างกันไปจากทั่ว ๆ ไปว่า ขั้นตอนในการสร้างกลยุทธ์จะอยู่บนพื้นฐานของสิ่งที่เราทำได้ดีที่สุด What you do best แต่ไม่ได้อยู่บนพื้นฐานของสิ่งที่คู่แข่งของเราทำอยู่ (Not what the others do) ซึ่งแนวคิดนี้ใช้ได้ทั้งธุรกิจการผลิตและธุรกิจบริการ โดยมีขั้นตอน ๔ ขั้นตอน คือ

๑. ระบุแรงขับเคลื่อน (Driving Force) ขององค์กร ที่สามารถช่วยให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งเกี่ยวข้องกับจุดแข็งที่องค์กรมีอยู่ เช่น การที่องค์กรมีเทคโนโลยีที่แตกต่าง องค์กรสามารถใช้เทคโนโลยีเป็นตัวนำสำคัญในการดำเนินงานได้ เป็นต้น

๒. สร้างกรอบแนวคิดทางธุรกิจ (Business Concept) อย่างสั้น ๆ เพื่อแสดงว่าจะใช้แรงขับเคลื่อนนั้นอย่างไร เช่น จะใช้เทคโนโลยีนั้นผลิตสินค้าอะไร จะเจาะจงขายยังภูมิภาคใด

๓. ระบุความเชี่ยวชาญขององค์กร (Area of Excellence) ที่เราต้องการ เพื่อนำมาใช้สนับสนุนกลยุทธ์ เช่น อาจจำเป็นต้องปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น หรือการสร้างความชำนาญในการขายและบริการแก่พนักงานขาย เป็นต้น

๔. ระบุประเด็นสำคัญ (Critical Issues) หรือเรื่องที่เกี่ยวข้องและมีความสำคัญ ที่อาจจะต้องถูกปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เอื้อต่อการนำกลยุทธ์ไปดำเนินการ เช่น โครงสร้าง (Structure) กระบวนการหรือระบบ (Process/System) ทักษะและความสามารถ (Skills/Competencies) ระบบการให้ผลตอบแทน (Compensation) เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีทฤษฎีที่ว่าด้วยกลยุทธ์ที่สามารถนำมาพิจารณาใช้ได้มากมาย แต่ย่อมไม่มีทฤษฎีหรือแนวทางจัดการใดใช้ได้กับทุกสถานการณ์ ดังนั้นจึง**ไม่มีสูตรสำเร็จในการกำหนดกลยุทธ์และสร้างกลยุทธ์ที่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์**

เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก

เป็นกลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

เป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ในระยะยาว

เป็นกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น เหมาะสม

เป็นกลยุทธ์ที่เป็นไปได้

แต่อย่างน้อยในการกำหนด กลยุทธ์นั้นควรจะได้พิจารณาเกณฑ์ต่อไปนี้ประกอบด้วย เช่น

๔. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบาย ไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยทั่วไปจะประกอบด้วย ๔ องค์ประกอบ คือ

๑. ขั้นตอนของการกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation)

๒. ขั้นตอนของการปรับโครงสร้างองค์การ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์และการใช้ทรัพยากร เป็นต้น

๓. ขั้นตอนของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น เรื่องระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบบริหารบุคคล (การให้การศึกษา การให้การอบรม การกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การทำงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ) เป็นต้น

๔. การกระจายกลยุทธ์ (Strategic Deployment) หากองค์การมีการสร้างวิสัยทัศน์สร้างพันธกิจขึ้นมาแล้ว แต่ไม่ได้มีการดำเนินการก็ทำให้เกิดการสูญเปล่า (Waste) ได้ เพราะแม้ว่าแผนเหล่านั้นจะเป็นแผนงานที่ถูกจัดทำมาอย่างดี ผ่านการระดมความคิดมาอย่างเข้มข้นเพียงใดก็ตาม หากไม่ลงมือปฏิบัติก็ย่อมไม่เกิดผลเป็นรูปธรรมขึ้น

ดังนั้นเพื่อให้เกิดผลจึงจำเป็นต้องมีการกระจายแผนไปยังทุก ๆ ส่วนทั่วทั้งองค์การ โดยต้องสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน และเข้าใจได้ ซึ่งจากเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic goals) อาจถูกแปลงเป็นเป้าหมายย่อย (Sub-goals) กำหนดเป็นเป้าหมายประจำปี (Annual goals) จากนั้นจะแตกไปเป็นเป้าหมายของแต่ละกลุ่ม แต่ละโครงการ เพื่อให้ทราบว่า เป้าหมายของตนเองที่ชัดเจนนั้นคืออะไร และควรจะทำหน้าที่เรื่องใดก่อน ซึ่งนอกจากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างสุดเข้าใจเป้าหมายที่ไม่คลาดเคลื่อนแล้ว ยังมีประโยชน์ต่อกระบวนการในการวัดผลที่เหมาะสมด้วย ทั้งยังช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมพอดี เพียงเพื่อให้บรรลุผลในแต่ละกลุ่มหรือแต่ละโครงการ นั่นเอง

ความสำเร็จขององค์การนั้นเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ปฏิบัติ ทั้งนี้ผู้บริหารควรมีการมอบหมาย และกำหนดแนวทางหรือวิธีการในการปฏิบัติงาน สิ่งที่สำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้ปฏิบัติจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างถ่องแท้

๕. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)

การควบคุมกลยุทธ์ เป็นหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ ทั้งนี้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นมักจะมีข้อผิดพลาดที่ต้องการการปรับปรุง เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์นั้นจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้

การตรวจสอบกลยุทธ์ (Strategic Control) จะมีการวัดผลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน โดยมาตรวจวัดการดำเนินงานที่เหมาะสมกับแต่ละองค์การ ซึ่งในแต่ละองค์การจะมาตรฐานและเกณฑ์การดำเนินงานของตนเอง ทั้งนี้การกำหนดมาตรฐานควรมีความระมัดระวังเพื่อให้สามารถสะท้อนผลการดำเนินงาน ได้อย่างเป็นรูปธรรม

ในการติดตาม ควบคุม และประเมินผลนั้น จำเป็นที่จะต้องมีการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาดูแลแผนกลยุทธ์โดยเฉพาะ ซึ่งจะต้องมีบุคลากรที่มีความรับผิดชอบเต็มเวลาที่สามารถทุ่มเทให้กับการติดตามและประเมินผลได้อย่างเต็มที่ หน่วยงานนี้ควรอยู่กับฝ่ายวางแผนที่มีผู้บริหารในฝ่ายอยู่ในระดับผู้บริหารชั้นสูง อย่างไรก็ตามในการดำเนินกลยุทธ์นั้น จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือที่ดีจากทุกฝ่ายตลอดเวลา จึงอาจมีความจำเป็นในการตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์ ที่ประกอบด้วยผู้แทนระดับบริหารจากฝ่ายต่าง ๆ ขึ้นร่วมด้วย

เอกสารวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๑. วิเคราะห์ปัญหา ของเกษตรกร

เกษตรกรที่เป็นชาวนาและลงทะเบียนกับธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ การเกษตร ๓.๔ ล้านครัวเรือน หรือประมาณ ๑๐ ล้านคน โดยชาวนาเกือบครึ่งหรือ ๑.๕ ล้าน ครัวเรือน มีที่ดินไม่พอทำกิน เกษตรกร ไทยทำเกษตรภายใต้รูปแบบต่างๆ ได้แก่ เกษตรกรอิสระ (independent farmers) เกษตรกรพันธสัญญา(contract farmers) และเกษตรกรแรงงานในไร่นา ขนาดใหญ่ที่เป็นของธุรกิจการเกษตร (plantation) จากรายงาน Contract Farming in Thailand (๒๐๐๗) โดย Isabelle Delfroge กลุ่ม Focus on the Global South ระบุว่าไม่ทราบตัวเลขที่ แท้จริงของจำนวนเกษตรกรพันธสัญญาในประเทศไทย แต่จากการประเมินของกรมปศุสัตว์ผู้แทน อุตสาหกรรมการเกษตร FAO และองค์กรพัฒนา คาดว่าวิธีการผลิตนี้จะขยายตัวไปเรื่อยๆ ตาม เป้าหมายให้ประเทศไทยเป็นครัวโลก- ปัจจุบันแรงงานภาคเกษตรครึ่งหนึ่งเข้าสู่วัยชรา โดยมีอายุเฉลี่ย ๕๘ ปี และยังคงจำนวนลงเรื่อยๆเป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นทั่ว โลก (ออสเตรเลีย ๕๒ ปี ยุโรป ๕๕ ปี ญี่ปุ่นและสหรัฐฯ ๕๗ ปี) ในขณะที่แรงงานวัย ๒๔-๓๔ ปีหันหน้าออกจากภาคเกษตรมากที่สุด แรงงาน วัยกลางคนต้องหารายได้เสริมเพราะทำนาไม่เพียงพอ

๑. จากการใช้ที่ดิน ๓๒๐ ล้านไร่ มีพื้นที่ถือครองเพื่อการเกษตรทั่ว ประเทศ ๑๕๑ ล้านไร่ โดยปลูกข้าว ๖๔ ล้านไร่

๒. ปัญหาเรื่องที่ดินเป็นปัญหาเก่าแก่ที่ส่งผลกระทบต่อชาวนาที่เรื้อรังมานานนับ ศตวรรษ ชาวนามีที่ดินเป็นของตัวเอง ๒๙% เช่า ๒๐% ติดจำนอง ๒๐% และไร้เอกสารสิทธิ์ ๓๑% (สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร)

๓. ระบบชลประทานในประเทศไทยยังถือว่ามีน้อยมาก เมื่อเทียบกับประเทศใน อาเซียนด้วยกัน โดยไทยมีพื้นที่เข้าถึงระบบชลประทาน ๒๓% ในขณะที่มาเลเซียเข้าถึงระบบ ชลประทาน ๖๕% ฟิลิปปินส์ ๖๒% เวียดนาม ๕๕% และอินโดนีเซีย ๕๔%

๔. จากข้อมูลของ FAO ผลผลิตข้าวเฉลี่ยของไทยคิดเป็น ๔๔๘ กิโลกรัมต่อไร่ ในขณะที่เวียดนามสูงเกือบเป็น ๒ เท่าของไทยคือ ๘๖๒ กิโลกรัมต่อไร่ ตามด้วยอินโดนีเซีย ๗๗๙ กิโลกรัมต่อไร่ ฟิลิปปินส์ ๖๑๖ กิโลกรัมต่อไร่ มาเลเซีย ๕๙๒ กิโลกรัมต่อไร่ ลาว ๕๘๘ กิโลกรัมต่อไร่ ส่วนที่ตามหลังไทยมีเพียง ๒ ประเทศ คือ กัมพูชา ๔๔๓ กิโลกรัมต่อไร่ และพม่า ๔๒๗ กิโลกรัมต่อไร่

๕. สวนทางกับต้นทุนการปลูกข้าวเปลือกของชาวนาไทยที่สูงที่สุดเมื่อเทียบกับ ประเทศอาเซียนด้วยกันนั้น คืออยู่ที่ ๙,๒๖๖ บาทต่อตัน สูงกว่าประเทศเพื่อนบ้าน เช่น เวียดนาม ต้นทุนอยู่ที่ ๕,๖๑๕ บาทต่อตัน และพม่าอยู่ที่ ๔,๓๕๓ บาทต่อตัน (รศ. สมพร อิศวิลานนท์ สถาบัน คลังสมอง) และข้าวนาปรัง พ.ศ. ๒๕๕๖ ต้นทุน ๘,๗๑๑ บาทต่อตัน เทียบกับของเวียดนามปีเดียวกัน ๔,๙๖๐ บาท ทั้งนี้ ต้นทุนการทำนาของไทยประกอบด้วยค่าไถนา สูบน้ำ เมล็ดพันธุ์ข้าว ค่าจ้าง หวานเมล็ดพันธุ์ข้าว ปุ๋ยเคมี ค่าจ้างหว่านปุ๋ยเคมี สารเคมี ค่าจ้างฉีดสารเคมี, เก็บเกี่ยวข้าว น้ำมัน เชื้อเพลิง และค่าเช่านา เป็นต้น

๖. ไบโอดีไทยระบุว่าต้นทุนการทำนาภาคกลาง ๑ ใน ๓ เป็นค่าเช่าที่ทำกิน และอีก ๑ ใน ๓ เป็นค่าปุ๋ยเคมีซึ่งนำเข้าเกือบทั้ง หมด หรือที่เป็นรายย่อยก็ใช้ส่วนผสมจากบริษัทใหญ่ และยังอ้างอิงข้อมูลของ IRRI ว่าไทยจ่ายค่าปุ๋ยเคมี ยากำจัดศัตรูพืช และยากำจัดวัชพืชมากที่สุดในเขตลุ่มน้ำโขง ลุ่มน้ำแดง ลูซอน ซวา ทมิพนาซู แต่ผลผลิตลดลง ประเทศที่มีต้นทุนสูงกว่าไทยคือจีน แต่ได้ผลผลิตสูงกว่ามาก

๗. จากหนังสือ อลหม่านการกิน โดย วิฑิตินันท์ ศรีสถิต ระบุว่าปุ๋ยเคมีเดินทางเข้าเมืองไทยครั้งแรก พ.ศ.๒๔๙๖ ปริมาณ ๑ พันกิโลกรัม แล้วขึ้นเป็นแสนตัน พ.ศ. ๒๕๑๒ จากนั้นก้าวกระโดดสู่หลักล้านตันใน พ.ศ. ๒๕๓๓ โดยระหว่าง พ.ศ. ๒๕๔๘-๒๕๕๓ ประเทศไทยนำเข้าปุ๋ยไนโตรเจนที่เป็นปุ๋ยเคมีมากเป็นอันดับที่ ๕ ของโลก รองจากสหรัฐอเมริกา อินเดีย บราซิล และฝรั่งเศส ในขณะที่ความกว้างขวางของพื้นที่ประเทศอยู่อันดับที่ ๔๘

๘. การใช้ปุ๋ยเคมีถูกนำเข้าเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ตั้งแต่ปี ๒๕๕๓-๒๕๕๕ จาก ๕.๑๗๒ ล้านตัน เป็น ๕.๕๘๓ ล้านตันทั้ง ที่มีอบรมเกษตรอินทรีย์แก่ครอบครัวเกษตรกรในประเทศไทย ๓๔% หรือ ๑.๗๕ ล้านครัวเรือน และอบรมใช้สารทดแทนสารเคมีแก่เกษตรกร ๒,๕๕๑,๐๗๑ คน

๙. ปุ๋ยเคมีเป็นสินค้านำเข้าจากประเทศอุตสาหกรรมตั้ง แต่ประเทศไทยหันมาใช้ข้าวพันธุ์ใหม่ในช่วงปฏิวัติเขียว ปัจจุบันไทยนำเข้าปุ๋ยมากกว่า ๑๐,๐๐๐ ล้านบาท ๔๐% เป็นการนำเข้าปุ๋ยในนาข้าว

๑๐. พ.ศ. ๒๕๕๒ ประเทศไทยนำเข้าสารเคมีกำจัดศัตรูพืชประเภทต่างๆ เข้ามาปีละ ๑๓๗,๕๙๔,๓๙๓.๒๖ กิโลกรัม (ปริมาณสารออกฤทธิ์ ๖๘,๗๖๘,๗๔๒.๙๘ กิโลกรัม) คิดเป็นมูลค่าการนำเข้า ๑๖,๘๑๕,๗๖๙,๐๗๗ ล้านบาทโดย ๖๖% นำเข้าจากประเทศจีน ๘% จากอินเดีย ที่เหลือ ๒๖% จากประเทศอื่นๆ

๑๑. ฝ่ายข้อมูล มูลนิธิชีววิถีระบุว่าการผลิตและการค้าสารเคมีกำจัดศัตรูพืชคือผู้ผลิตสารเคมีสำคัญ ๖ บริษัทข้ามชาติยักษ์ใหญ่ของโลก คือ ไบเออร์ ซินเจนต้า BASF ดาว มอนซานโต้ และดูปองท์ ที่ผูกขาดสารเคมีการเกษตรของโลกประมาณ ๗๐% นอกจากนี้ยังมีบริษัทอื่นๆ อีก ๒๓๐ บริษัท มีบริษัทผลิตสูตรสำเร็จ ๙๐ บริษัท ผู้ค้าส่ง ๕๔๓ ราย และผู้ค้าปลีก ๑๕,๘๒๒ ราย ทั้งนี้ บริษัทท้องถิ่นของไทยจะนำสารออกฤทธิ์ดังกล่าว มาผสมและบรรจุขายไป ยังร้านค้าปลีกและเกษตรกร ซึ่งราคาที่เกษตรกรซื้อจะมีมูลค่าสูงกว่าราคาวัตถุดิบที่นำเข้ามาหลายเท่าตัว

๑๒. ต้นทุนการทำนาระหว่างเกษตรกรเคมี/เกษตรแผนใหม่ กับ เกษตรอินทรีย์มีความแตกต่างกัน ๔.๕ เท่า ตารางแสดงต้นทุนการผลิต (บาท/ไร่) ระหว่างเกษตรกรเคมีหรือเกษตรแผนใหม่ กับ เกษตรอินทรีย์ (จากกรณีของคุณชัยพร พรหมพันธ์ เกษตรกรอินทรีย์ จ. สุพรรณบุรี ที่ดิน ๑๐๘ ไร่ ทำนา ๒ ครั้ง ต่อปี)

๑๓. นาข้าวอินทรีย์มีต้นทุน ๑,๘๐๐-๒,๐๐๐ บาท เทียบกับนาที่ใช้สารเคมี ๖-๘ พันบาท
๑๔. ขายข้าวได้ปีละ ๑.๒๖- ๑.๔๗ ล้านบาท หักต้นทุนแล้วเหลือกำไร ๘๖๐,๐๐๐- ๑.๐๗ ล้านบาท

๑๕. ผลผลิตระหว่างนาเคมีกับนาอินทรีย์ใกล้เคียงกัน ๗๐๐-๘๐๐ กิโลกรัมต่อไร่ หรือถ้าอยู่ในเขตชลประทานได้มากถึง ๑ พันกิโลกรัม อย่างไรก็ตาม ปีแรกที่เปลี่ยนมาเป็นเกษตร

อินทรีย์ ผลผลิตจะลดลง ๒๐% เพราะดินและสิ่งแวดล้อมต้องปรับตัว และถ้าปลูกพืชอาหารและเลี้ยงสัตว์เองจะลดค่าใช้จ่ายในครัวเรือนไปครึ่งหนึ่ง

ข้อจำกัดของสหกรณ์การเกษตร

การจัดตั้งสหกรณ์ในระยะแรกไม่ได้คำนึงถึงการให้การศึกษาอบรมแก่เกษตรกรทำให้มีความรู้ความเข้าใจในหลักการและการดำเนินการของสหกรณ์เสียก่อน คณะกรรมการสหกรณ์ส่วนใหญ่จึงขาดทักษะและความชำนาญที่จะบริหารงานสหกรณ์ให้เจริญก้าวหน้า อีกทั้งสมาชิกก็ไม่มี ความเข้าใจในหลักการของสหกรณ์เพียงพอที่จะเข้าร่วมกิจกรรมของสหกรณ์ได้ ในปัจจุบันแม้จะมีสันนิบาตสหกรณ์ทำหน้าที่ให้ความรู้ในเรื่องสหกรณ์แต่ยังไม่ได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบจึงทำให้ คณะกรรมการดำเนินการฝ่ายจัดการและสมาชิกสหกรณ์ยังไม่มีความรู้เพียงพอที่จะขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาในขบวนการสหกรณ์

๒. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปัจจุบันได้มีงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารสหกรณ์มากมาย ดังนี้

จินตนา จริงจิต (๒๕๔๔) ได้ศึกษาการดำเนินงานและผลกระทบจากการดำเนินงาน กองทุนสวัสดิการชุมชนของกลุ่มออมทรัพย์ที่มีผลงานดีเด่น ในอำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา ผล การศึกษาพบว่า มีการดำเนินงานกองทุนหลายประเภท จำแนกเป็นกองทุนสวัสดิการที่สำคัญได้ ๖ ประเภท คือ กองทุนเพื่อการรักษาพยาบาล กองทุนเพื่อฌาปนกิจ กองทุนเพื่อพัฒนาอาชีพ กองทุน เพื่อสาธารณูปโภคและสิ่งแวดล้อม กองทุนเพื่อการศึกษา กองทุนเพื่อช่วยเหลือผู้ประสบภัย มีที่มาของเงินทุนจาก ๒ แหล่งคือ การผลกำไรของกลุ่มออมทรัพย์ส่วนที่เกินจากการปันผลสมาชิกและ ค่าตอบแทนกรรมการ และเงินช่วยเหลือจากภายนอก

ศิริศักดิ์ ปานบำรุง (๒๕๔๕ : ๑๐๕) ได้ศึกษารูปแบบการจัดองค์การธุรกิจก่อสร้างใน สภาวะเศรษฐกิจถดถอย ผลการศึกษาพบว่า ด้านการจัดโครงสร้างองค์การควรปรับตัวให้ทัน ต่อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ จากสภาพเศรษฐกิจที่ถดถอยทำให้ต้องมีการ ปรับปรุงองค์การใหม่ และควรมีการแบ่งแยกหน้าที่ทำงานของบุคคลอย่างชัดเจน ด้านการจัดแผนก งานควรมีการกำหนดมาตรฐานการทำงานไว้อย่างชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติ การทำงานควร คำนึงความชำนาญเฉพาะของบุคคลและลักษณะของงานประกอบกัน และกลุ่มกิจกรรมควรมีการ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพธุรกิจ ด้านสายการบังคับบัญชา การทำงานควรเน้นที่พนักงานทำงาน เป็นทีม การทำงานควรเน้นที่กระบวนการในการทำงานแทนการปฏิบัติงานของพนักงานในลักษณะทำ ตามคำสั่ง และเอกสารรายงานต่างๆ ควรนำเสนอไปตามลำดับชั้นจากระดับล่างไปสู่ระดับผู้บังคับบัญชา

ประจักษ์ ผลเรือง (๒๕๔๕) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการบริหารสหกรณ์ ผล การศึกษาพบว่า สหกรณ์ส่วนใหญ่ประสบปัญหาที่มีสภาพความรุนแรงในระดับปานกลาง ปัญหาที่มี ความรุนแรงมากที่สุดตามลำดับได้แก่ ด้านระบบ ด้านสมาชิก ด้านการสนับสนุน และด้านองค์การการ บริหาร ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรมาก ที่สุดคือ ระบบองค์การการบริหารจัดการ รองลงมาได้แก่ ระบบสนับสนุน และระบบสมาชิกตามลำดับ ตัวแบบยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่สร้างขึ้น และผ่าน กระบวนการพัฒนาแล้ว สามารถสังเคราะห์ที่ถ่วงดุลและคัดสรรไว้ เฉพาะที่สำคัญ ๔ ยุทธวิธีคือ ๑. การพัฒนาระบบงานสหกรณ์การเกษตร ๒. การพัฒนาองค์การ ๓. การกำหนดทิศทางและ

ยุทธศาสตร์การพัฒนาสหกรณ์การเกษตรและ ๔. การเสริมสร้างบรรยากาศการบริหารสหกรณ์การเกษตร

นิรัญ แก้วสม (๒๕๔๗) ได้ศึกษาเรื่อง กระบวนการพัฒนาการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการพัฒนาการบริหารงานอย่างเป็นระบบแบบมีส่วนร่วมมีขั้นตอน ดังนี้ จัดตั้งคณะทำงานที่มาจากคณะกรรมการดำเนินงาน ตัวแทนของสมาชิกและตัวแทนของเจ้าหน้าที่สหกรณ์เพื่อเข้ามามีส่วนร่วมพัฒนาการบริหารงานของสหกรณ์ จัดเวทีประชุมคณะทำงาน เพื่อร่วมกันวิเคราะห์ระบบการบริหารงานที่ผ่านมาและหาวิธีการแก้ไข ที่เน้นให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม จัดเวทีประชุมสมาชิกเพื่อชี้แจงระบบการบริหารที่ปรับเปลี่ยน และแผนการดำเนินงาน เพื่อขอความเห็นก่อนจะนำไปสู่การปฏิบัติ ดำเนินการตามระบบการบริหารงานแบบใหม่และแผนการดำเนินงานจัดเวทีประชุมคณะทำงานเพื่อติดตามประเมินผลการทำงานและทบทวนแผนการดำเนินงานเป็นระยะๆ

ชวลิต บุญปิ่น (๒๕๔๗) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาสหกรณ์การเกษตร กรณีศึกษาสหกรณ์เกษตรมโนรมย์ จำกัด จังหวัดชัยนาท พบว่า ด้านการบริหารจัดการองค์กร พบว่าสมาชิกเกือบทั้งหมดทราบข้อบังคับ กฎ ระเบียบต่างๆ ของสหกรณ์จากที่ประชุมกลุ่มสมาชิก ส่วนใหญ่ระบุว่า ข้อบังคับ กฎระเบียบต่างๆ ของสหกรณ์เอื้อต่อการขอรับบริการหรือการประกอบอาชีพ แต่ควรปรับปรุงข้อบังคับกฎระเบียบต่างๆ ด้านการขายผลิตผลทางการเกษตรมากที่สุด เนื่องจากสมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการกำหนดข้อบังคับ กฎ ระเบียบต่างๆ ของสหกรณ์ โดยประธานกลุ่มหรือตัวแทนกลุ่มคอยให้คำแนะนำการติดต่อประสานงานกับสมาชิกผ่านประธานกลุ่ม ระบุว่าด้วยการให้เงินกู้มาเป็นระยะเวลามากกว่า ๒ปี และข้อมูลด้านการผลิตและการตลาดเพื่อพัฒนาสหกรณ์ให้กับสหกรณ์ทราบทุกปี ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลพบว่า สมาชิกสหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจในอุดมการณ์ หลักและวิธีการสหกรณ์ โดยรวมในระดับดีมาก ส่วนใหญ่ระบุว่า ในรอบ ๓ ปีที่ผ่านมาเคยได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับสหกรณ์ และเคยทำธุรกิจกับสหกรณ์โดยการขายผลิตผล/ผลิตสินค้าให้กับสหกรณ์มากที่สุด ส่วนด้านการจัดการสหกรณ์พบว่าสมาชิกสหกรณ์มีรายได้ในครัวเรือนเฉลี่ย ๙๔,๘๓๒.๘๙ บาทต่อปี ส่วนใหญ่ระบุว่าในรอบ ๕ ปีที่ผ่านมา มีรายได้เฉลี่ยเพิ่มขึ้นระหว่าง ๓,๐๐๐ - ๑๐๐,๐๐๐ บาทต่อปี โดยส่วนใหญ่ได้รับเงินปันผลจากสหกรณ์ในรูปของเงินสด สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่มีการถือหุ้นเพิ่มขึ้นทุกๆ ปี โดยถือหุ้นเพิ่มเฉลี่ย ๓๘๔.๓๕ บาท ส่วนใหญ่ระบุว่า สหกรณ์ได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนโดยการให้ทุนการศึกษา และสมาชิกสหกรณ์เกือบทั้งหมดได้รับสวัสดิการสังคมเกี่ยวกับการดูแลสุขภาพอนามัยของสมาชิกและครอบครัว โดยได้รับสวัสดิการสังคมเฉลี่ย ๑,๔๕๗.๙๕ บาทต่อปี

ประยูทธ ภาคบุญ (๒๕๔๘) ได้ศึกษาการพัฒนากระบวนการบริหารงานกิจการสหกรณ์วิทยาลัยอาชีวศึกษาลำปาง ผลการศึกษาพบว่า ระบบงานเดิม การจัดเก็บข้อมูลเป็นเอกสารไม่มีระบบรายงานด้วยคอมพิวเตอร์มีความล่าช้าในการให้บริการ ปันผลล่าช้า สรุปลงสินค้าสิ้นงวดล่าช้า ใช้เวลาในการทำงานบุคลากรมาก สต็อกสินค้าไม่ถูกต้อง ซึ่งระบบงานที่พัฒนาขึ้นใหม่โดยใช้คอมพิวเตอร์มาประมวลผลข้อมูล และใช้เครื่องอ่านบาร์โค้ดในการสแกนรหัสสินค้า จะทำให้มีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น ใบเสร็จมีรายละเอียด สต็อกสินค้าถูกต้อง ระบบมีความเชื่อถือสูง การจัดทำบุคลากรเร็ว ปันผลได้ทันตามกำหนด

วิจิตร จะโรจร (๒๕๔๘) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาศักยภาพการบริหารงานของ คณะกรรมการสหกรณ์การเกษตรโดยกระบวนการฝึกอบรม ผลการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับหลักสูตรการ ฝึกอบรมพบว่า นักวิชาการและผู้จัดการสหกรณ์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักสูตรพื้นฐานและหลักสูตร ต่อเนื่องที่มีความจำเป็นเบื้องต้นสำหรับคณะกรรมการสหกรณ์ โดยรวมในระดับมากที่สุด สำหรับ คณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ระบุว่ามีความต้องการฝึกอบรมในหลักสูตรพื้นฐานและหลักสูตรต่อเนื่อง โดยรวมในระดับมาก โดยนักวิชาการและผู้จัดการสหกรณ์ และคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์มี ความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักสูตรพื้นฐานที่มีความจำเป็นเบื้องต้นสำหรับคณะกรรมการสหกรณ์ สอดคล้องกัน

จิรศักดิ์ วงษาปิ่น (๒๕๕๐) ได้ศึกษาแนวทางการบริหารงานสหกรณ์ร้านค้า กรณีสึกษาร้านค้าสหกรณ์มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า แนวทาง พัฒนาการบริหารร้านค้าสหกรณ์มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จำกัด จากการวิเคราะห์ผลการวิจัย พอสรุปประเด็น ปัญหาสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของร้านค้าสหกรณ์ ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยภายนอก ได้แก่ การ แข่งขันกับเอกชนรายใหญ่ ซึ่งไม่เพียงแต่ส่งผลกระทบต่อสหกรณ์เท่านั้น รวมถึงธุรกิจค้าปลีกรายย่อยด้วย และปัจจัยภายใน ได้แก่ โครงสร้างและประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ซึ่งได้มีการเสนอแนะแนวทาง ในการพัฒนาร้านสหกรณ์ โดยให้มีการปรับโครงสร้างองค์กร ทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการ เพื่อให้ เกิดผลในทางปฏิบัติจริง ให้สอดคล้องกับความเป็นจริงและสถานการณ์ปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไป และ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

เดชาวุธ เจ๊ะเต๊ะ (๒๕๕๐) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ ตำรวจในทศวรรษหน้า กรณีสึกษาสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจ ภาคใต้ ผลการศึกษาพบว่า ด้านแนวคิด เกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจภาคใต้ ในทศวรรษหน้า ได้ลำดับความสำคัญคือ การสร้างจิตสำนึก ความเป็นเจ้าของสหกรณ์โดยกำหนดนโยบายและแผนงานที่สะท้อนความต้องการของสมาชิก การ บริการที่รวดเร็วโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ และการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หรืออุปกรณ์ ที่ทันสมัยเพื่อบริการสมาชิก ด้านวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ได้ลำดับความสำคัญคือ การเป็นองค์กรที่ มุ่งเน้นส่งเสริมการออมพึ่งตนเองได้และช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามอุดมการณ์ของสหกรณ์ การเป็น สถาบันการเงินที่เป็นที่พึ่งของสมาชิกโดยแท้จริง และการเป็นองค์กรที่มีเป้าหมาย ปรัชญา วิสัยทัศน์ ที่เน้นความเป็นคนไทย ด้านโครงสร้างการบริหารงาน ได้ลำดับความสำคัญคือ ควรให้ความสำคัญและ เปิดโอกาสให้สมาชิกเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของสหกรณ์ เป็นองค์กรดำเนินงานโดยยึด หลักการสหกรณ์ เพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิกและบริหารจัดการตามโครงสร้างอย่างเต็ม รูปแบบ ชัดเจนในบทบาทหน้าที่ และสอดคล้องกันด้านสมาชิกของสหกรณ์ ได้ลำดับ ความสำคัญคือ การส่งเสริมสมาชิกให้ออมทรัพย์มากกว่าสร้างหนี้สิน การส่งเสริมการคืนกำไรสู่ สมาชิก การบริการสังคมและห่วงใยสิ่งแวดล้อม และการบริการที่สนองความต้องการของสมาชิก โดย สำรวจข้อมูลและให้สมาชิกมีทางเลือกที่หลากหลาย ด้านการบริการเงินฝาก ได้ลำดับความสำคัญคือ การสร้างความมั่นใจในระบบเงินฝากและความพึงพอใจในผลตอบแทนการนำระบบเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ เพื่อความรวดเร็วและคล่องตัว และการกำหนดระเบียบ ข้อบังคับที่สนับสนุนให้สมาชิกฝากเงินกับสหกรณ์ ด้านการบริการเงินกู้ ได้ลำดับความสำคัญคือ การ สร้างระบบพิจารณาเงินกู้ที่ชัดเจน รวดเร็ว โปร่งใสและเป็นธรรม การให้บริการสินเชื่ออย่างมีคุณภาพ

สามารถเพิ่มรายได้ ทำให้สมาชิกมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และการประกันชีวิตสมาชิก เพื่อลดความเสี่ยงของเงินกู้หรือจัดตั้งกองทุนประกันเงินกู้ กรณีสมาชิกเสียชีวิตหรือออกจากราชการ ด้านการจัดสวัสดิการ ได้ลำดับความสำคัญคือ การจัดสวัสดิการในรูปแบบให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการระดมเงินเข้าเป็นกองทุน เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การจัดสวัสดิการในรูปแบบการคืนกำไรให้กับสมาชิก เพื่อทรงคุณค่าของการเป็นสมาชิกสหกรณ์ และการจัดสวัสดิการอย่างทั่วถึง เป็นธรรม และครอบคลุมไปถึงครอบครัวของสมาชิก ด้านหุ้นและการถือหุ้น ได้ลำดับความสำคัญคือ การกำหนดมาตรการจูงใจและสร้างจิตสำนึกในการถือหุ้นเพิ่ม เพื่อความมั่นคงของสหกรณ์ และการกำหนดรูปแบบหุ้นที่หลากหลาย และด้านรูปแบบของสหกรณ์ ได้ลำดับความสำคัญคือ การบริหารงานที่สมาชิกสามารถตรวจสอบได้ ส่งเสริมการออมทรัพย์ ลดการสร้างหนี้สิน เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตควบคู่กับการพัฒนาด้านเศรษฐกิจและการบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล

ชไมพร น้อยศรี (๒๕๕๑) ได้ศึกษาคุณภาพการให้บริการของสหกรณ์ออมทรัพย์หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ จำกัด ผลการศึกษาพบว่า คุณภาพการให้บริการของสหกรณ์ออมทรัพย์หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ จำกัด โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ๑๐ ด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายได้พบว่า คุณภาพการให้บริการของสหกรณ์ออมทรัพย์หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ จำกัด เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ความเชื่อถือได้ในมาตรฐานคุณภาพการบริการ ความปลอดภัย บริการอย่างมีความสามารถ ความเชื่อถือไว้วางใจได้ อธิยาศัยไมตรี การตอบสนอง การติดต่อสื่อสาร การเข้าถึง เข้าใจ และรู้จักลูกค้า และบริการที่เป็นธรรม

สุจิตรา บุญเรืองรอด (๒๕๕๑) ได้ศึกษาโครงสร้างและการบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. สุพรรณบุรี จำกัด ผลการศึกษาพบว่า สกต. สุพรรณบุรี จำกัด มีการจัดโครงสร้างองค์กรแบบผสม โดยในส่วนของสมาชิกและกลุ่มสมาชิกมีโครงสร้างแบบแบ่งตามพื้นที่ในขณะที่โครงสร้างองค์กรของฝ่ายจัดการเป็นแบบตามหน้าที่โดยจัดเป็นสองกลุ่มงานคือ แผนกการตลาดและแผนกบัญชี การเงินธุรการ มีสมาชิก ๔๔,๗๔๙ คน แบ่งเป็น ๓,๔๐๕ กลุ่ม โดยคุณสมบัติของสมาชิกต้องเป็นเกษตรกรลูกค้า ธ.ก.ส. ในสังกัดสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดสุพรรณบุรี ทั้ง ๑๐ อำเภอ ที่มาของกลุ่มสมาชิกและผู้แทนสมาชิกมาจากกลุ่มและประธานกลุ่มลูกค้าของ ธ.ก.ส. ไม่มีกิจกรรมกลุ่มและการประชุมกลุ่มตามนัยของ สกต. ส่วนการทำธุรกิจและการสื่อสารระหว่าง สกต. กับสมาชิกดำเนินการผ่านพนักงานพัฒนาธุรกิจของ ธ.ก.ส. ด้านโครงสร้าง ฝ่ายจัดการก่อนปีบัญชี ๒๕๕๐ ผู้จัดการมาจากผู้จัดการ ธ.ก.ส. สาขาสามชุกในสังกัดสำนักงาน ธ.ก.ส. สุพรรณบุรี สำหรับการจัดแผนงานมีการแบ่งแยกหน้าที่งานอย่างชัดเจน

ชนิษฐา บุรณพันธ์ศักดิ์ ตรีธรมณ์ (๒๕๕๒) ได้ศึกษาการพัฒนาแบบการบริหารการฝึกอบรมเพื่อความมั่นคงของมนุษย์ ผลการศึกษาพบว่า

๑. สภาพการบริหารการฝึกอบรมเพื่อความมั่นคงของมนุษย์ประกอบด้วย ๔ ด้าน ดังนี้

๑.๑ การจัดเตรียมสภาพแวดล้อมของการฝึกอบรมเพื่อความมั่นคงของมนุษย์ ได้แก่ การจัดเตรียมสภาพแวดล้อมทั้งสถานที่ บรรยากาศ กลิ่น เสียง มีการจัดการอยู่ในระดับปานกลาง

๑.๒ ด้านโครงสร้างของการฝึกอบรมเพื่อความมั่นคงของมนุษย์ ได้แก่ การวางแผนการจัดการฝึกอบรม การเตรียมบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม มีการจัดการอยู่ในระดับปานกลาง

๑.๓ กระบวนการและลักษณะของการจัดการทรัพยากรทางการบริหาร การฝึกอบรมเพื่อความมั่นคงของมนุษย์ มีการจัดการในการระดับปานกลาง

๑.๔ พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารการฝึกอบรมมีการจัดการอยู่ในระดับปานกลาง

๒. รูปแบบการบริหารฝึกอบรมเพื่อความมั่นคงของมนุษย์ได้รับการพัฒนา มีองค์ประกอบของปัจจัยหลัก ๔ ประเด็นคือ

๒.๑ การกำหนดโครงสร้างการฝึกอบรมเพื่อความมั่นคงของมนุษย์

๒.๒ การจัดเตรียมสภาพแวดล้อมของการฝึกอบรม

๒.๓ พฤติกรรมการบริหารที่จำเป็นของผู้บริหารการฝึกอบรมเพื่อความมั่นคงของมนุษย์

๒.๔ การกำหนดกระบวนการและลักษณะของการจัดทรัพยากรในการอบรมมีการจัดการเพื่อความมั่นคงของมนุษย์

๓. การตรวจสอบรูปแบบการบริหารการฝึกเพื่อความมั่นคงของมนุษย์ที่พัฒนาขึ้นโดยผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย ปัจจัยการจัดเตรียมสภาพแวดล้อมการฝึกอบรมเพื่อความมั่นคงของมนุษย์ ปัจจัยการกำหนดโครงสร้างการฝึกอบรมเพื่อความมั่นคงของมนุษย์ ปัจจัยด้านพฤติกรรมการบริหารที่จำเป็นของผู้บริหารการฝึกอบรมเพื่อความมั่นคงของมนุษย์ และปัจจัยการกำหนดกระบวนการและลักษณะของการจัดทรัพยากร เนื้อหาที่มีความครอบคลุมมิติทุกด้านของความมั่นคงของมนุษย์ ปัจจัยต่างๆ มีความสัมพันธ์สอดคล้องซึ่งกันและกัน โครงสร้างของปัจจัยการฝึกอบรมสอดคล้องกับแนวทางการบริหารการฝึกอบรมและสามารถบรรลุถึงประสิทธิผล มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับสูงมากที่สุด

บุญล้วน อุดมพันธ์ (๒๕๕๒) ได้ศึกษาการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตร ที่ประสบความสำเร็จ กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด และสหกรณ์การเกษตรปทุมรัตน์จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด ผลการศึกษาพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัดและสหกรณ์การเกษตรปทุมรัตน์ จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด ที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย

๑. การกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร แล้วกำหนดเป็นวิสัยทัศน์และพันธกิจ และแปลงไปสู่เป้าประสงค์ขององค์กร จากนั้นจึงกำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ในการบริหารงาน ในรูปของโครงการและกิจกรรมในการทำงาน

๒. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติประกอบด้วย

๒.๑ กลยุทธ์ด้านการเงิน มีการระดมทุนจากสมาชิกของสหกรณ์ โดยการจัดทำโครงการส่งเสริมการออม การฝากเงินกับสหกรณ์ และการกู้เงินจากแหล่งเงินทุนภายนอก

๒.๒ กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการ มีการจัดประชุมให้การศึกษาอบรมสมาชิก เพื่อให้ทราบถึงการบริหารงานของสหกรณ์ การจัดการบริหารงานของสหกรณ์ การจัดโครงการสัมมนาสมาชิกเพื่อการสื่อสารให้สหกรณ์มีวิสัยทัศน์ไปในทิศทางที่ดีเกิดการยอมรับจากมวลสมาชิกและสังคม

๒.๓ กลยุทธ์ด้านการตลาด มีการส่งเสริมด้านการตลาด โดยการประชาสัมพันธ์เชิงรุก และพัฒนารูปแบบบรรจุภัณฑ์ สร้างเครือข่ายทางการค้าทั้งกับภาครัฐและเอกชน การ

จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรวิสัย จำกัด คือ ผลิตภัณฑ์ข้าวหอมมะลิภายใต้ยี่ห้อข้าวหอมทุ่งกุลาร้องไห้ ส่วนธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรปทุมรัตน์ จำกัด คือธุรกิจสถานีบริการจำหน่ายน้ำมัน

๒.๔ กลยุทธ์ด้านบุคลากร การส่งเสริมให้คณะกรรมการดำเนินงาน ฝ่ายจัดการ เข้ารับการฝึกอบรมให้มีความรู้ ความเข้าใจในการดำเนินกิจการสหกรณ์ ทั้งจากภาครัฐและเอกชน

๓. การประเมินผล ประกอบด้วย การประชุมประจำเดือน การคัดเลือก คณะกรรมการบริหารที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และการตรวจสอบด้านการเงินจากกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

พรธนาสิทธิ กิจเจริญถาวรชัย (๒๕๕๓) ได้ศึกษาประสิทธิภาพการบริหารจัดการ สหกรณ์การเกษตรจำกัดที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการและความพึงพอใจของสมาชิกสหกรณ์ ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบการศึกษาพบว่า สมาชิกตัดสินใจใช้บริการเรื่องอัตราดอกเบี้ยเงินเชื่อ เงินกู้ต่ำ เงินฝากสูง ตัดสินใจด้วยตนเอง อยู่ใกล้บ้าน ราคาสินค้าถูกกว่าท้องตลาด สินค้าเหมาะสมกับความต้องการ มีระยะเวลาการให้เครดิตปานกลาง ให้บริการฝาก-ถอน เงินสะดวกรวดเร็ว และมาใช้บริการ ๕ - ๖ ครั้งต่อปีช่วงเวลาที่ใช้บริการเวลา ๑๐.๐๐ - ๑๒.๐๐ น. มีการใช้บริการด้านจัดหา สินค้ามาจำหน่าย ประเภทสินค้าคือปุ๋ย ยาปราบศัตรูพืช ลักษณะการซื้อเป็นเงินผ่อนและมาใช้บริการ โดยมอเตอร์ไซค์/รถยนต์ส่วนตัว สมาชิกมีความพึงพอใจด้านการดำเนินงาน ด้านบุคคลและด้าน อาคารสถานที่อยู่ในระดับมากที่สุด สมาชิกมีปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยการตัดสินใจเลือกใช้บริการและ พฤติกรรมการใช้บริการต่างกัน มีระดับความพึงพอใจด้านบุคลากรและด้านอาคารสถานที่แตกต่างกัน ปัจจัยส่วนบุคคลของสมาชิกสหกรณ์มีความสัมพันธ์กันกับปัจจัยการตัดสินใจเลือกใช้บริการของ สมาชิกและพฤติกรรมการใช้บริการของสมาชิก ผู้บริหารสหกรณ์มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการ บริหารจัดการสหกรณ์ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการจูงใจและด้านการควบคุม ควร ปรับปรุงเพื่อพัฒนาสหกรณ์ให้ดียิ่งขึ้น

สรายุทธ โดพันธ์ (๒๕๕๓) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์ การเกษตรเมืองเลย จำกัด ผลการวิจัยพบว่า

๑. สภาพปัญหาการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรเมืองเลย จำกัด คือปัญหาด้าน บุคคล พบว่า พนักงานมีความรู้ความสามารถไม่ตรงกับสาขาการทำงาน การประเมินผลการทำงาน ของพนักงานลูกจ้างไม่ตรงกับความสามารถ ปัญหาด้านงบประมาณ พบว่ามีปัญหาในการวางแผนการ ดำเนินงาน แต่ละฝ่ายไม่มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนการดำเนินงาน ปัญหาด้านวัสดุอุปกรณ์ พบว่า ปัญหาการไม่ดูแลรักษาเครื่องมือเครื่องใช้ทำให้เกิดความเสียหาย และใช้งานไม่ตรงกับลักษณะ งานปัญหาด้านการบริหารจัดการ พบว่า ปัญหาการจัดระบบควบคุมภายในของสหกรณ์ การกำหนด นโยบายที่ไม่ชัดเจน ปัญหาฝ่ายจัดการขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบของสหกรณ์

๒. แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรเมืองเลย คือด้านบุคคล แนวทาง พัฒนาการสอบคัดเลือกพนักงานควรพิจารณาความรู้ความสามารถให้ตรงกับตำแหน่งงานที่เปิด ควรมี การเชื่อมโยงจากฝ่ายบริหารสู่พนักงานลูกจ้างอย่างเหมาะสม คณะกรรมการ พนักงานและลูกจ้างของ สหกรณ์ต้องเรียนรู้ ทำความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบโครงสร้างของสหกรณ์ให้ชัดเจน เพื่อการปฏิบัติ อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิภาพ แนวทางพัฒนาด้านงบประมาณ จัดให้มีการวางแผนการ

ดำเนินงานด้านงบประมาณแต่ละส่วนอย่างเหมาะสม แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานด้านงบประมาณ เพื่อตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการ จัดอบรมและเพิ่มทักษะความรู้ด้านเศรษฐกิจ วิเคราะห์แนวโน้มพยากรณ์ทางเศรษฐกิจ เพื่อประกอบการตัดสินใจดำเนินธุรกิจ ดำเนินงานด้านวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการ นำระบบคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัยในการทำงานให้มีประสิทธิภาพและสะดวกรวดเร็ว แนวทางด้านการบริหารจัดการ การวางแผนนิเทศการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และจัดระบบการควบคุมภายใน การกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน การวางแผนดำเนินการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน การประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสหกรณ์การเกษตรเลย จำกัด

บทที่ ๓

การดำเนินการสหกรณ์การเกษตรของหอการค้าไทย

ความเป็นมาของสหกรณ์การเกษตร โครงสร้าง ปัญหา และ การบริหาร การจัดการ

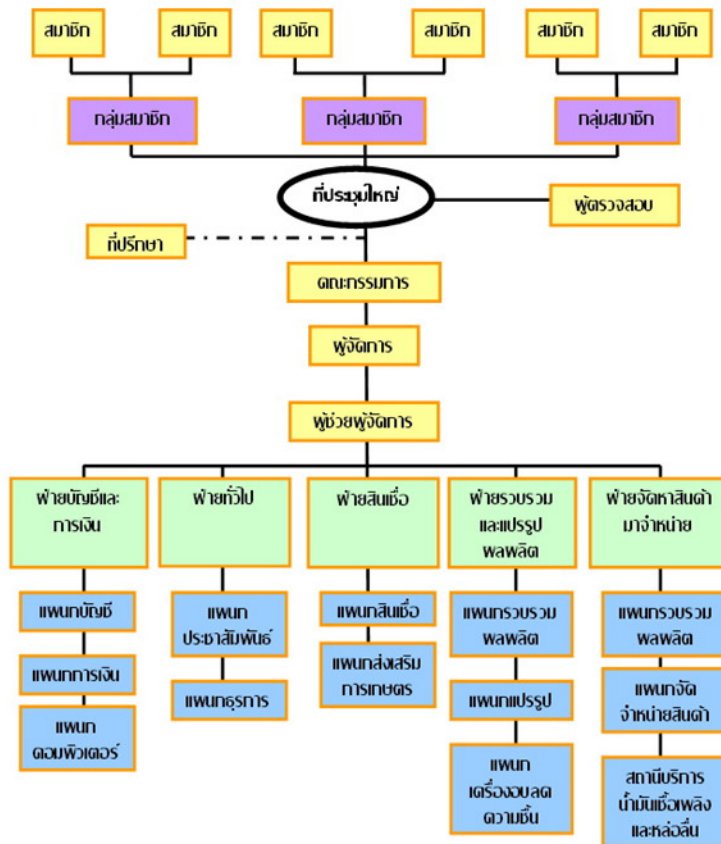
โครงสร้างของสหกรณ์

โครงสร้างของสหกรณ์ตั้งอยู่บนรากฐานของประชาธิปไตย สมาชิกทุกคนจัดตั้งสหกรณ์ขึ้นโดยร่วมกันแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนด้านเงินทุน ด้านการผลิตและการจำหน่ายเพื่อให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นด้วยการช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์ สมาชิกทุกคนเป็นเจ้าของสหกรณ์แต่เนื่องจากสมาชิกทุกคนไม่สามารถร่วมกันบริหารงานสหกรณ์ได้ จึงจำเป็นต้องจัดให้มีการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เพื่อทำหน้าที่บริหารงานสหกรณ์ รวมถึงจัดจ้างผู้จัดการและเจ้าหน้าที่เพื่อปฏิบัติงานในสหกรณ์การเกษตรโครงสร้างสหกรณ์ตามแผนผังข้างต้นเป็นการจัดแบ่งส่วนงาน หน้าที่ความรับผิดชอบและจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานต่างๆ ในสหกรณ์ ดังนี้

๑. สมาชิก

สมาชิกสหกรณ์ทุกคนมีสิทธิเสมอภาคกันในการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยมีสิทธิเข้าร่วมประชุมใหญ่เพื่อเสนอความคิดเห็น หรือออกเสียงเพื่อลงคะแนนในเรื่องต่างๆ หนึ่งคนต่อหนึ่งเสียง และมีหน้าที่ปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของสหกรณ์ รวมถึงสอดส่อง ดูแลกิจการสหกรณ์ให้พัฒนาและเจริญรุ่งเรืองโดยรวมมือกับคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ (แผนภาพที่ ๓ - ๑ แสดงโครงสร้างสหกรณ์)

แผนภาพที่ ๓ - ๑ แสดงโครงสร้างสหกรณ์



๒. ที่ประชุมใหญ่

คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์จะเรียกประชุมใหญ่สามัญปีละ ๑ ครั้ง ภายใน ๑๕๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีทางบัญชี ในการประชุมใหญ่ของสหกรณ์ต้องมีสมาชิกมาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนสมาชิกทั้งหมด หรือไม่น้อยกว่า ๑๐๐ คน ในกรณีเป็นการประชุมใหญ่โดยผู้แทนสมาชิกต้องมีผู้แทนสมาชิกมาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนผู้แทนสมาชิกทั้งหมด หรือไม่น้อยกว่า ๑๐๐ คน จึงจะเป็นองค์ประชุมที่ประชุมใหญ่มีอำนาจหน้าที่พิจารณาวินิจฉัยตัดสินใจ และลงมติเรื่องทั้งปวงที่เกี่ยวกับการดำเนินกิจการของสหกรณ์ โดยถือเอามติเสียงข้างมากตามหลักประชาธิปไตย

๓. ผู้ตรวจสอบกิจการ

ที่ประชุมใหญ่สหกรณ์เลือกตั้งสมาชิก หรือบุคคลภายนอกที่เป็นผู้มีคุณวุฒิ ความรู้ความสามารถในด้านธุรกิจ การเงิน การบัญชี การเศรษฐกิจ หรือการสหกรณ์ เพื่อเป็นผู้ตรวจสอบกิจการโดยมีอำนาจหน้าที่ตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์ แล้วเสนอรายงานผลการตรวจสอบประจำเดือนต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ รวมถึงเสนอรายงานผลการตรวจสอบประจำปีต่อที่ประชุมใหญ่สหกรณ์

๔. คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์

ที่ประชุมใหญ่สหกรณ์เลือกตั้งสมาชิกเป็นคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ โดยมีอำนาจหน้าที่ดำเนินกิจการทั้งปวงของสหกรณ์ให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของสหกรณ์รวมถึงกำกับ ดูแลและติดตามการปฏิบัติงานของผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์เพื่อให้การดำเนินงานของสหกรณ์สามารถเอื้อประโยชน์แก่บรรดาสมาชิกและบรรลุตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

๕. ผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์

คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์อาจพิจารณาคัดเลือกบุคคลเพื่อแต่งตั้ง หรือจัดจ้างเป็นผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการ โดยมีอำนาจหน้าที่ในการจัดการทั่วไป และรับผิดชอบเกี่ยวกับบรรดากิจการประจำของสหกรณ์ให้เป็นไปตามนโยบายและแผนการดำเนินงานที่คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์กำหนด รวมถึงอาจพิจารณาจัดจ้างเจ้าหน้าที่อื่นๆ ตามความจำเป็น ได้แก่ เจ้าหน้าที่สินเชื่อ เจ้าหน้าที่ตลาดสหกรณ์การเกษตรเป็นจัดตั้งขึ้นในหมู่ผู้ประกอบอาชีพทางการเกษตร มีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิกและช่วยยกฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้นด้วยการช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์ ดังนี้

๑. จัดหาวัสดุการเกษตรและเครื่องอุปโภคบริโภคที่จำเป็นมาจำหน่ายแก่สมาชิก
๒. รวบรวมผลิตผลการเกษตร ผลิตภัณฑ์และบริการของสมาชิกมาจัดการขาย หรือแปรรูปออกขาย โดยซื้อ หรือรวบรวมผลิตผลจากสมาชิกก่อนผู้อื่น
๓. จัดให้มีเงินกู้ หรือสินเชื่อแก่สมาชิก เพื่อการประกอบอาชีพและการดำรงชีพ
๔. ส่งเสริมการออมทรัพย์ของสมาชิก
๕. ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกและชุมชน
๖. ร่วมมือกับสหกรณ์อื่น สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ชุมนุมสหกรณ์องค์กรชุมชนภาคเอกชน และหน่วยงานของรัฐเพื่อส่งเสริมและปรับปรุงกิจการของสหกรณ์
๗. ส่งเสริมและเผยแพร่อาชีพเกษตร หัตถกรรม อุตสาหกรรมในครัวเรือน หรือการประกอบอาชีพอย่างอื่นในหมู่สมาชิกและครอบครัวสมาชิก

ความเป็นมาของนโยบาย ลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม ผ่านกลไกสหกรณ์ การเกษตร หอการค้าไทย

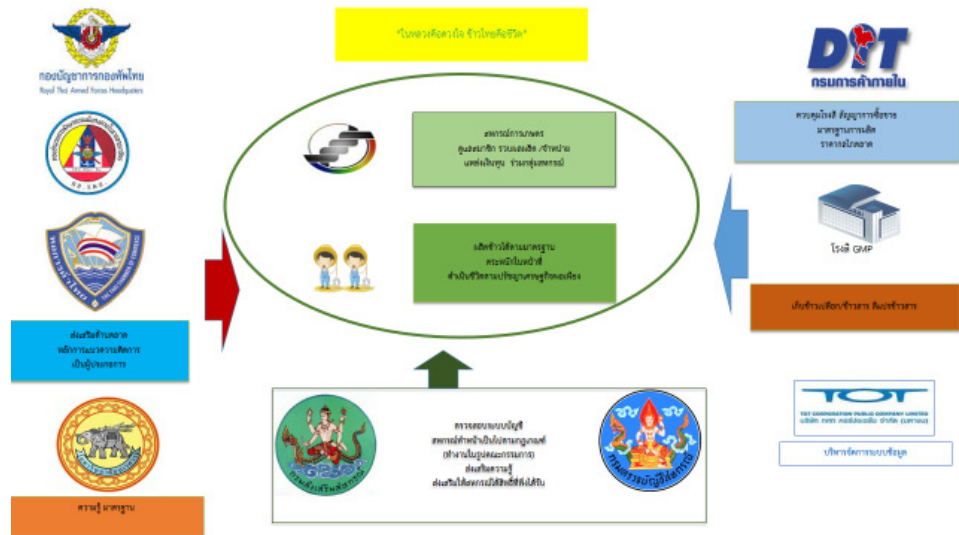
ประเทศไทยเป็นประเทศที่มีการกระจุกตัวของรายได้และทรัพย์สินสูงมากประเทศหนึ่งในเอเชีย โดยกลุ่มคนรวยที่สุด ๒๐ % มีส่วนแบ่งรายได้ ๕๖ % และมีส่วนแบ่งทรัพย์สิน ๗๐ % ๑.มีค่าสัมประสิทธิ์จีนิ (Gini coefficient) ซึ่งใช้วัดความไม่เท่าเทียมของการกระจายรายได้นั้นสูงพอกับกลุ่มประเทศลาตินอเมริกา ๒.สภาวะดังกล่าวก่อให้เกิดความเสี่ยงที่จะเกิดความขัดแย้งอย่างรุนแรงในสังคม ทั้งนี้ สาเหตุของความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคมมีหลายประการและมีความสลับซับซ้อนมาก โดยหนึ่งในนั้นเกิดจากนโยบายของรัฐเอง เนื่องจากตามธรรมดา การออกนโยบายของรัฐจะก่อให้เกิดการได้ประโยชน์หรือเสียประโยชน์ และเกิดผลกระทบต่อกลุ่มต่างๆที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อมอยู่แล้ว หากรัฐจัดสรรทรัพยากรได้ไม่ดี จะทำให้มีนโยบายรัฐจำนวนมากที่ก่อให้เกิดค่าเช่าทางเศรษฐกิจหรือผลตอบแทนส่วนเกินประเภทเลวให้กับกลุ่มคนบางกลุ่มอย่างมหาศาล ก่อให้เกิดความสูญเสียประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจ ทำให้รัฐมีรายได้ลดลงและไม่สามารถจัดสรรทรัพยากรให้ทั่วถึงและเท่าเทียมกัน และนำมาสู่ผลเสียต่อเศรษฐกิจและสังคมส่วนรวมต่อไป

ถึงแม้ว่านโยบายของรัฐจะเป็นส่วนหนึ่งของสาเหตุแห่งความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม นโยบายของรัฐก็เป็นหนึ่งในมาตรการลดความเหลื่อมล้ำ และสร้างความเป็นธรรมในสังคมที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดหากได้มีการวางแผนและนำมาใช้อย่างถูกวิธี หนึ่งในนโยบายของรัฐที่ได้ผลที่สุดก็คือ มาตรการทางการคลัง นั่นคือการที่รัฐทำหน้าที่เก็บภาษีแล้วนำมาใช้จ่ายให้เกิดประโยชน์อย่างเท่าเทียมกันมากที่สุดกับประชาชนทุกคน หรือให้ประโยชน์แก่ผู้มีรายได้น้อยมากกว่าผู้มีรายได้สูงในลักษณะภาษีก้าวหน้า นอกจากนี้ มาตรการทางการคลังยังมีส่วนสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจ เช่น การลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐาน การศึกษา ฯลฯ และยังเป็นเครื่องมือรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจที่สำคัญอีกด้วย คำถามเชิงนโยบาย คือ ในปัจจุบัน รัฐบาลไทยมีนโยบายภาษีและนโยบายรายจ่ายที่ช่วยสร้างความเท่าเทียมกันทางเศรษฐกิจ หรือก่อให้เกิดความแตกต่างระหว่างคนจนกับคนรวยมากขึ้น

หอการค้าไทย เป็นองค์กรที่เล็งเห็นความสำคัญในการลดความเหลื่อมล้ำ โดยมุ่งเน้นไปที่การลดความเหลื่อมล้ำ ทางเศรษฐกิจ และการเป็นอยู่ของประชากรระดับรากหญ้า โดยการมุ่งเน้นที่จะแก้ปัญหาเหล่านั้น ต้องมีองค์กรที่ทำหน้าที่ขับเคลื่อนที่เป็นตัวกลางในการขับเคลื่อน ทางหอการค้าได้เล็งเห็นบทบาทหน้าที่ของสหกรณ์ที่มีลักษณะองค์กรที่สามารถสนับสนุนการดำเนินการได้อย่างเหมาะสม จึงได้เริ่มการดำเนินการต้นแบบในการขับเคลื่อนผ่านกลไกสหกรณ์การเกษตรในการลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม

บทบาทหน้าที่องค์กรที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาสหกรณ์

แผนภาพที่ ๓ - ๒ บทบาทหน้าที่องค์กรที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาสหกรณ์



กองทัพไทย กองอำนาจการความมั่นคงภายในราชอาณาจักร และกองทัพภาคที่ ๓ บทบาทหน้าที่

๑. เป็นหน่วยประสานงานและควบคุมดูแลระบบให้ดำเนินการไปตามนโยบาย
๒. สนับสนุนประสานงานการดำเนินการในพื้นที่
๓. ดำเนินการสนับสนุนการดำเนินการของสหกรณ์การเกษตรเป็นไปอย่างยุติธรรม
๔. เชื่อมโยงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้การดำเนินการทำงานได้อย่างบูรณาการ
๕. สนับสนุนให้การดำเนินการเป็นไปตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

แผนภาพที่ ๓ - ๓ การดำเนินการในพื้นที่นิคมสหกรณ์การเกษตรบางระกำ อำเภอบางระกำ จังหวัดพิษณุโลก



แผนภาพที่ ๓ - ๔ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโครงการ

วัตถุประสงค์

- ขยายผลโครงการต้นแบบจากพระราชดำริ และนิพนธ์จากคุณครูศรีทองพรเพียงเป็นแนวทางการปฏิบัติ โดยใช้หลักการของสหกรณ์ โดยมีการเชื่อมสัมพันธ์ผ่าน กองดำเนินงาน ความมั่นคงภายในราชอาณาจักร
- ทำให้ประชาชนสำนึกถึงพระมหากรุณาธิคุณของสถาบันพระมหากษัตริย์
- เกษตรกรผลิตสินค้าที่มีคุณภาพตามความต้องการของตลาด และขายสินค้าได้ทันกาลใ้การตลาด
- แก้ปัญหาความเหลื่อมล้ำของสังคม ทำให้เกิดความมั่นคงทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน จะส่งผลให้เกิดความมั่นคงของประเทศ (ตามนโยบายของนายกรัฐมนตรี)

เป้าหมายโครงการ

- 1** สร้างตลาดทางเลือกของชาวนาทั่วโลก สหกรณ์ ยกระดับความรู้และรายได้สู่ความยั่งยืน
- 2** สร้างความเข้มแข็ง และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอุตสาหกรรมข้าวไทย
- 3** ใช้ระบบเครือข่าย Digital Economy ควบคุมการผลิตจนถึงตลาดเชื่อมโยง คป.6 กอ.สนน.

โดย... norms กิจจัดหัวพันขุโลกเป็นศูนย์กลางร่วมกับ คป.6 กอ.สนน.

แผนภาพที่ ๓- ๕ การดำเนินการถ่ายถอดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงต่อเกษตรกร



การดำเนินการถ่ายถอดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงต่อเกษตรกร

กรมการค้าภายใน

๑. กำกับดูแลราคาผลผลิตให้เป็นไปตาม กรมการค้าภายในประกาศ
๒. กำกับดูแล สัญญาการค้าและการระหว่าง สหกรณ์การเกษตรและ ผู้ประกอบการ โรงสี ในขั้นตอนการรับจ้างการผลิต การเก็บรักษา และ การชั่งน้ำหนัก
๓. กำกับดูแลคุณภาพสินค้าการเกษตรให้เป็นไปตามมาตรฐาน
๔. สนับสนุนให้สหกรณ์การเกษตรปรับปรุงการผลิตให้มีคุณภาพตามความต้องการของ ตลาด

ผู้ตรวจสอบบัญชี

๑. ควบคุมระบบการเงินของสหกรณ์การเกษตร
๒. ถ่ายทอดองค์ความรู้ในการทำบัญชีระดับครัวเรือนให้แก่เกษตรกร
๓. ตรวจสอบผลการดำเนินการของสหกรณ์การเกษตร
๔. ควบคุมระบบธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร

สหกรณ์จังหวัด

๑. ส่งเสริมการดำเนินการตามแนวทางสหกรณ์
๒. ส่งเสริมให้สมาชิก กรรมการ เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง
๓. ส่งเสริมความรู้ในการผลิตของเกษตรกร
๔. ส่งเสริมให้เกษตรกรผลิตข้าวคุณภาพ ตามมาตรฐาน GAP
๕. ประสานงานแนวทางการดำเนินการของหอการค้า สู่เกษตรกร และสหกรณ์

การเกษตร

แผนภาพที่ ๓-๖ สหกรณ์จังหวัดถ่ายทอดองค์ความรู้การผลิตข้าวคุณภาพต่อ เกษตรกร และ สหกรณ์การเกษตรกรพรมพิราม



แผนภาพที่ ๓-๗ แสดงการผลิตข้าวคุณภาพตามมาตรฐาน GAP



หอการค้าจังหวัด

๑. สนับสนุนการดำเนินการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
๒. กำกับดูแลการดำเนินการให้เป็นไปตามระบบธรรมาภิบาล
๓. สนับสนุนการถ่ายทอดองค์ความรู้การตลาดและ สนับสนุนระบบตลาดต่อเกษตรกร

และสหกรณ์การเกษตร

๔. การสนับสนุนช่องทางการตลาด
๕. สนับสนุนองค์ความรู้แนวทางการเป็นผู้ประกอบการ

แผนภาพที่ ๓-๘ หอการค้าจังหวัดพิษณุโลก สนับสนุนการทำมาตรฐานสินค้า สหกรณ์การเกษตร
พรหมพิราม



จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และ อุปสรรค ในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของสหกรณ์การเกษตรอย่างยั่งยืน

๑. จุดเด่น

๑.๑ สหกรณ์การเกษตรมีระบบและกลไกการสนับสนุนการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ

๑.๒ สหกรณ์การเกษตรมีระบบสมาชิกและเครือข่ายที่เข้มแข็ง

๑.๓ สหกรณ์การเกษตรมีโครงสร้างองค์กรและการจัดตั้งองค์กรอย่างเข้มแข็ง

๑.๔ สหกรณ์การเกษตรเกษตรเป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับของหน่วยงานภาครัฐและเอกชน

๑.๕ สหกรณ์การเกษตรเป็นองค์กร ที่อยู่ระหว่างกลางระหว่างเกษตรกรที่เป็นส่วนเชื่อมต่อการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๑.๖ สหกรณ์การเกษตรเกษตรมีระบบบริหารที่เน้นความเอื้ออาทรดูแลเอาใจใส่สมาชิก นอกจากนี้ ยังมีระบบการตอบแทน เช่น สวัสดิการทุนการศึกษา เงินสำหรับเกษียณอายุ ผลตอบแทนจากหุ้น และผลตอบแทนจากมูลค่าการค้าที่ทำกับสหกรณ์ ทำให้เกิดความผูกพันเชื่อมโยงกันในสหกรณ์

๒. จุดด้อย

๒.๑ สหกรณ์การเกษตรยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๒ ระบบการดำเนินการของสหกรณ์ยังไม่เป็นไปตามระบบธรรมาภิบาล

๒.๓ องค์กรความรู้ของสหกรณ์การเกษตรไม่เพียงพอ และสอดคล้องกับการดำเนินการของสถานะเศรษฐกิจปัจจุบัน

๒.๔ การตระหนักหน้าที่ของ กรรมการและสมาชิก ยังไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างแท้จริง

๓. โอกาส

๓.๑ หน่วยงานภาครัฐและเอกชนเข้ามาสนับสนุนการดำเนินการให้เป็นไปตามระบบที่สอดคล้องกับสถานะเศรษฐกิจอย่างแท้จริง

๓.๒ สนับสนุนให้การดำเนินการของสหกรณ์การเกษตร ดำเนินการได้อย่างตนเองอย่างแท้จริงตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ระเบิดจากข้างใน คือ ต้องปรับเปลี่ยนจากตนเองก่อน

๓.๓ หอการค้าที่เป็นหน่วยงานภาคเอกชน เข้ามาสนับสนุนระบบให้สหกรณ์การเกษตรดำเนินการได้ตามกลไกการตลาด และทำให้เกิดการพัฒนาและเติบโตอย่างยั่งยืน

๔. ภาวะคุกคาม

๔.๑ นโยบายการดำเนินการของภาครัฐที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

๔.๒ การสนับสนุนของภาครัฐไม่เป็นอย่างต่อเนื่อง

๔.๓ ๓. ความผันผวนของเศรษฐกิจ

๔.๔ ภัยธรรมชาติได้แก่ฝนแล้ง และน้ำท่วม

บทที่ ๔

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องแนวโน้มการบริหารสหกรณ์โครงการ ๑ หอการค้า ๑ สหกรณ์การเกษตร โดยใช้เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวโน้มการบริหารสหกรณ์ภายใต้โครงการ ๑ หอการค้าดูแลอย่างน้อย ๑ สหกรณ์การเกษตร ในขอบข่ายเนื้อหา ๕ ด้าน คือ วัตถุประสงค์โครงสร้าง และการจัดองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การให้บริการ การสร้างความร่วมมือระหว่างสหกรณ์ และหน่วยงานที่ร่วมดำเนินการ และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการคำนวณหาค่าร้อยละ ค่ามัธยฐานฐานนิยม ผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน และพิสัยระหว่าง ควอไทล์ เกณฑ์การพิจารณาความเป็นไปได้ของแนวโน้มความสอดคล้องของความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และทิศทางของแนวโน้มว่าจะเป็นรูปแบบที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดความหมายของสัญลักษณ์ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

IR ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

Mo ค่าฐานนิยม

Mdn ค่ามัธยฐาน

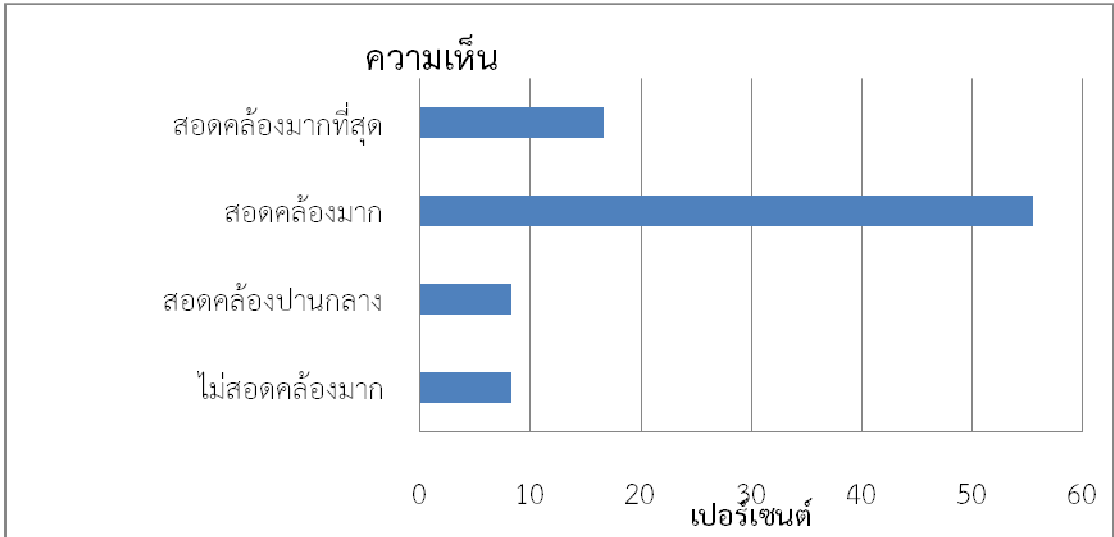
[Mo – Mdn] ค่าผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญจำนวน ๒๑ ท่าน ตามผนวก ก พบว่าจากข้อความทั้งหมด ๖๘ ข้อ มีข้อความที่มีแนวโน้มที่พึงประสงค์จำนวน ๔๗.๐๕ เปอร์เซ็นต์ ข้อทุกข้อความมีความเป็นไปได้ปานกลางถึงมากที่สุด โดยมีข้อความที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด ๒๖.๔๗ เปอร์เซ็นต์ ข้อความที่มีความเป็นไปได้มาก ๖๑.๗๖ เปอร์เซ็นต์ และข้อความที่มีความเป็นไปได้ปานกลาง ๑๐.๒๙ เปอร์เซ็นต์ค่าสถิติและความเป็นไปได้ของอนาคตภาพในด้านต่าง ๆ

๑. ด้านวัตถุประสงค์

การแสดงค่าร้อยละของแนวโน้มที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ ค่ามัธยฐานฐานนิยม ผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน พิสัยระหว่างควอไทล์

แผนภาพที่ ๔- ๑ ความสอดคล้องด้านวัตถุประสงค์



ค่าสถิติ ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ และความเป็นไปได้ของแนวโน้มด้านวัตถุประสงค์ (ผนวก ก. ตารางที่ ๒.๑)

แนวโน้มที่เห็นความเห็นสอดคล้องและเป็นไปได้มาก ทั้งหมด ๖๖.๖๖ เปอร์เซ็นต์ คือ

๑. วัตถุประสงค์เดิมยังสามารถใช้ได้

๒. เพื่อช่วยเหลือทางเศรษฐกิจของสมาชิก โดยการยกฐานะทางเศรษฐกิจของสมาชิก และพัฒนาคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้นช่วยเหลือสังคม ให้ออบด้าน SCR (Social Cooperative Responsibility)

๓. ส่งเสริมให้สหกรณ์สร้างร่วมมือในระดับภูมิภาคและให้มีการประกอบธุรกิจระหว่างสมาชิกกับสมาชิกสหกรณ์อื่นๆ ภายใต้การรับรองระหว่างสหกรณ์

๔. ส่งเสริมให้มีการตั้งกองทุนเพื่อช่วยเหลือกัน

๕. ส่งเสริมให้มีความรู้ความเข้าใจด้านการประกอบอาชีพ และการลงทุนแก่สมาชิก

๖. ส่งเสริมให้มีการออมทรัพย์และระดมเงินลงทุนในรูปแบบต่างๆ

๗. ส่งเสริมให้มีการพัฒนาการเข้าใจการดำเนินการของสหกรณ์

๘. ส่งเสริมให้เข้าใจเป้าหมายการดำเนินการพัฒนา โครงการที่จะเข้ามาสนับสนุนการพัฒนาองค์กร

แนวโน้มที่เห็นความเห็นสอดคล้องและเป็นไปได้ปานกลาง ทั้งหมด ๘.๓๓ เปอร์เซ็นต์ คือ

๑. เพื่อร่วมมือกับสหกรณ์ที่ดำเนินการในลักษณะเดียวกันเพื่อเครือข่ายความร่วมมือของสหกรณ์การเกษตร

แนวโน้มที่มีความเห็นสอดคล้องและเป็นไปได้มากที่สุด ทั้งหมด ๑๖.๖๘ เปอร์เซ็นต์ คือ

๑. ส่งเสริมให้สมาชิกตระหนักและเห็นคุณค่าการดำเนินการโครงการ
๒. เพื่อมุ่งเน้นคุณธรรมจริยธรรมการดำเนินโครงการ

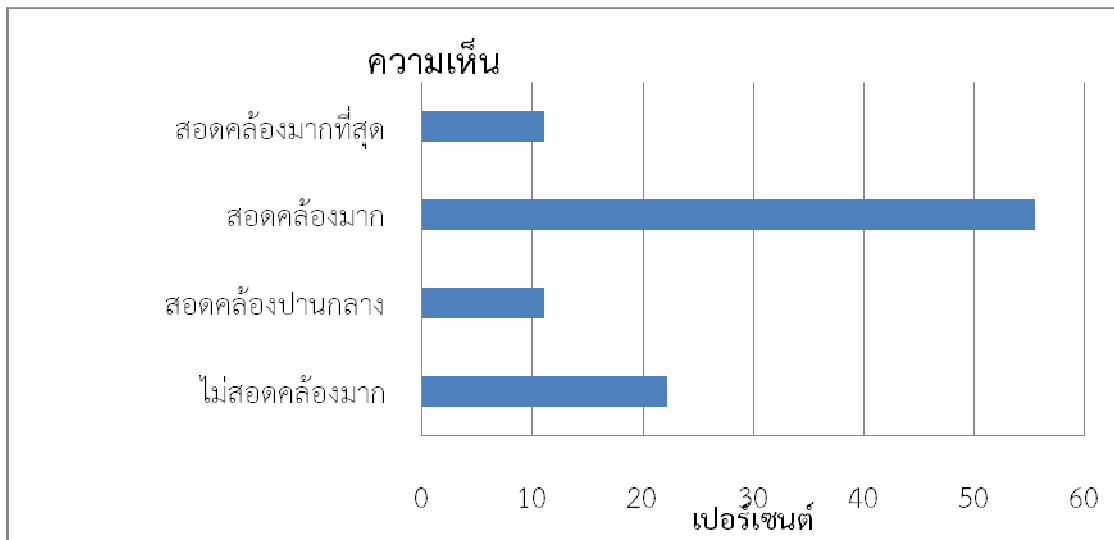
แนวโน้มที่มีความเห็นไม่สอดคล้องและเป็นไปได้มากที่สุด ทั้งหมด ๘.๓๓ เปอร์เซ็นต์ คือ

๑. เพื่อปลูกฝังสมาชิกดำเนินการตามหน้าที่และพึงพาตนเองเป็นหลัก

๒. ด้านโครงสร้างและการจัดองค์กร

แนวโน้มการบริหารสหกรณ์ ในด้านโครงสร้างและการจัดองค์กรผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันและมีความเป็นไปได้มากที่สุด ๑๑.๑๑ เปอร์เซ็นต์ มีความเป็นไปได้มาก ๕๕.๕๕ เปอร์เซ็นต์ และมีความเป็นไปได้ปานกลาง ๑๑.๑๑ เปอร์เซ็นต์ อีก ๒๒.๒๒ เปอร์เซ็นต์

แผนภาพที่ ๔- ๒ ความสอดคล้องด้านโครงสร้างและการจัดองค์กร



ค่าสถิติ ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ และความเป็นไปได้ของแนวโน้มด้านโครงสร้างและการจัดองค์กร (แผนวก ก. ตารางที่ ๒.๒)

แนวโน้มที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันและเป็นไปได้มากที่สุด ๑๑.๑๑ เปอร์เซ็นต์ คือ

๑. การจัดการองค์กรควรนำเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้เพื่อความสะดวกดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวโน้มที่ความคิดเห็นสอดคล้องกันและเป็นไปได้มากมี ๕๕.๕๕ เปอร์เซ็นต์ เรียงตามลำดับดังนี้

๑. ใช้โครงสร้างการบริหารองค์กรในแนวราบเพื่อความรวดเร็วและความชัดเจนในการสื่อสาร ง่ายต่อการดำเนินงานและการตัดสินใจของฝ่ายจัดการ

๒. ให้มีผู้บริหาร ผู้จัดการสาขา ตามกำหนดวาระและความเหมาะสม

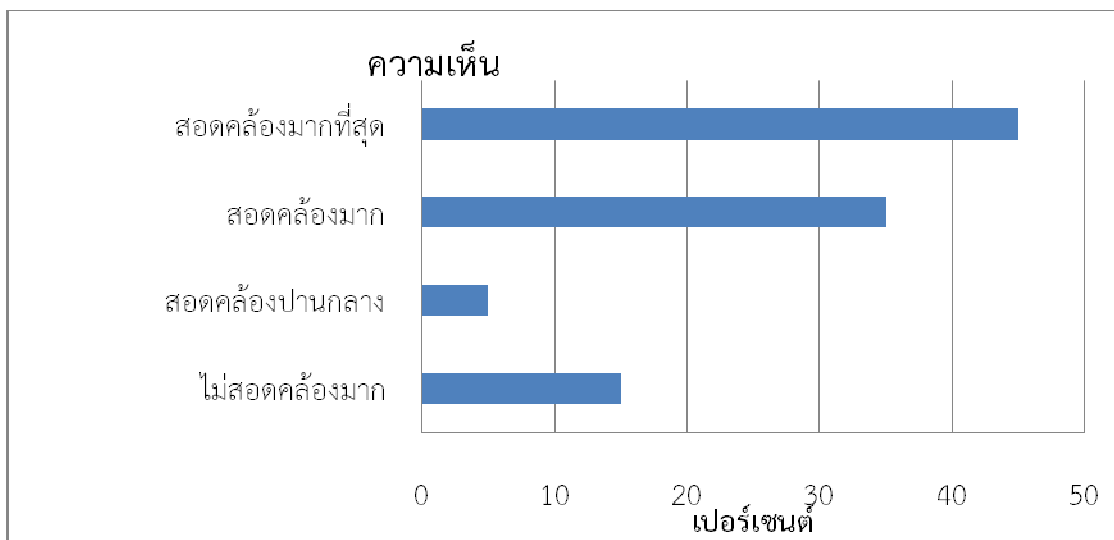
๓. เพิ่มกลุ่มงานสายบริการ ฝ่ายตรวจสอบกิจการสหกรณ์ ฝ่ายสมาชิกคณะกรรมการ ดำเนินการคณะกรรมการที่ปรึกษา

๔. ให้มีคณะอนุกรรมการกลุ่มงานต่างๆ ดังนี้ อนุกรรมการกลุ่มงานประชาสัมพันธ์การพัฒนาคุณภาพอนุกรรมการกลุ่มงาน กลุ่มงานธุรกิจการค้าและบริการ กลุ่มงานบริหารทรัพยากรบุคคลและประกันคุณภาพ

๓. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีแนวโน้มการแสดงว่าแนวโน้มการบริหารสหกรณ์ในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด ๒๐ ข้อ โดยผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันและมีความเป็นไปได้มากที่สุด ๔๕ เปอร์เซ็นต์ มีความเป็นไปได้มาก ๓๕ เปอร์เซ็นต์ และมีความเป็นไปได้ปานกลาง เปอร์เซ็นต์ อีก ๕ เปอร์เซ็นต์มีความเห็นไม่สอดคล้องกัน และมีแนวโน้มความเป็นไปได้มาก ๑๕ เปอร์เซ็นต์

แผนภาพที่ ๔- ๓ ความสอดคล้องด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์



ค่าสถิติ ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ และความเป็นไปได้ของแนวโน้ม ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ผนวก ก. ตารางที่ ๒.๓)

จากค่าสถิติจะให้เห็นถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ที่จะทำงานให้โครงการมีผล
ประสพผลสำเร็จได้นั้นจะขึ้นอยู่กับแนวโน้มที่เห็นสอดคล้องกันและเป็นไปได้มากที่สุด มี ๔๕
เปอร์เซ็นต์ คือ

๑. เลือบบุคคลที่มีความเข้าใจในอุดมการณ์สหกรณ์
๒. เลือบบุคคลที่มีจิตบริการ จิตสาธารณะ มีความมุ่งมั่น มีวิสัยทัศน์ และมีความรัก
งานบริการสังคม
๓. การพัฒนาจิตวิญญาณของพนักงาน
๔. ส่งเสริมให้พนักงานมีความตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา โดยให้มีการอบรมด้านการบริการ
เป็นระยะๆ รวมทั้งให้มีการนิเทศงานโดยผู้ชำนาญแต่ละประเภทงาน เพื่อสร้างความเข้าใจและความ
ถูกต้องในการปฏิบัติงานของพนักงาน
๕. ให้มีการประชุมปฏิบัติการ (Work Shop) ในแต่ละประเภทงาน เพื่อพัฒนาแก้ไข
ปัญหาที่เกิดขึ้นตามช่วงเวลาที่เหมาะสมและต่อเนื่อง
๖. การประกันคุณภาพ โดยให้มีการจัดทำระบบประเมินคุณภาพทุกกลุ่มงานอย่าง
ต่อเนื่อง
๗. การจัดระบบประเมินผลการปฏิบัติงานตามระบบสากลทั่วไป
๘. คณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบจะต้องให้เป็นไปตามระเบียบที่สหกรณ์
กำหนดไว้
๙. จัดสวัสดิการการให้ความช่วยเหลือฉุกเฉิน กรณีมีความจำเป็นในการใช้เงินอย่าง
เร่งด่วน
๑๐. กำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับขีดความสามารถของสหกรณ์

แนวโน้มที่เห็นสอดคล้องและเป็นไปได้มาก ๓๕ เปอร์เซ็นต์ คือ

๑. เลือบบุคคลที่มีความรู้ความเข้าใจในระบบ
๒. เพื่อให้สอดคล้องกับโครงการควรคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถในการทำงาน
๓. เพื่อให้การบริการแก่ลูกสมาชิกมีความคล่องตัว ควรเพิ่มตำแหน่งผู้ปฏิบัติงาน
๔. พัฒนาทักษะความรู้ความสามารถในการทำงาน โดยวิธีการศึกษาจากองค์กรที่มี
ความเจริญก้าวหน้าหน่วยงานเครือข่ายและเป็นองค์กรต้นแบบ
๕. ให้กลุ่มบุคคลทั้ง ๓ ฝ่าย อันได้แก่ กรรมการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิก เข้าสู่
องค์การแห่งการเรียนรู้วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของตนเอง มีความคิดเชิงระบบ เรียนรู้ระบบการ
ทำงานเป็นทีม มีวิสัยทัศน์ และสร้างภาพอันพึงประสงค์ร่วมกัน
๖. ใช้ฐานคุณธรรมจริยธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
๗. ระบบธรรมาภิบาลในการตรวจสอบการทำงาน

แนวโน้มที่มีความเห็นไม่สอดคล้องและเป็นไปได้มากมี ๑๕ เปอร์เซ็นต์

๑. ส่งเสริมและสนับสนุนพนักงานที่มีความสามารถ

๒. ส่งเสริมให้พนักงานมีการพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับการบริการและการเปลี่ยนขององค์กรที่มีสภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้น

๓. ให้สมาชิก มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

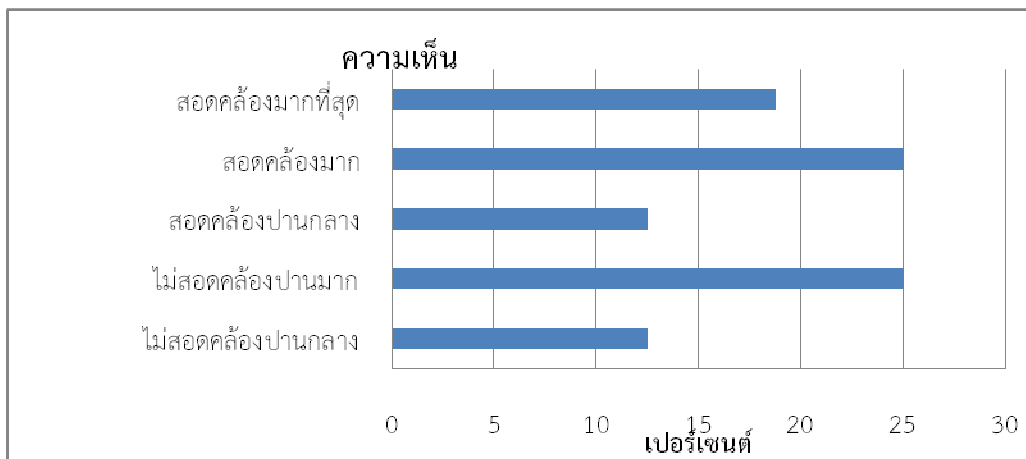
แนวโน้มที่มีความเห็นสอดคล้องกันและเป็นไปได้ปานกลางมี ๕ เปอร์เซ็นต์ คือ

๑. การสรรหาตัวบุคคลที่มีคุณภาพจากหน่วยงานอื่นเพื่อเข้ามาทำงานในสหกรณ์

๔. ด้านการบริการสมาชิก

ในด้านการบริการสมาชิกผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันและมีความเป็นไปได้อย่างมากที่สุด ๑๘.๗๕ เปอร์เซ็นต์ มีความเป็นไปได้อย่างมาก ๒๕ เปอร์เซ็นต์ มีความเป็นไปได้อย่างกลาง ๑๒.๕ เปอร์เซ็นต์ มีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกันแต่มีแนวโน้มความเป็นไปได้อย่างมาก ๒๕ เปอร์เซ็นต์ มีความเห็นไม่สอดคล้องมีแนวโน้มความเป็นไปได้อย่างกลาง ๑๒.๕ เปอร์เซ็นต์

แผนภาพที่ ๔- ๔ ความสอดคล้องด้านบริการสมาชิก



ค่าสถิติ ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ และความเป็นไปได้ของแนวโน้ม ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ผนวก ก. ตารางที่ ๒.๔)

แนวโน้มที่มีความเห็นสอดคล้องและเป็น ไปได้อย่างมากมี ๒๕ เปอร์เซ็นต์ คือ

๑. มีบริการเคลื่อนที่ออกให้บริการตามชุมชนต่างๆ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่สมาชิก (Mobile)

๒. ให้มีจุดบริการ (Counter Service)

๓. ขยายพื้นที่สำนักงานใหญ่เพื่อรองรับและให้ความสะดวกแก่สมาชิกที่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น

๔. ให้บริการแก่สมาชิกในการทำธุรกรรมต่างๆ

แนวโน้มที่มีความเห็นไม่สอดคล้องแต่เป็นไปได้มากมี ๒๕ เปอร์เซ็นต์ ดังนี้

๑. ให้มีพนักงานเข้าไปให้บริการแก่สมาชิกตามพื้นที่ต่างๆ
๒. สหกรณ์เป็นศูนย์กลางการดำเนินธุรกิจและอาชีพของสมาชิก เช่น อาชีพทางการเกษตรให้สหกรณ์มีบทบาทในการนำผลผลิตทางการเกษตรมาแปรรูปหรือประกันราคาพืชผลทางการเกษตรของสมาชิก เป็นต้น

๓. สหกรณ์เป็นที่ประสานงานการดำเนินการร่วมกับส่วนต่างๆ

๔. ให้เจ้าหน้าที่ มีความเข้าใจในการบริการสมาชิก และ สนับสนุนการแก้ไขปัญหา

แนวโน้มที่มีความเห็นสอดคล้องมีและเป็นไปได้ที่สุด ๑๘.๗๕ เปอร์เซ็นต์ คือ

๑. ส่งวิทยากรลงพื้นที่เพื่อให้บริการความรู้ความเข้าใจ

๒. ให้บริการด้วยความรวดเร็ว

๓. พนักงานให้บริการด้วยมารยาทที่ดี ยิ้มแย้มแจ่มใส สุภาพอ่อนโยน ไม่เลือกปฏิบัติ
สร้างระบบคุณธรรมอย่างเป็นธรรมสร้างระเบียบวินัยให้สมาชิกตระหนักถึงการมีวินัย

แนวโน้มที่มีความเห็นไม่สอดคล้องแต่เป็นไปได้ปานกลางมี ๑๒.๕ เปอร์เซ็นต์ ดังนี้

๑. ปรับระยะเวลาในการทำธุรกรรมของสมาชิกหลังจากสมัครเข้ามาเป็นสมาชิกแรก
เข้า จากระยะ ๖ เดือน ให้สมาชิกสามารถทำธุรกรรมได้ทันที

๒. จัดให้บริการในลักษณะต่างๆ เช่น การฝากหุ้นผ่านไปรษณีย์ ชำระเงินเชื่อผ่าน
ธนาคาร ไปรษณีย์ หรือ Counter Service เป็นต้น

แนวโน้มการบริหารสหกรณ์ในด้านการบริการสมาชิกทั้งหมด ๑๖ ข้อ ส่วนใหญ่เป็น
แนวโน้มที่พึงประสงค์ ๑๒.๕ เปอร์เซ็นต์ข้อสรุปได้ ได้แก่

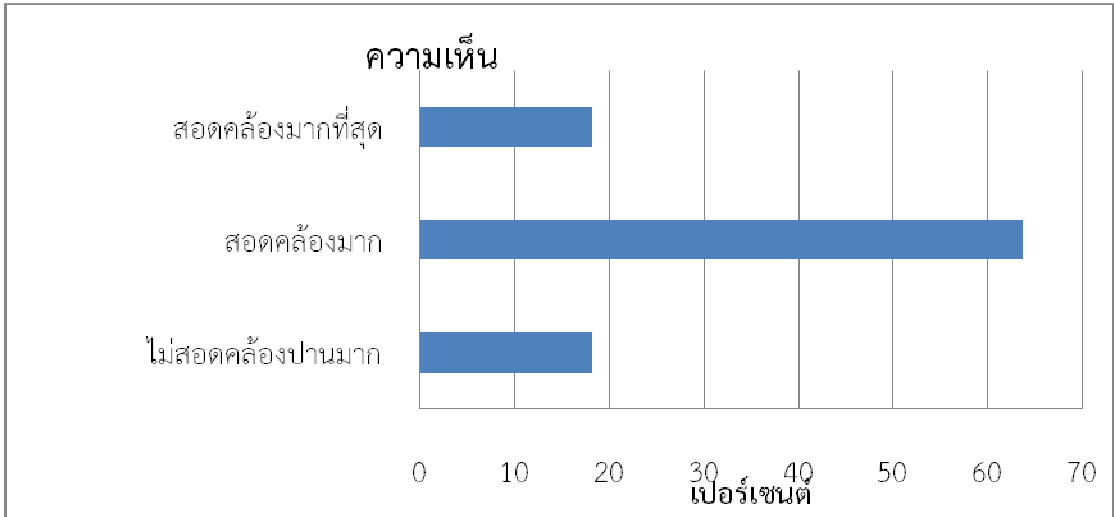
๑. ปรับระยะเวลาในการทำธุรกรรมของสมาชิกหลังจากสมัครเข้ามาเป็นสมาชิกแรกเข้า
จากระยะ ๖ เดือน ให้สมาชิกสามารถทำธุรกรรมได้ทันที

๒. คืนเงินค่าหุ้นทันทีหลังจากได้ลาออกจากการเป็นสมาชิกฯ โดยไม่จำเป็นต้องรอเวลา
๓ เดือน

๕. ด้านการสร้างความร่วมมือระหว่างสหกรณ์

จากการรวบรวมข้อมูลแสดงให้เห็นว่าแนวโน้มการบริหารสหกรณ์ด้านการสร้าง
ความร่วมมือระหว่างสหกรณ์ ๑๘.๑๘ เปอร์เซ็นต์ ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันและมีความ
เป็นไปได้มากที่สุด ๑๘.๑๘ เปอร์เซ็นต์ มีความเป็นไปได้มาก ๖๓.๖๓ เปอร์เซ็นต์และมีความคิดเห็น
ไม่สอดคล้องกัน แต่มีแนวโน้มความเป็นไปได้มาก เปอร์เซ็นต์ ซึ่งทุกข้อเป็นแนวโน้มที่พึงประสงค์
ทั้งหมด ดังรายละเอียดต่อไปนี้

แผนภาพที่ ๔- ๕ ความสอดคล้องด้านบริการสมาชิก



ค่าสถิติ ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ และความเป็นไปได้ของแนวโน้ม ด้านการสร้างความร่วมมือระหว่างสหกรณ์ (ผนวก ก. ตารางที่ ๒.๕)

แนวโน้มที่มีความเห็นสอดคล้องกันและมีความเป็นไปได้มากที่สุด ๑๘.๑๘ เปอร์เซ็นต์ คือ

๑. จัดตั้งชุมนุมสหกรณ์ให้สามารถดำเนินธุรกิจและเชื่อมโยงกับสหกรณ์ทั่วประเทศ

๒. มีการสื่อสารเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกัน มีการจัดสรรประโยชน์อย่างเป็นธรรมและโปร่งใส และมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

แนวโน้มที่มีความเห็นสอดคล้องกันและมีความเป็นไปได้มากที่สุด ๖๓.๖๓ เปอร์เซ็นต์ คือ

๑. สร้างเครือข่ายสหกรณ์ และหาโอกาสในการลงทุนกับสหกรณ์

๒. ให้มีแกนนำสหกรณ์ในการบริหารเครือข่ายสหกรณ์

๓. ให้มีเงินทุนในการบริหารเครือข่ายสหกรณ์อื่น

๔. การพัฒนาเทคโนโลยี กับสหกรณ์เครือข่าย

๕. จัดการประชุมสามัญประจำปีในกลุ่มสหกรณ์เครือข่ายให้มีความเข้มข้นสูงขึ้น

๖. ร่วมกันจัดตั้งศูนย์รวมสินค้าและบริการ

๗. ควรสร้างความร่วมมือด้านการส่งเสริมวิชาการ การพัฒนาบุคลากร การจัดระบบสวัสดิการ ด้านการลงทุนและ การจัดการโดยสร้างความร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์กับเครือข่ายสหกรณ์

แนวโน้มที่มีความเห็นไม่สอดคล้องกันแต่มีความเป็นไปได้มาก ๑๘.๑๘ เปอร์เซ็นต์ คือ

๑. เชื่อมความสัมพันธ์กับสหกรณ์อื่นๆ ที่ไม่ใช่สหกรณ์รูปแบบเดียวกัน

๒. การสร้างเครื่องมือในการพัฒนาความสัมพันธ์โดยใช้เทคโนโลยีแบบรวมศูนย์

บทที่ ๕

สรุปและข้อเสนอแนะ

สรุป

การเสนอเนื้อหาในบทนี้จะเสนอตามหัวข้อดังนี้ คือ วัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะตามลำดับ รายละเอียดมีดังต่อไปนี้สรุปผลการศึกษา

วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาและรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาขับเคลื่อนโมเดล ๑ หอการค้า ๑ สหกรณ์ โดยการศึกษาสถานการณ์และบทบาทการดำเนินการ สหกรณ์การเกษตรพรหมพิราม จังหวัดพิษณุโลกพัฒนาเครือข่าย การดำเนินการ สหกรณ์การเกษตร หอการค้าจังหวัดพิษณุโลก กองทัพ หน่วยงาน ภาคีรัฐ และ เอกชน พัฒนาโมเดลรูปแบบในการพัฒนา สหกรณ์การเกษตร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและเติบโตอย่างยั่งยืน โดยมุ่งเจาะเนื้อหาในขอบข่ายเนื้อหา ๕ ด้าน ได้แก่ วัตถุประสงค์ โครงสร้างและการจัดองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การให้บริการสมาชิก และการสร้างความร่วมมือระหว่างสหกรณ์และหน่วยงานที่ร่วมดำเนินการ สรุปได้ดังนี้

๑. ด้านวัตถุประสงค์

แนวโน้มจะส่งเสริมให้สมาชิกและสหกรณ์การเกษตรตระหนักถึงระบบการดำเนินการของสหกรณ์การเกษตรที่มุ่งเน้นให้ บริการสมาชิก บริหารงานอย่างมีธรรมาภิบาล ทำตามบทบาทหน้าที่ให้สมาชิกได้รับบริการที่ดี สามารถประกอบกิจการของตนเองได้อย่างยั่งยืน ติดต่อประสานงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้สนับสนุน โดยการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของการทำงานหรือการดำเนินโครงการนั้น ยังมุ่งเน้นให้สหกรณ์การเกษตรเป็นตัวขับเคลื่อนหลักไม่ได้ให้หน่วยงานอื่นเข้ามาดำเนินการเป็นหน่วยงานหลัก และหน่วยงานที่เข้ามาขับเคลื่อนนั้นต้องทำงานตามแนวทางที่ประชุมตั้งแต่การวางกรอบวัตถุประสงค์การดำเนินการ การดำเนินการ ๑ หอการค้า ๑ สหกรณ์ การเลือกเป้าหมายในการดำเนินการเกิดจากวัตถุประสงค์ของสหกรณ์การเกษตรและสมาชิก ต้องการขับเคลื่อนให้สหกรณ์ของตนเองจะมีเป้าหมายไปที่ใด เลือกผลผลิตตามศักยภาพของตนเองและให้เหมาะสมกับการคุ้มค่าการผลิต ผลิตให้สอดคล้องกับการตลาด มีการทดลองระบบขนาดเล็ก ก่อนขยายเข้าสู่ระบบขนาดใหญ่ตามแผนการ ไม่ได้มุ่งหวังให้มีการดำเนินการเสร็จได้ใน ๑ ปี สหกรณ์วางแผนการดำเนินการ ๓ ปี เป็นต้น ในการดำเนินโครงการ สหกรณ์การเกษตร มีการจัดทำระบบการเงินที่ปลอดจากดอกเบี้ย ส่งเสริมให้สมาชิกมีเงินทุนในการดำเนินโครงการในระยะแรก และมีเงินทุนที่เพียงพอให้การผลิต ตามวัตถุประสงค์ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของการดำเนินการไม่ได้ทำเกินบทบาทและหน้าที่ โดยมุ่งเน้นให้สหกรณ์การเกษตรพึ่งพาและดำเนินการตนเองเป็นหลัก การดำเนินการจึงไม่ได้มีงบประมาณจากทุกภาคส่วน แต่มุ่งเน้นให้สหกรณ์กำหนดวัตถุประสงค์ตาม

กำลังของตนเองในการทำ ดังสหกรณ์การเกษตรต้นแบบมีการดำเนินการจาก สมาชิก ๘๐ ราย มุ่งเน้นให้มีความรู้และ ขั้นตอนการดำเนินการ

บทบาทหน้าที่ของสมาชิก ที่ได้รับการสนับสนุนจากโครงการผลิตสินค้าให้ได้ความต้องการมีคุณภาพรู้ต้นทุนและค่าใช้จ่ายตนเอง

บทบาทหน้าที่ของสหกรณ์การเกษตร ขับเคลื่อนตามเป้าหมายวัตถุประสงค์ บทบาทหน้าที่ของเครือข่าย หอการค้าจังหวัดพิษณุโลกในการขับเคลื่อนโครงการให้เป็นไปตามเป้าหมายวัตถุประสงค์

แผนภาพที่ ๕-๑ กิจกรรมเรียนรู้ขั้นตอนและกระบวนการผลิตเมล็ดพันธุ์



บทบาทหน้าที่ของสมาชิก ที่ได้รับการสนับสนุนจากโครงการ

แผนภาพที่ ๕-๒ กิจกรรมเรียนรู้ขั้นตอนและกระบวนการปรับปรุงสภาพเมล็ดพันธุ์



สหกรณ์ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐในการผลิตและกระจายเมล็ดพันธุ์ดีคุณภาพเข้าสู่โรงงานปรับปรุงสภาพเมล็ดพันธุ์ส่งผลให้สมาชิกที่เข้าร่วมผลิตเมล็ดพันธุ์ได้รับความรู้และประสบการณ์การผลิตเมล็ดพันธุ์เพื่อให้สมาชิกเกษตรกรทั่วไปได้ใช้เมล็ดพันธุ์ดีคุณภาพต่อไป

บทบาทหน้าที่ของสมาชิก ที่ได้รับการสนับสนุนจากโครงการ

แผนภาพที่ ๕-๓ แนวทางลดความเหลื่อมล้ำสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจความมั่นคงอย่างยั่งยืน



บทบาทหน้าที่ของเครือข่าย หอการค้าจังหวัดพิษณุโลกในการขับเคลื่อนโครงการให้เป็นไปตามเป้าหมายประสงค์

แผนภาพที่ ๕-๔ โครงการผลิตข้าวคุณภาพตลาดทางเลือกของชาวนาผ่านกลไกสหกรณ์ขยายผลโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ



บทบาทหน้าที่ของเครือข่าย หอการค้าจังหวัดพิษณุโลกในการขับเคลื่อนโครงการให้เป็นไปตามเป้าหมายประสงค์

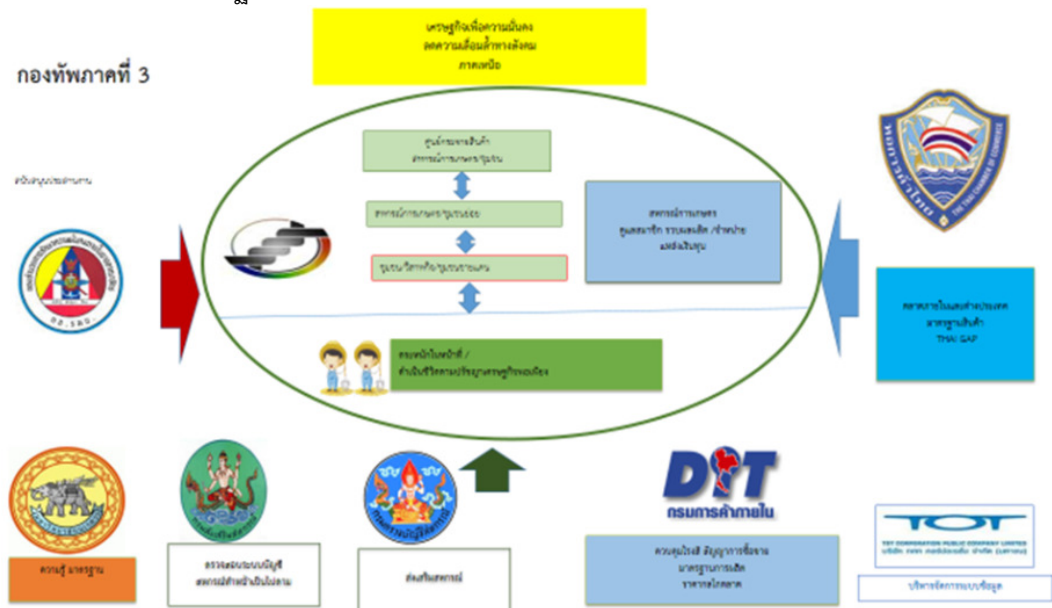
๒. ด้านโครงสร้างและการจัดองค์กร

แนวโน้มการบริหารองค์กรในแนวราบเพื่อความรวดเร็วและความชัดเจนในการสื่อสารง่ายต่อการดำเนินงานและตัดสินใจของฝ่ายจัดการ โดยใช้โครงสร้างการบริหารองค์กรแบบการบำรุงรักษาวิผลที่ทุกคนมีส่วนร่วม (Total Productive Maintenance) มุ่งเน้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ตั้งแต่ระดับล่าง จนถึง Top Manager และมีการร่วมมือเป็นเครือข่าย ยังมุ่งเน้น

ให้ทุกคนในองค์กรทำงานในหน้าที่ของตนเองอย่างเที่ยงตรง ยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ทำงานทุกอย่างได้ด้วยตนเองและคิดว่าองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของตนเอง ในการทำโครงการในส่วนของการจัดองค์กรควรนำเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้เพื่อการประหยัดค่าใช้จ่ายรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ให้บริการแก่สหกรณ์และสมาชิกด้วยความสะดวกและรวดเร็ว ให้มีรองผู้จัดการใหญ่ และรองผู้จัดการสาขาต่างๆ ให้มีกลุ่มงานสายบริการ ฝ่ายตรวจสอบกิจการสหกรณ์ ฝ่ายสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ คณะกรรมการที่ปรึกษา มีคณะกรรมการฝ่ายต่างๆ เพื่อกำหนดและกำกับของการดำเนินการของสหกรณ์เป็นไปตามวัตถุประสงค์ สอดคล้องกับ อุทัย ปริญญาสุทธิพันธ์ (๒๕๔๔) ได้ศึกษาการจัดการและแนวทางการพัฒนาสหกรณ์โคนมในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร : ศึกษากรณีสหกรณ์โคนมน้ำพอง จำกัด อำเภอ น้ำพอง จังหวัดขอนแก่น ผลการศึกษาระบุชัดว่า การพัฒนาโครงสร้างควรจัดฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะของคณะกรรมการด้านการบังคับบัญชาและด้านการแบ่งงาน และควรใช้ประโยชน์จากอุปกรณ์สื่อสารที่มีอยู่ให้มากขึ้นเพื่อเพิ่มศักยภาพด้านการประสานงาน และสอดคล้องกับ สราวุธ โต้พันธ์ (๒๕๕๓) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรเมืองเลย จำกัด ผลการวิจัยพบว่า สหกรณ์ควรนำระบบคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัยในการทำงานให้มีประสิทธิภาพและสะดวกรวดเร็ว และสอดคล้องกับ สฤกษ์สมบัติจิต (๒๕๔๙) ที่ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จำกัด ในทศวรรษหน้า ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จำกัด ในทศวรรษหน้าต้องสร้างระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของฝ่ายบริหารหรือคณะกรรมการดำเนินการ โครงสร้างการบริหารควรมีการกระจายอำนาจในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจ การสร้างระบบฐานข้อมูลของสมาชิกเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานเกี่ยวกับความช่วยเหลือในด้านต่างๆ ของสหกรณ์ การเพิ่มบทบาทสมาชิกให้มีส่วนร่วม และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เดชาวุธ เจ๊ะเต๊ะ (๒๕๕๐) ที่ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการบริหารสหกรณ์ ออมทรัพย์ตำรวจ ในทศวรรษหน้า : กรณีศึกษาสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจภาคใต้ ผลการศึกษาพบว่า ควรให้ความสำคัญและเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของสหกรณ์ เป็นองค์กรดำเนินงานโดยยึดหลักการสหกรณ์เพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิกและบริหารจัดการตามโครงสร้างอย่างเต็มรูปแบบ ชัดเจนในบทบาทหน้าที่และสอดคล้องกัน ดังนั้น จึงเห็นได้ว่าแนวโน้มในเรื่องนี้มีความเป็นไปได้มาก

โครงสร้างขององค์กรในการขับเคลื่อนขององค์กรภาครัฐ สหกรณ์การเกษตรภาคเอกชน และหอการค้าจังหวัดพิษณุโลก มุ่งเน้นจัดองค์กรเป็นหน่วยสนับสนุนและในหน้าที่ตามบทบาทของตนเอง ยึดวัตถุประสงค์การดำเนินการเป็นหลักในการขับเคลื่อน โดยการขององค์กร มุ่งเน้นไปที่สหกรณ์การเกษตร ดังโครงสร้าง

แผนภาพที่ ๕-๕ เศรษฐกิจเพื่อความมั่นคง ลดความเหลื่อมล้ำทางสังคมภาคเหนือ



๓. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

แนวโน้มที่จะคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความเข้าใจในอุตสาหกรรม มีจิตสาธารณะ มีความมุ่งมั่นและรักงานบริการสังคม การสรรหาบุคคลที่มีคุณภาพเข้ามาทำงานในสหกรณ์ รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรโดยการให้เพื่อศึกษาต่อในสาขาที่เกี่ยวข้อง ด้านการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานมีแนวโน้มที่จะพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถในการทำงานโดยการศึกษาดูงานในองค์กรที่มีความเจริญก้าวหน้า พัฒนาจิตวิญญาณโดยใช้แนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการพัฒนาการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงาน ให้มีการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง มีความคิดเชิงระบบ การทำงานเป็นทีม มีวิสัยทัศน์และสร้างภาพอันพึงประสงค์ร่วมกัน ส่วนด้านการพิจารณาความดีความชอบและให้สวัสดิการ มีแนวโน้มที่จะจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามระบบสากล ใช้ฐานคุณธรรมจริยธรรมให้สอดคล้องระบบธรรมาภิบาลจากแนวโน้มดังกล่าวผู้วิจัยมีความเห็นว่า แนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับ R. Wayne Mondy & Robert M. Noe (n.d : ๕) ได้ให้ความเห็นว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่เพียงแต่เป็นการฝึกอบรมและการพัฒนาเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการวางแผนอาชีพของบุคคลและการพัฒนากิจกรรม การพัฒนาองค์กรและการประเมินผลการดำเนินงานและกิจกรรมที่เน้นความต้องการในการฝึกอบรมและการพัฒนา สอดคล้องกับ ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (๒๕๕๐ : ๒๕๕๕) ให้ทัศนะเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า ทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้บอกว่าจะสู้หรือยอมแพ้ต่อการเปลี่ยนแปลงที่มีภาวะของความไม่แน่นอนสูง ประเด็นที่ต้องตระหนักคือ ต้องพัฒนากำลังคนขององค์กรให้มีฐานะเป็นทุนคือ มีความสามารถในการผลิตสินค้าและบริการได้มูลค่าสูงกว่าค่าใช้จ่ายที่ใช้ไป สอดคล้องกับ สราวุธ โดพันธ์(๒๕๕๓) ที่ศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรเมืองเลย จำกัด ผลการศึกษาสะท้อนให้เห็นว่า การสอบคัดเลือกพนักงานควรพิจารณาความรู้ความสามารถให้ตรงกับตำแหน่งงานที่ต้องการเปิดสอบ ควรมีการเชื่อมโยงนโยบายจากฝ่ายบริหารสู่พนักงานลูกจ้างอย่างเหมาะสม คณะกรรมการ พนักงานและ

ลูกจ้างของสหกรณ์ต้องเรียนรู้ ทำความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบโครงสร้างของสหกรณ์ให้ชัดเจนเพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและเกิดประสิทธิภาพหลักประกันที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดปลอดภัย และเจริญก้าวหน้าต่อไป สอดคล้องกับ Syed Othmanal-Habshi (๑๙๙๘ : ๒๐๖) ได้ให้มุมมองว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการฝึกฝนผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามจุดประสงค์ขององค์กร การพิจารณาความดีความชอบ การปรับขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การให้สวัสดิการที่ครบถ้วนดังนั้นก็เห็นได้ว่าแนวโน้มด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นจะให้ความสำคัญกับการพิจารณาการรับพนักงานที่มีคุณภาพเข้ามาทำงาน มีการพัฒนาคุณภาพการทำงานให้สามารถบริการอย่างมีประสิทธิภาพ

สหกรณ์การเกษตรต้องทำหน้าที่ตามบทบาท โดยเฉพาะกรรมการบริหารสหกรณ์การเกษตรต้องมุ่งดำเนินการให้บริการการสมาชิกเป็นหลัก คำนึงถึงสมาชิกและองค์กรต้องได้รับผลประโยชน์สูงสุดและเป็นธรรม และมุ่งเน้นการบริการให้สมาชิกมีความรู้ความเข้าใจในโครงการที่ยึดแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินการ การดำเนินการโครงการที่จะประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับ กรรมการสหกรณ์ ประธาน ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์การเกษตรในการช่วยสนับสนุนบริการให้สมาชิกได้รับ ความสะดวก รวดเร็ว และช่วยเข้าไปแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็ว ในการบริการยังได้นำอุปสรรค ข้อเสนอแนะในการนำมาเสนอต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อร่วมกันพัฒนาให้ระบบขับเคลื่อนไปได้อย่างมั่นคง

ด้านการสร้างความร่วมมือระหว่างสหกรณ์และหน่วยงานที่ร่วมดำเนินการ

สหกรณ์การเกษตรต้องมีการพัฒนาความร่วมมือของเครือข่ายที่เข้าร่วมดำเนินการ โดยต้องยึดถือวัตถุประสงค์เป็นตัวตั้ง ที่มุ่งเน้นให้สหกรณ์การเกษตรเป็นตัวดำเนินการเป็นหลัก ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ที่มุ่งเน้นระเบิดจากข้างใน พึ่งพาตนเอง และ สหกรณ์การเกษตรต้องให้เครือข่ายสนับสนุนการดำเนินการในการร่วมมือ ไม่ได้ให้มาขับเคลื่อนโครงการแทน เช่น หอการค้าจังหวัดพิษณุโลก มุ่งเน้นให้ช่วยในการขับเคลื่อนการตลาด การนำความรู้การเป็นผู้ประกอบการเข้ามาพัฒนาสมาชิกและสหกรณ์การเกษตร ช่วยในการสนับสนุนการทำสินค้าคุณภาพ เป็นต้น

สหกรณ์การเกษตรต้องมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาเครือข่ายภายในองค์กรของตนเองเป็นหลัก เพื่อจะทำให้องค์กรมีความเข้มแข็งในการดำเนินโครงการจากแนวโน้มดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นว่าการสร้างความร่วมมือระหว่างสหกรณ์เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อความมั่นคงและความก้าวหน้าของสหกรณ์ โดยเฉพาะในปี พ.ศ. ๒๕๕๘ ประเทศไทยจะเข้าสู่เศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งการแข่งขันในสังคมธุรกิจย่อมจะเพิ่มความเข้มข้นมากยิ่งขึ้น เห็นได้จากการรวมตัวของสหกรณ์ต่างๆ ที่รวมกันจัดตั้งเป็นเครือข่ายสหกรณ์อิสลามภาคใต้ ซึ่งสอดคล้องกับ ขนินฐฐา กาญจรัสสินนท์ (ระบบออนไลน์) กล่าวว่า การบริหารงานของเครือข่ายที่จะทำให้เครือข่ายมีความเติบโตและยั่งยืนยังต้องให้ความสำคัญใน ๓ เรื่อง คือ ๑. เครือข่ายจะจัดการให้มีการแลกเปลี่ยนอะไรระหว่างสมาชิก จะแลกเปลี่ยนกันอย่างไร แลกเปลี่ยนเพื่ออะไร ใครเป็นผู้ได้ประโยชน์ ประโยชน์ที่ได้มีคุณค่าเพียงใดสำหรับสมาชิก ๒. เครือข่ายจะจัดการให้มีการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกอย่างไร เรื่องอะไรที่ควรจะมีการติดต่อสื่อสาร จะใช้สื่อประเภทใดในการสื่อสาร สารที่สื่อมีความหมายต่อสมาชิกหรือไม่ อยางไรความถี่ในการติดต่อสื่อสารมีมากน้อยแค่ไหน ๓. เครือข่ายจะจัดการให้ความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างสมาชิก

เป็นไปในทิศทางใด ทางการหรือไม่เป็นทางการ มีรูปแบบหรือไร้รูปแบบ เอื้ออาทรหรือทำตามหน้าที่ ผูกพันเป็นเจ้าของร่วม หรือเป็นเพียงผู้ถือหุ้นและรับกำไร ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกมีขอบเขตถึงไหน แคตัวแทนหรือสมาชิกกลุ่ม สอดคล้องกับ วิจิตต์ศรี สงวนวงศ์ และคณะ (๒๕๔๙) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาเครือข่ายสหกรณ์ กลุ่ม/องค์กรประชาชนจังหวัดสุพรรณบุรี ผลการศึกษาพบว่า ก่อนที่จะเริ่มมีการพัฒนาเครือข่ายกลุ่มนั้น กลุ่มมีลักษณะปิดตัวเอง การเชื่อมโยงเป็นเพียงการเชื่อมโยงธุรกิจประเภทนำไปฝากและให้เงินกู้ และหลังจากการสิ้นสุดโครงการวิจัยพบว่า การดำเนินงานเครือข่ายกลุ่มนั้นก่อให้เกิดมูลค่าทางสังคม กระบวนการเรียนรู้ขององค์กรเครือข่ายหลายประเภท กล่าวคือ ความเชื่อมั่น ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การร่วมมือและมีการดำเนินธุรกิจร่วมกัน และสอดคล้องกับ ปรีดา ประพฤติชอบ และคณะ(๒๕๔๙) ที่ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาเครือข่าย/กลุ่มองค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัดขอนแก่น ผลการศึกษาสะท้อนให้เห็นว่า การเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายทำให้เกิดการศึกษา ดูงานระหว่างกัน เกิดการถ่ายทอดเทคโนโลยีการใช้คอมพิวเตอร์ในการบริหารจัดการ มีการทำธุรกรรมทางการเงินและการเกิดการเชื่อมโยงธุรกิจระหว่างกัน ตลอดจนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งมีผลให้กลุ่ม/องค์กรประชาชนมีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น และมีโอกาสที่จะขยายเครือข่ายให้กว้างต่อไปในอนาคต และสอดคล้องกับ กรรณิกา เรืองสวัสดิ์ (๒๕๕๐) ที่ได้ศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปางเกี่ยวกับการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์ ผลการศึกษาพบว่า ประโยชน์ที่สหกรณ์ได้รับจากการดำเนินเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์คือ ทำให้เกิดการเกื้อกูลกันทางด้านเงินทุน ซึ่งต่างก็ได้รับประโยชน์ด้วยกันทั้งสองฝ่าย ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน การแลกเปลี่ยนด้านการบริหารจัดการ การผลิต การตลาด ทำให้ฝ่ายที่ได้รับการช่วยเหลือจากสหกรณ์ที่เข้มแข็งได้รับการถ่ายทอดประสบการณ์ในการดำเนินงาน

ข้อเสนอแนะ

การพัฒนาของสหกรณ์การเกษตรที่จะประสบผลสำเร็จได้ นั้นต้องขึ้นอยู่กับ การตั้งเป้าหมาย ตั้งแต่เริ่มดำเนินโครงการคือการตั้งวัตถุประสงค์ของโครงการ ต้องมีความชัดเจนในเรื่องเป้าหมายในการทำงาน ระยะเวลาในการทำโครง หน้าที่ของแต่ละส่วนงานที่เกี่ยวข้องต้องมีความชัดเจน การดำเนินการได้อย่างชัดเจนที่สำคัญคือ ส่วนของสหกรณ์การเกษตร ตั้งแต่กรรมการ ผู้จัดการ และสมาชิก ต้องมีความเข้าใจอย่างชัดเจนการดำเนินโครงการ เป็นการพึ่งพาตนเองเป็นหลักตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง หน่วยงานเครือข่ายเป็นหน่วยงานสนับสนุน เท่านั้น

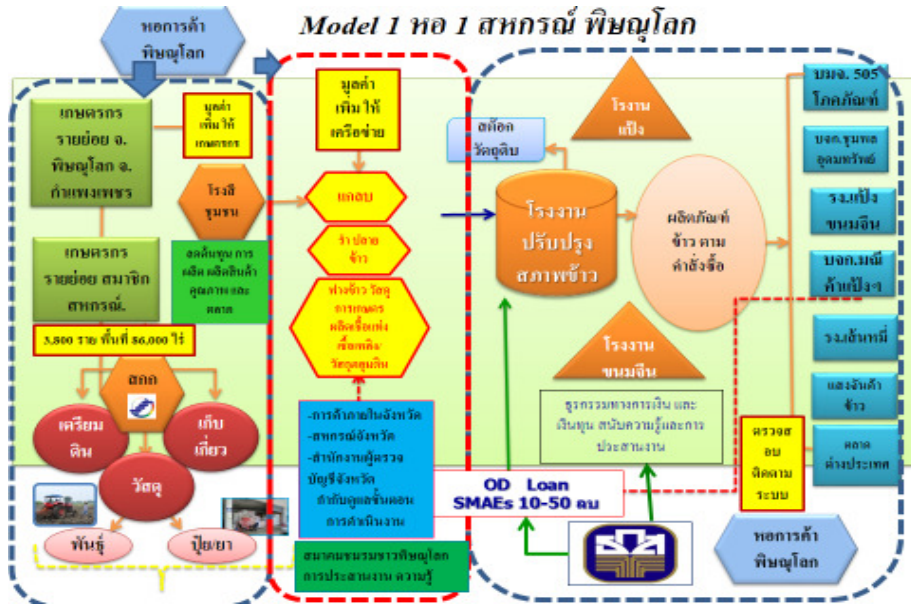
การตัดสินใจการดำเนินโครงการ จะอยู่ที่สหกรณ์การเกษตรเป็นหลัก โดยเฉพาะ เรื่องงบประมาณในการดำเนินการ จะไม่ใช่เป็นเครื่องมือชิ้นแรกที่จะมาช่วยในการตัดสินใจของการทำโครงการ เพราะจะไม่ได้งบประมาณจากภาครัฐ ที่จะตั้งงบประมาณมาทำโครงการ แต่งบประมาณดำเนินการนั้นขึ้นอยู่กับสหกรณ์การเกษตรเป็นหลัก ที่ต้องลงทุนจากสหกรณ์การเกษตร ตามหลักการการเป็นผู้ประกอบการ ทุกอย่างจะเป็นต้นทุนในการดำเนินการ ผลที่ได้จะตกอยู่ที่สมาชิก ของสหกรณ์การเกษตร ในช่วงแรกในการดำเนินการนั้น สหกรณ์อาจจะยังไม่มีผลกำไร แต่ช่วยให้สมาชิกมีความเข้มแข็ง สามารถดำเนินกิจการของตนเองต่อไปได้ ลดการพึ่งพาของภาครัฐ ในปีที่ ๒ สมาชิกมีรายได้ที่สามารถดำรงอยู่ได้ จึงทำให้งานขับเคลื่อนในส่วนการขยายผล สามารถขยายผลต่อไปได้อย่าง

ต่อเนื่อง เมื่อสมาชิกมีความเข้มแข็ง และเชื่อมั่นในระบบของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์การเกษตร ย่อมพัฒนาต่อไปได้อย่างยั่งยืน ดังแสดงในรูปการทำงานปีที่ ๒ สหกรณ์การเกษตรพรหมพิราม ผลิตพันธุ์ข้าวจำหน่ายให้สหกรณ์การเกษตรกำแพงเพชร สหกรณ์การเกษตรนิคมบางระกำ แลสหกรณ์เครือข่าย โดยผลผลิตจัดจำหน่ายให้ผู้ประกอบการ SME รับซื้อในราคากระทรวงพาณิชย์ ประกาศ ณ วันที่รับซื้อโดยหอการค้า และ กองทัพอากาศที่ ๓ ผลผลิตรวม ๑๕,๐๐๐ ตัน ข้าวขาว จะสนับสนุนระบบเพื่อให้ดำเนินงานได้อย่างสะดวกและเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล เป็นไปตามทฤษฎีปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ในปี ๒๕๖๐ สหกรณ์การเกษตรได้ขยายผลไปยังกลุ่มชุมชนวิสาหกิจ ๕๐ ชุมชน โดยให้ชุมชนใช้โรงสีชุมชนรับซื้อ สีแปร โรงสีชุมชน มีกำลังการผลิตวันละ ๒-๕ ตัน จัดส่งข้าวสารให้ผู้ประกอบการ SME โดยสหกรณ์จะเป็นผู้ดำเนินการ และยังส่งเสริมให้สหกรณ์การเกษตร ชาติการ นครไทย และ ทรัพย์ไพรวัลย์ ดำเนินการปลูกข้าวโพดทดแทนการปลูกข้าว โดยสหกรณ์ เป็นผู้รวบรวมผลผลิต จะเห็นได้ว่าการดำเนินโครงการแต่ละปีนั้น สหกรณ์จะเป็นผู้ดำเนินการหน่วย ร่วมจะสนับสนุน

ในส่วนการดำเนินโครงการ ๑ หอการค้า ๑ สหกรณ์นั้น สหกรณ์การเกษตรเห็นถึงความสำคัญของระบบที่จะมาช่วยให้องค์กรมีความเข้มแข็งได้ถึงร้อยละ ๘๖ เปอร์เซ็นต์ สหกรณ์ได้รับผลในการทำหน้าที่และทำให้สมาชิกมีความเข้มแข็งร้อยละ ๘๔ เปอร์เซ็นต์ สมาชิกที่ได้เข้าร่วมโครงการมีความพึงพอใจร้อยละ ๘๗ เปอร์เซ็นต์ และ พร้อมจะเข้าร่วมโครงการต่อถึงร้อยละ ๘๙ เปอร์เซ็นต์ มีความพร้อมในการเป็นแกนนำกลุ่มการถ่ายทอดความรู้ของโครงการต่อสมาชิกใหม่ ร้อยละ ๘๕ เปอร์เซ็นต์ มีความต้องการแนะนำสมาชิกที่ยังไม่ได้เข้าร่วมโครงการ มีความเห็นร้อยละ ๘๐ เปอร์เซ็นต์ที่เห็นการปรับการทำงานให้เข้ากับโครงการต้องปรับปรุงตนเองและเข้าใจระบบที่ต้องดำเนินการในการพึ่งพาตนเองเป็นหลัก ไม่ได้รอรับความช่วยเหลือจากภาครัฐอย่างที่ผ่านมา ร้อยละ ๘๗ เปอร์เซ็นต์ที่ผ่านโครงการเห็นว่าสามารถให้ตนเองและสหกรณ์อยู่ได้ ละสามารถพัฒนาต่อไปได้ จากการประเมินโครงการจะเห็นว่า สหกรณ์การเกษตรและสมาชิกมีความเข้าใจในระบบ ซึ่งจะ เป็นจุดแข็งของระบบที่ทำให้สามารถพัฒนาต่อไปได้ตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง

ในการทำโครงการวิจัยต่อไปสมควรที่จะมีการทำสำรวจแบบสอบถามก่อนดำเนินโครงการและการทำแบบสอบถามหลังการดำเนินโครงการ เพราะสหกรณ์การเกษตรและสมาชิกมีความเข้าใจในระบบ มีองค์ความรู้ และสามารถแสดงความคิดเห็นเชิงวิเคราะห์ได้

แผนภาพที่ ๕-๖ Model ๑ หอ ๑ สหกรณ์ พืชไร่โลก



แผนภาพที่ ๕-๗ การดำเนินงานปีที่ ๒ โครงการ ๑ หอการค้าดูแลอย่างน้อย ๑ สหกรณ์การเกษตร

MOU รับซื้อข้าว 15,000 ตัน
15 สิงหาคม 2559



บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

- เกษตรและสหกรณ์, กระทรวง. นโยบายส่งเสริมสหกรณ์. กรุงเทพมหานคร : กรมส่งเสริมสหกรณ์, ๒๕๕๐.
- จิตตินันท์ นันทไพบุลย์. จิตวิทยาการบริการ. กรุงเทพฯ: บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน), ๒๕๕๑.
- จุมพล พูนภัทรชีวิน. การวิจัยเชิงอนาคต. วารสารวิธีการวิจัย. กรุงเทพฯ : รุ่งเรืองการพิมพ์ (สำเนา), ๒๕๒๙.
- จุมพล พูนภัทรชีวิน. รายงานการวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนเอกชน. กรุงเทพฯ : เจริญผลการพิมพ์, ๒๕๓๒.
- ชามีร อ กามะ. วิเคราะห์สู่ทางการพัฒนาสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ : กรณีศึกษาสหกรณ์ออมทรัพย์อิบนูอัฟฟาน จำกัด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๕๓.
- ชามูเอล ซี. เซอร์โด้. การจัดการสมัยใหม่. (แปล). กรุงเทพฯ: บริษัท เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า จำกัด, ๒๕๔๙.
- ณัฐพันธ์ เจริญนันท์. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, ๒๕๔๕.
- ตุลา มหาพสุชานนท์. หลักการจัดการ หลักการบริหาร. กรุงเทพฯ : บริษัทสำนักพิมพ์ พ.ศ. พัฒนา จำกัด, ๒๕๔๗.
- ธงชัย สันติวงษ์. การบริการของรัฐในยุคโลกาภิวัตน์. กรุงเทพมหานคร : คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ, ๒๕๓๙.
- ธงชัย สันติวงษ์. องค์การและการบริหารการศึกษาการจัดการแผนใหม่. พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๓.
- นุกูล กรเย็นยงค์. หลักและวิธีการสหกรณ์. กรุงเทพฯ : ภาควิชาสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๕๔.
- บุญชม ศรีสะอาด. วิธีทางสถิติสำหรับการวิจัย เล่ม ๑. : กรุงเทพฯ : ภาควิชาพื้นฐานของการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมหาสารคาม, ๒๕๓๒.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธ์. สถิติวิเคราะห์เพื่อการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ ๔, กรุงเทพฯ : จามจุรีโปรดักท์. ๒๕๔๙.
- บรรยงค์ ไตจินดา. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : บริษัทรวมสาส์น (๑๙๙๗) จำกัด, ๒๕๔๒.
- ประชุม รอดประเสริฐ. นโยบายและการวางแผน หลักการและทฤษฎี. กรุงเทพฯ: บริษัท เนติกุลการพิมพ์ (๒๕๔๑) จำกัด, ๒๕๔๗.
- ประพันธ์ เสวตนันท์. เศรษฐศาสตร์สหกรณ์กับการพัฒนาชนบท. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๘.

- ประพันธ์ เศวตนันท์. เศรษฐศาสตร์มหภาค. กรุงเทพฯ : คณะเศรษฐศาสตร์. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๑.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. การจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งสู่อนาคต. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์พิมพ์ตะวัน, ๒๕๕๐.
- ปราณี ทองคำ . เทคนิคและเครื่องมือวิจัยทางการศึกษา. ปัตตานี : คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, ๒๕๒๙.
- พจนานุกรมฉบับเฉลิมพระเกียรติ พ.ศ. ๒๕๓๐ . กรุงเทพฯ : บริษัทสำนักพิมพ์วัฒนาพานิช จำกัด, ๒๕๓๑.
- พยอม วงศ์สารศรี. องค์และการจัดการ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุภา จำกัด, ๒๕๓๘.
- พยอม วงศ์สารศรี. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ ๖. กรุงเทพฯ : คณะวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. ๒๕๔๐.
- ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. เทคนิคการวิจัยทางการศึกษา. สุริยสาส์น : กรุงเทพฯ, ๒๕๓๘.
- วรรัตน์ เขียวไพร. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏธนบุรี, ๒๕๔๒.
- วิทยากร เชียงกุล. หยุดวิกฤติซ้ำซาก ด้วยระบบสหกรณ์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บ้านพระอาทิตย์, ๒๕๕๐.
- สตเฟน พี. ร็อบบินส์ และแมรี คูลเตอร์. การจัดการและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : บริษัทเพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า จำกัด, ๒๕๕๑.
- สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ชุติวิชาที่ ๕. บริการอย่างไรจึงได้ใจยิ่งขึ้น. กรุงเทพฯ : บริษัทธนาเพรส จำกัด, ๒๕๔๗.
- สมเกียรติ ฉายไชน. การสหกรณ์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วังอักษร, ๒๕๔๐.
- สมชาย หิรัญกิตติ. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: บริษัท ซีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด, ๒๕๔๒.
- สุวรรณา ฐวโชติ. วิธีวิจัยทางสหกรณ์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เกษตรศาสตร์, ๒๕๔๑.
- สุวิมล ว่องวานิช. การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๘.
- เสนาะ ตีเยาว์. หลักการบริหาร : การวางแผน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๓.
- เสนาะ ตีเยาว์. หลักการบริหาร. กรุงเทพฯ : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชีมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔.
- เสนาะ ตีเยาว์. หลักการบริหาร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. ทฤษฎีการประเมิน. พิมพ์ครั้งที่ ๔, กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๗.

วารสาร และหนังสือพิมพ์

- จุมพล พุณท์ชวิน. “ปฏิบัติการวิจัยอนาคตด้วย EDFR”, วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ปีที่ ๑ ฉบับที่ ๒ กรกฎาคม – ธันวาคม ๒๕๔๘.
- เชิญ บำรุงวงศ์. “หลักการพื้นฐานของสหกรณ์ออมทรัพย์”, หนังสือพิมพ์สหกรณ์. ปีที่ ๖๖ ฉบับที่ ๔, ๒๕๔๘.
- ปรีดา ประพฤติชอบ. “โครงการแนวทางการพัฒนาเครือข่าย/กลุ่มองค์กรประชาชนในพื้นที่ จังหวัดขอนแก่น”, วารสารมนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์ (มหาวิทยาลัยขอนแก่น), ปีที่ ๒๓ ฉบับที่ ๒ ม.ค. – มี.ค. ๔๙. หน้า ๑๔๗. วารสารรามคำแหง. ปีที่ ๒๓ ฉบับที่ ๑, ม.ค.- มี.ค. ๒๕๔๙. หน้า ๑๖๔.
- सानนท์ ฉายเรืองโชติ. “แนวคิดในการปฏิรูปสหกรณ์”, หนังสือพิมพ์สหกรณ์. ปีที่ ๖๕ ฉบับที่ ๑ มกราคม – มีนาคม ๒๕๔๗.

วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัย เอกสารวิจัย

- กรรณิกา เรืองสวัสดิ์. “ความคิดเห็นของบุคลากรสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปางเกี่ยวกับการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์”. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (สหกรณ์), มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๐.
- ชนิษฐา บุรณพันธ์ศักดิ์ ตีร์มณ. “การพัฒนารูปแบบการบริหารการฝึกอบรมเพื่อความมั่นคงของมนุษย์”. ส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ระดับดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย, ๒๕๕๒.
- ชนิษฐา พลชา. “การพัฒนาระบบการบริหารจัดการของกลุ่มสตรีและเยาวชนสหกรณ์บ้านศรีสงคราม ตำบลผาน้อย อำเภอวังสะพุง จังหวัดเลย”. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, ๒๕๕๑.
- จรง สุขเกษม. “รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามนโยบายโรงเรียนวิถีพุทธสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี”. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, ๒๕๕๐.
- จรรยาลักษณ์ เกตุปมา. “แนวทางการพัฒนารูปแบบการบูรณาการเครือข่ายกองทุนสวัสดิการชุมชน”. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๑.
- จินตนา จริงจิต. “การดำเนินงานและผลกระทบจากการดำเนินงานกองทุนสวัสดิการชุมชนของกลุ่มออมทรัพย์ที่มีผลงานดีเด่น ในอำเภोजะนะ จังหวัดสงขลา”. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยทักษิณ, ๒๕๔๔.
- จิรพรรณ พิงบุญ ญ อยุธยา. “แนวโน้มการจัดการศึกษาของวิทยาลัยนาฏศิลป์ในทศวรรษหน้า”. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สถาบันราชภัฏรำไพพรรณี, ๒๕๔๗.
- จีรศักดิ์ วงษาป็น. “แนวทางการบริหารงานสหกรณ์ร้านค้า กรณีศึกษาร้านค้าสหกรณ์มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จำกัด จังหวัดเชียงใหม่”. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สำนักงานบัณฑิตศึกษา, มหาวิทยาลัยแม่โจ้, ๒๕๕๐.

- จตุพงศ์ แก้วใส. “แนวโน้มการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนประถมศึกษาใน ๕ จังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (๒๕๔๐ - ๒๕๔๙)”. ปรินญาตีศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, ๒๕๔๐.
- ชนินทร สุวรรณสุขุม. “การพัฒนาสหกรณ์นิคม กรณีศึกษา สหกรณ์นิคมสมุทรสาคร จำกัด”. ปรินญานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยแม่โจ้, ๒๕๔๘.
- ชวชิต บุญปัน. “การพัฒนาสหกรณ์การเกษตร กรณีศึกษา สหกรณ์เกษตรมโนรมย์ จำกัด จังหวัดชัยนาท”. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยแม่โจ้, ๒๕๔๗.
- ชไมพร น้อยศรี. “คุณภาพการให้บริการของสหกรณ์ออมทรัพย์หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ จำกัด”. ปรินญาตุรกีจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, ๒๕๕๑.
- ณรงค์ วันดี. “สวัสดิการสังคม”. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, สถาบันราชภัฏเชียงใหม่, ๒๕๔๒.
- เดชาวุธ เจ๊ะเต๊ะ. “การพัฒนารูปแบบการบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจ ในทศวรรษหน้า: กรณีศึกษาสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจ ภาคใต้”. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, ๒๕๕๐.
- นฤมล พุกษา และคณะ. “รูปแบบเครือข่ายสหกรณ์กองทุนสวนยาง: กรณีศึกษาสหกรณ์กองทุนสวนยางในอำเภอเทพา จังหวัดสงขลา”, ๒๕๕๔.
- นิริฎ แก้วสม. “กระบวนการพัฒนาการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด”. ปรินญานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (เกษตรศาสตร์), มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๗.
- บุญฤทธิ์ เผือกวัฒนะ. “แนวทางการพัฒนาการบริหารงานกลุ่มสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ กรณีศึกษา สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขแพร่ จำกัด”. ปรินญานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยแม่โจ้, ๒๕๕๐ .
- บุญล้วน อุดมพันธ์. “การบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตร ที่ประสบความสำเร็จ กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด และสหกรณ์การเกษตรปทุมรัตน์ จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด”. ปรินญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชายุทธศาสตร์การพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด, ๒๕๕๒.
- ประจักษ์ ผลเรือง. “การพัฒนารูปแบบการบริหารกองทุนหมู่บ้าน”. ปรินญาตีปศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาพัฒนาศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๕.
- ประยุทธ์ ภาคบุญ. “การพัฒนาระบบบริหารงานกิจการสหกรณ์วิทยาลัยอาชีวศึกษาลำปาง”. ปรินญานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๘.
- พิชัย เครือพิมาย. “ประสิทธิภาพในการจัดการสหกรณ์ในเขตพื้นที่ภาคกลางของประเทศไทย”. ปรินญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเซนต์จอร์ห์น, ๒๕๔๓.
- พินิจ บุญมาก. “ความพึงพอใจของสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ กรมเสมียนตราที่มีต่อการใช้บริการสหกรณ์ออมทรัพย์ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม จำกัด”. วิทยานิพนธ์, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, ๒๕๕๑.
- พรธนาสิทธิ กิจเจริญถาวรชัย. “ประสิทธิภาพการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรจำกัดที่มีผลต่อ

การตัดสินใจเลือกใช้ บริการและความพึงพอใจของสมาชิกสหกรณ์ในจังหวัด
พระนครศรีอยุธยา”. ปรินญาณิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏ
พระนครศรีอยุธยา, ๒๕๕๓.

- ชฎาพร พุทชาคำ. “การพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ทหารศรีสองรัก
จำกัด”. ปรินญาณิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, ๒๕๕๑.
- วิจิตร จะโรจร. “แนวทางการพัฒนาศักยภาพการบริหารงานของคณะกรรมการสหกรณ์
การเกษตรโดยกระบวนการฝึกอบรม”. ปรินญาณิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา
เศรษฐศาสตร์สหกรณ์ โครงการบัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยแม่โจ้, ๒๕๔๘.
- วิจิตต์ศรี สงวนวงศ์ และคณะ. “การพัฒนาเครือข่ายสหกรณ์ กลุ่ม/องค์กรประชาชนจังหวัด
สุพรรณบุรี”. ภาควิชาสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยา
เขตบางเขน, ๒๕๔๙.
- วิถิ วงษ์เพชร. “การพัฒนาสหกรณ์ออมทรัพย์ กรณีศึกษา สหกรณ์ออมทรัพย์ครูนนทบุรี จำกัด”.
วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรบัณฑิต, มหาวิทยาลัยแม่โจ้, ๒๕๔๙.
- วิลาวลัย ศิลปะศร. “การวิเคราะห์แนวโน้มการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมาธิราช จำกัด ปีการบัญชี ๒๕๔๘ – ๒๕๕๐”. ปรินญาณิพนธ์วิทยาศาสตร
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยแม่โจ้, ๒๕๔๘.
- ศิริศักดิ์ ปานบำรุง. “รูปแบบการจัดองค์การธุรกิจก่อสร้างในสภาวะเศรษฐกิจถดถอย”. ปรินญา
ณิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๕.
- สุจิตรา บุญเรืองรอด. “การศึกษาโครงสร้างและการบริหารจัดการองค์การของสหกรณ์การเกษตรเพื่อ
การตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. สุพรรณบุรี จำกัด”. ปรินญาณิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต,
สำนักงาน
บัณฑิตศึกษา, มหาวิทยาลัยแม่โจ้, ๒๕๕๑.
- สรายุทธ โต้พันธ์. “แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรเมืองเลย จำกัด”.
ปรินญาณิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, ๒๕๕๓.
- อุทัย ปรินญาณิสุทธิพันธ์. “การจัดการและแนวทางการพัฒนาสหกรณ์โคนมในการเพิ่มประสิทธิภาพ
ขององค์กร กรณีศึกษาสหกรณ์โคนมน้ำพอง จำกัด อำเภอน้ำพอง จังหวัด
ขอนแก่น”. ปรินญาณิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๔.
- อรอนงค์ สุมานัส. “การพัฒนาสหกรณ์ร้านค้า กรณีศึกษา ชุมชนร้านสหกรณ์แห่งประเทศไทย จำกัด.
ปรินญาณิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยแม่โจ้, ๒๕๔๘.

เอกสารไม่ตีพิมพ์

- คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ: คพช. “แผนพัฒนาการสหกรณ์ฉบับที่ ๒ พ.ศ. ๒๕๕๐ –
๒๕๕๔”. (สำเนา). ๒๕๕๐.
- เครือข่ายสหกรณ์อิสลามภาคใต้. “การดำเนินงานสหกรณ์อิสลามในชุมชนมุสลิมเพื่อให้ปลอด
ดอกเบี้ย.(สำเนา).

ชูศักดิ์ เจนประโคน. “การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในองค์กร”.

(สำเนา), ๒๕๔๙.

ปัญญา หิรัญรัมย์ และคณะ. “เอกสารการสอนชุดวิชาเศรษฐศาสตร์เกษตรและสหกรณ์. สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ หน่วยที่ ๑๐ – ๑๕”. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๙.

สุบัน มุขธระโกษา. “การวิจัยอนาคตด้วย เทคนิค EDFR”. สำนักทะเบียนและประมวลผล มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.

อับดุลรอซิด เจมะมะ. “สวัสดิการสังคมวิถีอิสลาม. ศูนย์สนับสนุนการป้องกันและลดความรุนแรง (ศปสร.)”. กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์, ๒๕๕๐.

ภาษาต่างประเทศ

Abdul Ghafar Don, Berhanuddin Abdullah. & Zulkiple Abd.Ghani., **Dakwah dan**

Pengurusan Islam di Malaysia Konsep dan Pelaksanaan, Penerbit

UniversitiKebangsaan Malaysia. Selangor Darul Ehsan. Malaysia. ๒๐๐๐.

Bob de Wit, Ron Meyer, **Strategy synthesis : resolving strategy paradoxes to create competitive advantage : text and readings** ๒nd ed, Thomson, Australia, ๒๐๐๕.

Christopher D. Merrett and Norman Walzer, **A cooperative approach to local economic development.** Westport, Conn. : Quorum Books, ๒๐๐๑.

Cooperative Auditing Department., **Financial Condition of Cooperative in Thailand,** Cooperative Auditing Department, ๒๐๑๒.

Cooperative promotion department, **Annual statistics of cooperatives, agricultural groups and vocational groups in Thailand : ๒๐๑๔,** The Agricultural Co-operative Federation of Thailand, ๒๐๑๔.

Gary Dessler. nd. **Human Resource Management.** Pearson Educational International

Linda S. Spedding, **corporate governance, risk management and business planning,** CIMA, Amsterdam ; Boston ; London, ๒๐๐๙.

Orville C. Walker, **Marketing strategy : a decision-focused approach** ๔ th.ed, McGraw-Hill/Irwin Boston, USA. ๒๐๐๓.

Robert E. Hoskisson, Mishael A. Hitt, R. Duane Ireland, **Business strategy : theory and cases,** Australia : South-Western Cengage Learning, Australia, ๒๐๐๙.

R.Wayne Mondy & Robert M. Noe. Nd, **Human Resource Management.** Pearson Educational International, (ninth edition).

Tim J. Smith, **Pricing strategy : setting price levels, managing price discounts, & establishing price structures,** South-Western Cengage Learning, USA. ๒๐๑๒.

ภาคผนวก

ผนวก ก

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ภาคผนวก ก. ตารางที่ ๒.๑ ค่าสถิติ ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ และความเป็นไปได้ของแนวโน้ม
ด้านวัตถุประสงค์

ลำดับ ที่	ข้อที่	Mo ค่า มาตรฐาน	Mdn ค่าฐาน นิยม	[Mo- Mdn]	IR ค่า พิสัย ระหว่าง ประสงค์	ความเป็นไป ได้ของ แนวโน้ม	ความ สอดคล้อง	แนวโน้ม	
								พึง ประสงค์	ไม่พึง ประสงค์
๑	๑	๔.๐	๔.	๐.๐	๑.๐	มาก	สอดคล้อง	๑๐๐	๐
๒	๒	๔.๐	๕.๐	๐.๐	๐.๐	มากที่สุด	สอดคล้อง	๑๐๐	๐
๓	๓	๔.๐	๔.๐	๐.๐	๑.๐	มาก	สอดคล้อง	๑๐๐	๐
๔	๔	๔.๐	๔.	๐.๐	๑.๐	มาก	สอดคล้อง	๑๐๐	๐
๕	๕	๔.๐	๔.๐	๐.๐	๑.๐	มาก	สอดคล้อง	๙๕.๒๐	๔.๗๖
๖	๖	๔.๐	๔.๐	๐.๐	๑.๐	มาก	สอดคล้อง	๑๐๐	๐
๗	๗	๕.๐	๕.๐	๐.๐	๑.๐	มากที่สุด	สอดคล้อง	๙๕.๒๔	๔.๗๖
๘	๘	๔.๐	๓.๐	๐.๐	๑.๐	มาก	สอดคล้อง	๑๐๐	๐
๙	๙	๓.๐	๔.๐	๐.๐	๑.๐	ปานกลาง	สอดคล้อง	๑๐๐	๔.๗๖
๑๐	๑๐	๔.๐	๔.๐	๐.๐	๒.๐	มาก	ไม่	๙๕.๒๔	๔.๗๖
๑๑	๑๑	๔.๐	๔.๐	๐.๐	๑.๐	มาก	สอดคล้อง	๙๐.๔๗	๙.๕๓
๑๒	๑๒	๔.๐	๔.๐	๐.๐	๑.๐	มาก	สอดคล้อง	๙๐.๔๗	๙.๕๓

ภาคผนวก ก. ตารางที่ ๒.๒ ค่าสถิติ ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ และความเป็นไปได้ของแนวโน้ม
ด้านโครงสร้างและการจัดองค์กร

ลำดับ ที่	ข้อที่	Mo ค่า มาตรฐาน	Mdn ค่าฐาน นิยม	[Mo- Mdn]	IR ค่า พิสัย ระหว่าง ประสงค์	ความเป็นไป ได้ของ แนวโน้ม	ความ สอดคล้อง	แนวโน้ม	
								พึง ประสงค์	ไม่พึง ประสงค์
๑	๑	๔.๐	๔.๐	๐.๐	๑.๐	มาก	สอดคล้อง	๙๕.๒๐	๔.๗๖
๒	๒	๔.๐	๔.	๐.๐	๒.๐	มาก	ไม่	๙๐.๔๗	๙.๕๓
๓	๓	๓.๐	๔.๐	-๑.๐	๑.๐	มาก	สอดคล้อง	๑๐๐	๐
๔	๔	๔.๐	๔.๐	๐.๐	๒.๐	มาก	ไม่	๘๐.๙๕	๑๙.๐๕
๕	๕	๓.๐	๓.๐	๐.๐	๑.๐	ปานกลาง	สอดคล้อง	๕๗.๑๔	๔๒.๘๖
๖	๖	๔.๐	๔.๐	๐.๐	๑.๐	มาก	สอดคล้อง	๙๐.๔๗	๙.๕๓
๗	๗	๔.๐	๔.๐	๐.๐	๑.๐	มาก	สอดคล้อง	๗๖.๑๙	๒๓.๘๑
๘	๘	๓.๐	๔.๐	-๑.๐	๑.๐	มาก	สอดคล้อง	๗๖.๑๘	๒๓.๘๐
๙	๙	๕.๐	๕.๐	๐.๐	๑.๐	มากที่สุด	สอดคล้อง	๙๐.๔๗	๙.๕๓

ภาคผนวก ก. ตารางที่ ๒.๓ ค่าสถิติ ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ และความเป็นไปได้ของแนวโน้มด้านการ
บริการทรัพยากรมนุษย์

ลำดับ ที่	ข้อ ที่	Mo ค่า มาตรฐาน	Mdn ค่าฐาน นิยม	[Mo- Mdn]	IR ค่า พิสัย ระหว่าง ประสงค์	ความ เป็นไปได้ของ แนวโน้ม	ความ สอดคล้อง	แนวโน้ม	
								พึง ประสงค์	ไม่พึง ประสงค์
๑	๑	๕	๕	๐.๐	๑.๐	มากที่สุด	สอดคล้อง	๙๐.๔๗	๙.๕๓
๒	๒	๕	๔	๑.๐	๑.๐	มาก	สอดคล้อง	๑๐๐	๐
๓	๓	๕	๕	๐.๐	๑.๐	มากที่สุด	สอดคล้อง	๑๐๐	๐
๔	๔	๔	๔	๐.๐	๑.๐	มาก	สอดคล้อง	๘๐.๙๕	๑๙.๐๕
๕	๕	๓	๓	๐.๐	๑.๐	ปาน กลาง	สอดคล้อง	๗๑.๔๓	๒๘.๕๗
๖	๖	๔	๔	๐.๐	๑.๐	มาก	สอดคล้อง	๙๕.๒๔	๔.๗๖
๗	๗	๔	๔	๐.๐	๑.๐	มาก	สอดคล้อง	๘๐.๙๕	๑๙.๐๕
๘	๘	๔	๔	๐.๐	๑.๐	มาก	สอดคล้อง	๑๐๐	
๙	๙	๕	๕	๐.๐	๑.๐	มากที่สุด	สอดคล้อง	๙๕.๒๔	๔.๗๖
๑๐	๑๐	๕	๕	๐.๐	๑.๐	มากที่สุด	สอดคล้อง	๑๐๐	๐
๑๑	๑๑	๕	๕	๐.๐	๑.๐	มากที่สุด	สอดคล้อง	๑๐๐	๐
๑๒	๑๒	๕	๕	๐.๐	๑.๐	มากที่สุด	สอดคล้อง	๑๐๐	๐
๑๓	๑๓	๔	๕	๐.๐	๑.๐	มากที่สุด	ไม่	๑๐๐	๐
๑๔	๑๔	๕	๔	๑.๐	๒.๐	มากที่สุด	สอดคล้อง	๙๐.๔๗	๙.๕๓
๑๕	๑๕	๕	๔	๑.๐	๑.๐	มากที่สุด	สอดคล้อง	๙๕.๒๔	๔.๗๖
๑๖	๑๖	๕	๕	๑	๑	มาก	สอดคล้อง	๑๐๐	๐
๑๗	๑๗	๔	๔	-๑	๒	มาก	ไม่	๘๕.๔๑	๑๔.๕๙
๑๘	๑๘	๔	๔	๐	๑	มากที่สุด	สอดคล้อง	๑๐๐	๐
๑๙	๑๙	๕	๕	๐	๑	มาก	สอดคล้อง	๑๐๐	๐
๒๐	๒๐	๕	๕	๑	๒	มาก	ไม่	๑๐๐	๐

ภาคผนวก ก. ตารางที่ ๒.๔ ค่าสถิติ ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ และความเป็นไปได้ของแนวโน้มด้านการบริการสมาชิก

ลำดับที่	ชื่อ ที่	Mo ค่า มาตรฐาน	Mdn ค่าฐาน นิยม	[Mo- Mdn]	IR ค่าพิสัย ระหว่าง ประสงค์	ความเป็นไป ได้ของ แนวโน้ม	ความ สอดคล้อง	แนวโน้ม	
								พึง ประสงค์	ไม่พึง ประสงค์
๑	๑	๔.๐	๔.๐	๐.๐	๒	มาก	ไม่	๘๐.๙๕	๑๙.๕
๒	๒	๔.๐	๔.๐	๐.๐	๓	มาก	ไม่	๙๐.๔๗	๙.๕๓
๓	๓	๔.๐	๔.๐	๐.๐	๑	มาก	สอดคล้อง	๙๐.๔๗	๙.๕๓
๔	๔	๔.๐	๔.๐	๐.๐	๒	มาก	ไม่	๙๐.๐๐	๙.๕๓
๕	๕	๕.๐	๕.๐	๐.๐	๑	มาก	สอดคล้อง	๑๐๐	๐
๖	๖	๕.๐	๕.๐	๐.๐	๑	มากที่สุด	สอดคล้อง	๑๐๐	๐
๗	๗	๕.๐	๕.๐	๐.๐	๑	มากที่สุด	สอดคล้อง	๑๐๐	๐
๘	๘	๕.๐	๕.๐	๐.๐	๑	มากที่สุด	ไม่	๑๐๐	๐
๙	๙	๓.๐	๓.๐	๐.๐	๒	ปานกลาง	ไม่	๑๐๐	๓๓.๓๔
๑๐	๑๐	๓.๐	๓.๐	๐.๐	๑	ปานกลาง	สอดคล้อง	๖๖.๖๖	๒๓.๘๑
๑๑	๑๑	๕.๐	๕.๐	๐.๐	๑	มากที่สุด	สอดคล้อง	๗๖.๑๙	๐
๑๒	๑๒	๔.๐	๔.๐	๐.๐	๒	มาก	ไม่	๑๐๐	๔.๗๓
๑๓	๑๓	๓.๐	๓.๐	๐.๐	๒	ปานกลาง	ไม่	๙๕.๒๔	๙.๕๓
๑๔	๑๔	๓.๐	๔.๐	๐.๐	-๑	มาก	สอดคล้อง	๙๕.๒๔	๑๙.๕
๑๕	๑๕	๔.๐	๔.๐	๐.๐	๐	ปานกลาง	สอดคล้อง	๘.๙๕	๙.๕๓
๑๖	๑๖	๔.๐	๔.๐	๐.๐	๐	มาก	สอดคล้อง	๙.๔๗	๔.๗๖

ภาคผนวก ก. ตารางที่ ๒.๕ ค่าสถิติ ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ และความเป็นไปได้ของแนวโน้มด้านการสร้างความร่วมมือระหว่างสหกรณ์

ลำดับ ที่	ชื่อ ที่	Mo ค่า มาตรฐาน	Mdn ค่าฐาน นิยม	[Mo- Mdn]	IR ค่า พิสัย ระหว่าง ประสงค์	ความ เป็นไปได้ ของ แนวโน้ม	ความ สอดคล้อง	แนวโน้ม	
								พึง ประสงค์	ไม่พึง ประสงค์
๑	๑	๕.๐	๔.๐	๑.๐	๑.๐	มาก	สอดคล้อง	๙๐.๔๗	๙.๕๓
๒	๒	๔.๐	๔.๐	๐.๐	๑.๐	มาก	สอดคล้อง	๑๐๐	๐.๐
๓	๓	๔.๐	๔.๐	๐.๐	๑.๐	มาก	สอดคล้อง	๑๐๐	๐.๐
๔	๔	๔.๐	๔.๐	๐.๐	๑.๐	มากที่สุด	สอดคล้อง	๑๐๐	๐.๐
๕	๕	๕.๐	๕.๐	๐.๐	๑.๐	มาก	สอดคล้อง	๑๐๐	๐.๐
๖	๖	๕.๐	๔.๐	๑.๐	๑.๐	มาก	สอดคล้อง	๑๐๐	๐.๐
๗	๗	๕.๐	๕.๐	๐.๐	๐.๐	มากที่สุด	สอดคล้อง	๑๐๐	๐.๐
๘	๘	๕.๐	๔.๐	๐.๐	๒.๐	มาก	ไม่	๑๐๐	๐.๐
๙	๙	๔.๐	๔.๐	๐.๐	๑.๐	มาก	สอดคล้อง	๙๕.๒๔	๔.๗๖
๑๐	๑๐	๔.๐	๔.๐	๐.๐	๒.๐	มาก	ไม่	๙๐.๔๗	๙.๕๓
๑๑	๑๑	๕.๐	๔.๐	๐.๐	๑.๐	มาก	สอดคล้อง	๑๐๐	๐.๐

ผนวก ข

กระบวนการต่างๆ ในการดำเนินงาน

หน้าที่ของผู้เข้าร่วมโครงการ

เกษตรกร	โรงสี	สหกรณ์
1. ผลิตข้าวคุณภาพดีใช้พันธุ์ข้าวพันธุ์ดีมีอายุการเก็บเกี่ยวเหมาะสม 2. ต้องดูแลรักษาโดยใส่ปุ๋ยดูแลระดับน้ำ ควบคุมวัชพืช ป้องกันโรคแมลงและศัตรูข้าวอย่างเหมาะสม 3. การเก็บเกี่ยวข้าวที่มีคุณภาพดี <ul style="list-style-type: none"> - การระบายน้ำออกจากแปลงมาก่อนเก็บเกี่ยว 7-10 วัน เพื่อให้ข้าวสุกสม่ำเสมอ - เก็บเกี่ยวในระบบพลิกฟื้น 4. การจัดการเรื่องความชื้น ให้อยู่ในสภาพเหมาะสม โครงการจะรับซื้อตามเปอร์เซ็นต์ความชื้น	1. จัดเตรียมเครื่องจักร เครื่องตรวจวัดความชื้นและเครื่องตรวจสอบคุณภาพที่ได้มาตรฐานผ่านการตรวจสอบมาตรฐานการดำเนินงานเกี่ยวข้อง 2. ต้องเก็บรักษาตู้แช่ข้าวเปลือกเพื่อให้ได้คุณภาพมาตรฐานและระยะเวลาตามข้อตกลง 3. สีแปรสภาพข้าวสารและผลพลอยได้จากโครงการให้มีคุณภาพดีตามข้อตกลง 4. ส่งมอบข้าวสาร หรือผลพลอยได้ของโครงการตามข้อตกลง	1. ประสานงานกับเกษตรกรผู้เข้าร่วมโครงการในการผลิตดูแลรักษาเพื่อให้ได้ผลผลิตคุณภาพดี ตรงตามความต้องการของตลาด 2. ประเมินผลเพื่อรวบรวมผลผลิตเข้าโครงการ 3. ร่วมกับเกษตรกรเพื่อตรวจสอบคุณภาพข้าววัดความชื้น ตรวจสิ่งเจือปน และน้ำหนัก 4. ลงทุนในการซื้อผลผลิตของเกษตรกรผู้เข้าร่วมโครงการ 5. ตรวจสอบคุณภาพข้าวและผลพลอยได้เพื่อรับมอบจากการการแปรรูปให้เป็นไปตามพันธะสัญญา 6. จัดจำหน่ายข้าวสารและผลพลอยของโครงการ

หน้าที่ของผู้เข้าร่วมโครงการ

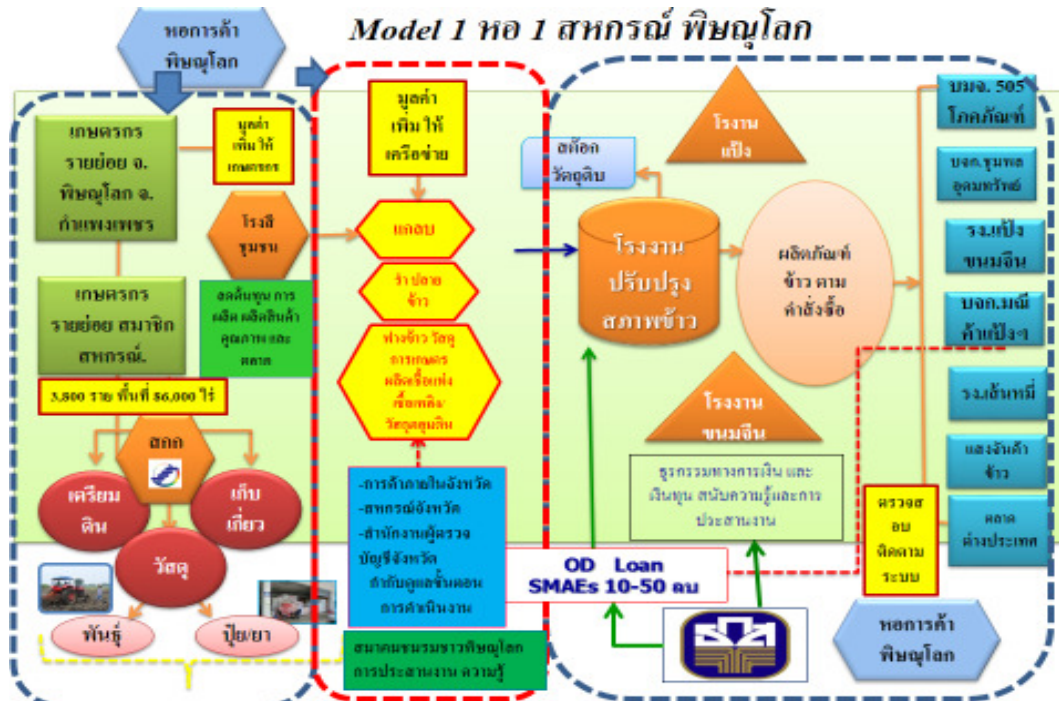
หอกการค้า	การค้าภายใน	สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์
<ol style="list-style-type: none"> 1. ดูแลให้เป็นธรรมระบบของโครงการและการทำข้อตกลง 2. ศูนย์รวมข้อมูลผลผลิตของโครงการ 3. กรรมการร่วมในการตรวจสอบข้าวเปลือก ณ.ที่จัดเก็บ 4. ประธานผู้รับซื้อข้าวและผลิตภัณฑ์ผลพลอยได้จากกาการสีแปร 	<ol style="list-style-type: none"> 1. สนับสนุนข้อมูลการคัดเลือกโรงสีที่จะร่วมโครงการ 2. ร่วมตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องชั่งน้ำหนักข้าวเปลือก 3. ดูแลให้เป็นธรรมของอัตราการสีแปร และข้อตกลง 4. ประกาศราคาข้าวเปลือกในการรับซื้อแต่ละวัน 5. กรรมการร่วมในการตรวจสอบข้าวเปลือก ณ.ที่จัดเก็บ 6. ประธานผู้รับซื้อข้าวและผลิตภัณฑ์ผลพลอยได้จากกาการสีแปร 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ร่วมพิจารณาข้อตกลงการแบ่งปันผลประโยชน์ให้สมาชิก 2. ให้คำปรึกษากำกับแนะนำ การจัดทำบัญชีและระบบเอกสารของโครงการ 3. กรรมการร่วมในการตรวจสอบข้าวเปลือก ณ.ที่จัดเก็บ 4. ส่งเสริมให้สมาชิกจัดทำบัญชีรับจ่าย 5. ตรวจสอบการจ่ายเงินให้สมาชิกที่เข้าร่วมโครงการ 6. ประธานผู้รับซื้อข้าวและผลิตภัณฑ์ผลพลอยได้จากกาการสีแปร

หน้าที่ของผู้เข้าร่วมโครงการ

ธ.ก.ส.		
<ol style="list-style-type: none"> 1. ดูแลให้เป็นธรรมระบบของโครงการและการทำข้อตกลง 2. สนับสนุนระบบโปรแกรมการรับซื้อข้าวเปลือกและการสีแปร 3. กรรมการร่วมในการตรวจสอบข้าวเปลือก ณ.ที่จัดเก็บ 4. ประธานผู้รับซื้อข้าวและผลิตภัณฑ์ผลพลอยได้จากกาการสีแปร 5. ส่งเสริมให้ความรู้ด้านการตลาด รายจ่าย การเงินผลผลิต ร่วมกับส่วนราชการอื่น 6. สนับสนุนเงินทุนแก่ สกก. / โรงสี หรือผู้ประกอบการที่จะมารับซื้อข้าวและผลิตภัณฑ์ข้าว 		

โครงการ1 หอการค้าดูแลอย่างน้อย 1 สหกรณ์การเกษตร ปี 2559





มูลค่าเพิ่มของระบบการเกษตรสู่ระบบ Digital agricultural industry

- เกษตรกรได้รับ มูลค่าการซื้อข้าวเป็นไปตามกลไกการตลาด ละได้เพิ่มจากมูลค่าสินค้าจากผลิตภัณฑ์ ได้รับผลประโยชน์ 3,800 ราย
- 127,500,000 ล้านบาท ลดต้นทุนการผลิต 15 เปอร์เซ็นต์
- เกิดการรวมกลุ่ม ของเกษตรกรทำให้บริหารแนวทางเกษตรแปลงใหญ่ได้
- สหกรณ์ได้ทำหน้าที่สนับสนุนสมาชิก และพัฒนาสหกรณ์ให้เกิดความเข้มแข็ง สหกรณ์จะมีรายได้ 6,000,000 ล้านบาท
- ผู้ประกอบการได้สินค้าที่มีคุณภาพ และสร้างมูลค่า การตลาดในรอบที่ 2 ได้ 264,000,000 ล้านบาท ลดต้นทุนการผลิตลง 20 เปอร์เซ็นต์

มูลค่าเพิ่มของระบบการเกษตรสู่ระบบ Digital agricultural industry

- รอบที่ 2 สหกรณ์การเกษตรพรหมพิราม สามารถขยายการทำพันธข้าว ที่จะจำหน่ายให้ เกษตรกรที่เข้ารับร่วมโครงการ ได้ เพิ่มอย่างน้อย 8,000 ตัน มูลค่า เพิ่ม 120,000,000 ล้านบาท
- ส่งเสริมให้เกษตรกรมาทำพันธข้าว ซึ่งจะมีรายได้สูงกว่า การทำข้าวเปลือก
- สมาชิกสหกรณ์ สหกรณ์การเกษตรมีแนวความคิดการเป็นผู้ประกอบการ ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน
- มีจุดกระจายสินค้าในจังหวัด 40 จุด ภายในปี 2556



การพัฒนาเกษตรกรเข้าสู่ระบบ
Digital agricultural industry



MOU รับซื้อข้าว 15,000 ตัน
15 สิงหาคม 2559



ผลิตภัณฑ์ สหกรณ์และชุมชนที่เข้าร่วมโครงการ ช่องตลาดประชารัฐ หอการค้าพิษณุโลก
40 จุด





โครงการผลิตข้าวคุณภาพตลาดทางเลือกของชาวนาผ่านกลไกสหกรณ์ ขยายผลโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ

วัตถุประสงค์

- ขยายผลโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ และน้อมนำทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวทางการปฏิบัติ โดยใช้หลักการของสหกรณ์ โดยการขับเคลื่อนผ่าน กองอำนวยการความมั่นคงภายในราชอาณาจักร
- ทำให้ประชาชนสำนึกถึงพระมหากรุณาธิคุณของสถาบันพระมหากษัตริย์
- เกษตรกรผลิตสินค้าที่มีคุณภาพตามความต้องการของตลาด และขายสินค้าได้ตามกลไกการตลาด
- แก้ปัญหาความเลื่อมล้ำของสังคม ทำให้เกิดความมั่นคงทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน จะส่งผลให้เกิดความมั่นคงของประเทศ (ตามนโยบายของนายกรัฐมนตรี)

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ

นางนุชจรินทร์ รอบบรเจ็ด

วัน เดือน ปีเกิด

๙ กรกฎาคม ๒๕๐๗

การศึกษา

ปริญญาตรี Dhurakit Pundit University

ปริญญาโท ด้านการบริหารธุรกิจ (MBA) จาก USA

ประวัติการทำงาน

ทางธุรกิจ

- พ.ศ. ๒๕๕๐ – ปัจจุบัน กรรมการผู้จัดการบริษัท ท็อปแลนด์ฟลาซ่า จำกัด
- พ.ศ. ๒๕๓๖ – ๒๕๕๐ กรรมการบริหารบริษัท ท็อปแลนด์ฟลาซ่า จำกัด
- พ.ศ. ๒๕๓๐ – ๒๕๓๒ ศึกษาาระบบบริหารงานด้านสรรพสินค้า และมี
ส่วนร่วมในการเสนอแนะ และ หาแนวทางแก้ไขร่วมกับผู้บริหาร

ทางสังคม

- พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๑ ประธาน LIMEC ครั้งที่ ๔
- พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๑ กรรมการที่ปรึกษา หอการค้าจังหวัดพิษณุโลก
หอการค้าจังหวัดพิษณุโลก
- พ.ศ. ๒๕๖๐ อนุกรรมการพัฒนาการศึกษา
สำนักงานศึกษาธิการพิษณุโลก
- พ.ศ. ๒๕๕๘ - ๒๕๖๐ กรรมการตรวจสอบและติดตามการบริหารงาน
ตำรวจจังหวัดพิษณุโลก (กต.ตร) ตำรวจภูธรจังหวัดพิษณุโลก
- พ.ศ. ๒๕๕๙ - ๒๕๖๑ กรรมการที่ปรึกษา คณะกรรมการบริหาร
สภาอุตสาหกรรมจังหวัดพิษณุโลก
- พ.ศ. ๒๕๕๘ - ๒๕๖๐ กรรมการจริยธรรมประจำจังหวัดพิษณุโลก
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)
- พ.ศ. ๒๕๕๙ - ๒๕๖๐ กรรมการที่ปรึกษา โรงเรียนสันทิมน
โรงเรียนสันทิมนจังหวัดพิษณุโลก
- พ.ศ. ๒๕๕๙ - ๒๕๖๐ กรรมการที่ปรึกษา สมัยที่ ๔๓
สมาคมจีนพิษณุโลก
- พ.ศ. ๒๕๕๘ - ๒๕๖๒ กรรมการวิทยาลัยพาณิชยการบึงพระพิษณุโลก
สถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ ๓
- พ.ศ. ๒๕๕๘ - ๒๕๕๙ อนุกรรมการ ร่วมภาครัฐและเอกชนเพื่อพัฒนา
กำลังคนอาชีวศึกษาระดับภาคเพื่อสนับสนุนการทำงานของคณะกรรมการ
ร่วมภาครัฐและเอกชนเพื่อพัฒนากำลังคนอาชีวศึกษา (กรอ.อศ.)
สำนักคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
- พ.ศ. ๒๕๕๗ - ๒๕๖๐ กรรมการผู้ใช้พลังงานประจำเขต ๒ (คพข.)
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)

- พ.ศ. ๒๕๕๗ - ๒๕๖๐ กรรมการประเมินผลการปฏิบัติราชการของ
เทศบาลนครพิษณุโลก
- พ.ศ. ๒๕๕๗ - ๒๕๕๙ อนุกรรมการ คณะอนุกรรมการการแสวงหา
คัดเลือก และ ถิ่นกรองผู้รับทุนการศึกษา มูลนิธิสมเด็จพระนเรศวร
มหาราชฯ
- พ.ศ. ๒๕๕๗ - ๒๕๕๘ คณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ
(ก.บ.จ.) จังหวัดพิษณุโลก
- พ.ศ. ๒๕๕๖ กรรมการสรรหา การป้องกันและปราบปรามการทุจริต
ประจำจังหวัดพิษณุโลก สำนักงาน ป.ป.ช.ประจำจังหวัดพิษณุโลก
- พ.ศ. ๒๕๕๖ - ๒๕๖๑ นายกษมรมฯ กิตติมศักดิ์ ชมรมครูผู้ปกครองและ
ครูโรงเรียนมัธยมสาธิต มหาวิทยาลัยนเรศวร
- พ.ศ. ๒๕๕๖ - ๒๕๕๗ ประธานหอการค้าจังหวัดพิษณุโลก
หอการค้าจังหวัดพิษณุโลก
- พ.ศ. ๒๕๕๕ - ๒๕๕๖ อนุกรรมการในคณะกรรมการผังเมืองระดับ
จังหวัด สำนักโยธาธิการและผังเมืองจังหวัดพิษณุโลก
- พ.ศ. ๒๕๕๓ - ๒๕๕๕ รองประธานสภาอุตสาหกรรมจังหวัดพิษณุโลก
สภาอุตสาหกรรมจังหวัดพิษณุโลก
- พ.ศ. ๒๕๕๑ - ๒๕๕๕ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการส่วน
จังหวัดว่าด้วยราคาสินค้าและบริการ
- พ.ศ. ๒๕๕๔ กรรมการ กรอ.จังหวัดพิษณุโลก
- พ.ศ. ๒๕๕๑ - ๒๕๖๐ ผู้ทรงคุณวุฒิ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
โรงเรียนอนุบาลพิษณุโลก
- พ.ศ. ๒๕๕๐ - ๒๕๖๐ ประธานอาวุโส หอการค้าจังหวัดพิษณุโลก
หอการค้าจังหวัดพิษณุโลก
- พ.ศ. ๒๕๕๐ - ๒๕๕๑ อนุกรรมการอนุรักษ์พัฒนาเมืองเก่าพิษณุโลก
กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- พ.ศ. ๒๕๕๐ - ๒๕๕๕ นายกษมรมครูผู้ปกครองและครูโรงเรียนมัธยม
สาธิต และ เป็นผู้ก่อตั้งชมรมครูผู้ปกครองและครูโรงเรียนมัธยมสาธิต
โรงเรียนมัธยมสาธิตมหาวิทยาลัยนเรศวร
- พ.ศ. ๒๕๔๙ - ๒๕๕๐ ที่ปรึกษานายกเทศมนตรีนครพิษณุโลก
สำนักงานเทศบาลนครพิษณุโลก
- พ.ศ. ๒๕๔๘ - ๒๕๕๕ รองประธานหอการค้าจังหวัดพิษณุโลก
หอการค้าจังหวัดพิษณุโลก

ตำแหน่งปัจจุบัน

ทางธุรกิจทางสังคม

- กรรมการผู้จัดการ บริษัท ท็อปแลนด์ปลาซ่า จำกัด จังหวัดพิษณุโลก
- พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๑ ประธาน LIMEC ครั้งที่ ๔
- พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๑ กรรมการที่ปรึกษา หอการค้าจังหวัดพิษณุโลก
หอการค้าจังหวัดพิษณุโลก
- พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๑ อนุกรรมการพัฒนาการศึกษา
สำนักงานศึกษาธิการพิษณุโลก
- พ.ศ. ๒๕๕๘ - ๒๕๖๐ กรรมการตรวจสอบและติดตามการบริหารงาน
ตำรวจจังหวัดพิษณุโลก (กต.ตร) ตำรวจภูธรจังหวัดพิษณุโลก
- พ.ศ. ๒๕๕๙ - ๒๕๖๑ กรรมการที่ปรึกษา คณะกรรมการบริหาร
สภาอุตสาหกรรมจังหวัดพิษณุโลก
- พ.ศ. ๒๕๕๘ - ๒๕๖๐ กรรมการจริยธรรมประจำจังหวัดพิษณุโลก
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)
- พ.ศ. ๒๕๕๙ - ๒๕๖๐ กรรมการที่ปรึกษา โรงเรียนสันทมน
โรงเรียนสันทมนจังหวัดพิษณุโลก
- พ.ศ. ๒๕๕๙ - ๒๕๖๐ กรรมการที่ปรึกษา สมัยที่ ๔๓
สมาคมเงินพิษณุโลก
- พ.ศ. ๒๕๕๘ - ๒๕๖๒ กรรมการวิทยาลัยพาณิชยการบึงพระพิษณุโลก
สถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ ๓
- พ.ศ. ๒๕๕๗ - ๒๕๖๐ กรรมการผู้ใช้พลังงานประจำเขต ๒ (คพข.)
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)
- พ.ศ. ๒๕๕๗ - ๒๕๖๐ กรรมการประเมินผลการปฏิบัติราชการของ
เทศบาลนครพิษณุโลก
- พ.ศ. ๒๕๕๖ - ๒๕๖๑ นายกชมรมฯ กิตติมศักดิ์ ชมรมครูผู้ปกครองและ
ครูโรงเรียนมัธยมสาธิต มหาวิทยาลัยนเรศวร
- พ.ศ. ๒๕๕๑ ผู้ทรงคุณวุฒิ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนอนุบาล
พิษณุโลก
- พ.ศ. ๒๕๕๐ - ๒๕๖๐ ประธานอาวุโส หอการค้าจังหวัดพิษณุโลก
หอการค้าจังหวัดพิษณุโลก

สรุปย่อ

ลักษณะวิชา การเศรษฐกิจ

เรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากผ่านกลไกสหกรณ์การเกษตร โดยหอการค้า
ไทย

ผู้วิจัย นางนุชจรินทร์ รอบบรรเจิด หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๕๙

ตำแหน่ง ที่ปรึกษาอาวุโส หอการค้าจังหวัดพิษณุโลก

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สหกรณ์เป็นองค์กรของประชาชน เป็นองค์การทางเศรษฐกิจสังคมและวัฒนธรรม องค์กรสัมพันธ์ภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ (International Cooperative Alliance, ICA) ได้บัญญัติคุณค่าสหกรณ์ (Cooperatives Value) ว่า “สหกรณ์ตั้งอยู่บนพื้นฐานแห่งคุณค่าของการช่วยตนเอง ความรับผิดชอบต่อตนเอง ความเป็นประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรมและความ เป็นเอกภาพสมาชิกสหกรณ์เชื่อมั่นในคุณค่าทางจริยธรรมแห่งความสุจริต ความเปิดเผย ความ รับผิดชอบต่อสังคมความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น บทบาทสำคัญของธุรกิจสหกรณ์ที่จะส่งเสริมและสนับสนุน การพัฒนาด้านเศรษฐกิจสหกรณ์ เป็นสิ่งทำให้ประชาคมชาติได้ตระหนักว่าเราสามารถบรรลุได้ทั้ง ความเจริญเติบโตทางด้านเศรษฐกิจ และการมีความรับผิดชอบร่วมกัน แสดงให้เห็นว่าการสหกรณ์ เป็นเครื่องมือช่วยลดความเหลื่อมล้ำทางด้านสังคมและเศรษฐกิจในการสร้างความเจริญอย่างยั่งยืน ให้กับเศรษฐกิจและสังคม โดยเกิดความสมดุลในการพัฒนา ไม่สุดโต่งไปทางใดทางหนึ่งและวิธีการ สหกรณ์เป็นวิธีในการพัฒนาระบบ องค์กร สมาชิก และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องคนให้มีจิตสำนึกร่วมกันใน การที่จะทำธุรกิจบนพื้นฐานของความต้องการที่จะพึ่งพา ช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อีกทั้ง เป็นความหวังและความใฝ่ฝันของหลายฝ่ายที่ต้องการจะเห็นขบวนการสหกรณ์ของไทยมีความ เข้มแข็ง เป็นอิสระ และสามารถยืนหยัด ดำเนินธุรกิจได้ด้วยตนเอง แต่ในความเป็นจริงที่ต้องยอมรับก็ คือ การดำเนินธุรกิจในรูปแบบสหกรณ์ในประเทศไทยยังพัฒนาของกระบวนการสหกรณ์ยังไม่ถึง เป้าหมายที่วางไว้ ทั้งนี้ด้วยเรื่องอุปสรรค และข้อจำกัด ที่มีอยู่ภายในองค์กรอันเนื่องมาจากขบวนการ สหกรณ์เอง และปัจจัยจากภายนอกองค์กร การสร้างเครือข่ายพันธมิตร จึงมีความสำคัญที่จะพัฒนา สหกรณ์ เป็นไปตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี เพื่อเสริมสร้างฐานรากของประเทศให้มีความมั่นคง

การดำเนินการแนวทางประชารัฐจึงเป็น แนวทางที่จะพัฒนาสหกรณ์ให้มีขีด ความสามารถในการดำเนินธุรกิจ ตามเป้าหมาย โดยหอการค้าไทย ได้ดำเนินโครงการ ๑ หอการค้า ดูแลอย่างน้อย ๑ สหกรณ์การเกษตร ซึ่งเป็นการดำเนินการร่วมกัน ในส่วน ของภาคสหกรณ์ การเกษตร ภาคเอกชน กองทัพ และ ภาครัฐบาล เป็นการดำเนินการแบบบูรณาการ ขับเคลื่อนโดย ภาคสหกรณ์การเกษตร และ ภาคเอกชน โดยที่ กองทัพ และ หน่วยงานภาครัฐ สนับสนุน ให้ ขบวนการพัฒนาและเติบโตอย่างยั่งยืนตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

หอการค้าจังหวัดพิษณุโลกได้ดำเนินโครงการ ๑ หอการค้า ดูแลอย่างน้อย ๑ สหกรณ์ ตั้งแต่ปี ๒๕๕๗ ซึ่ง เป็นการหารูปแบบโมเดลที่เหมาะสม ในการพัฒนากระบวนการทำงาน

ของสหกรณ์การเกษตรให้ไปในทิศทางเดียวกับ นโยบายประชารัฐ และยุทธศาสตร์ชาติ และเป็นการยกระดับ สหกรณ์การเกษตรให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน Thailand ๔.๐ โดยพื้นที่ดำเนินการวิจัย เป็นพื้นที่สหกรณ์การเกษตรพรหมพิราม อำเภอพรหมพิราม จังหวัดพิษณุโลก และขยายผลไปยังพื้นที่อื่นต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. ศึกษาสถานการณ์และบทบาทการดำเนินการ สหกรณ์การเกษตรพรหมพิราม จังหวัดพิษณุโลก
๒. พัฒนาเครือข่าย การดำเนินการ สหกรณ์การเกษตร หอการค้าจังหวัดพิษณุโลก กองทัพบก หน่วยงานภาครัฐ และ เอกชน
๓. พัฒนาโมเดลรูปแบบในการพัฒนา สหกรณ์การเกษตร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและเติบโตอย่างยั่งยืน

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้มุ่งศึกษาการพัฒนา เศรษฐกิจและสังคม ให้มีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน ลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม โดยยึดยุทธศาสตร์ชาติ และ นโยบายรัฐบาล เป็นกรอบในการดำเนินการ โดยใช้สหกรณ์การเกษตร หอการค้าจังหวัด เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อน กองทัพบก หน่วยงานภาครัฐ และเอกชน เป็นส่วนในการสนับสนุน ภายใต้การพึ่งพาตนเองเป็นหลัก ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึก โดยระเบียบวิธีวิจัย แบ่งวิธีการดำเนินการออกเป็น ๓ ส่วน ดังนี้

ขั้นที่ ๑ เป็นการวิจัยเอกสาร

โดยทำการรวบรวมข้อมูล จาก พระราชบัญญัติ หลักนิยม นโยบาย คำสั่งต่างๆตลอดจนหนังสือ บทความ เอกสารการวิจัย และวิทยานิพนธ์ต่างๆ เพื่อนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยใช้ระยะเวลารวบรวมและจัดระเบียบข้อมูลในห้วงเดือนตุลาคม-เดือนธันวาคม ๒๕๕๙ จากสถาบันการศึกษาต่างๆ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ขั้นที่ ๒ เป็นการสนทนากลุ่ม (Focus group)

โดยการศึกษาสำรวจศึกษาศักยภาพ สถานะ การวิเคราะห์ SWOT Analysis และบทบาทการดำเนินการของสหกรณ์การเกษตรพรหมพิราม รวมทั้งศึกษาบทบาทและทัศนคติ พันธมิตรระหว่าง สหกรณ์ หอการค้าจังหวัดพิษณุโลก กองทัพบก หน่วยงานภาครัฐและเอกชน ระหว่างเดือน มกราคม – กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐

ขั้นที่ ๓ เป็นการใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview)

โดยการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงาน ผู้กำหนดนโยบาย และผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้บริหาร จำนวน ๒๑ คน

ขอบเขต

การวิจัยเรื่องนี้มุ่งศึกษาการพัฒนา เศรษฐกิจและสังคม ให้มีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน ลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม โดยยึดยุทธศาสตร์ชาติ และ นโยบายรัฐบาล เป็นกรอบในการดำเนินการ โดยใช้สหกรณ์การเกษตร หอการค้าจังหวัด เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อน กองทัพ หน่วยงานภาครัฐ และเอกชน เป็นส่วนในการสนับสนุน ภายใต้การพึ่งพาตนเองเป็นหลัก

ผลวิจัย

การวิจัยเรื่องแนวโน้มนโยบายการบริหารสหกรณ์โครงการ ๑ หอการค้า ๑ สหกรณ์การเกษตร โดยใช้เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวโน้มนโยบายการบริหารสหกรณ์ภายใต้โครงการ ๑ หอการค้าดูแลอย่างน้อย ๑ สหกรณ์การเกษตรที่ดำเนินการในพื้นที่สหกรณ์การเกษตรพรหมพิราม ในขอบข่ายเนื้อหา มุ่งเน้นไปที่ วัตถุประสงค์โครงสร้างและการจัดองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การให้บริการ การสร้างความร่วมมือระหว่างสหกรณ์และหน่วยงานที่ร่วมดำเนินการ และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการคำนวณหาค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน ฐานนิยม ผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน และพิสัยระหว่าง ควอไทล์ เกณฑ์การพิจารณาความเป็นไปได้ของแนวโน้มนโยบายสอดคล้องของความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และทิศทางของแนวโน้มนโยบายจะเป็นรูปแบบที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

๑.๑ ด้านวัตถุประสงค์ในการดำเนินโครงการ

๑.๑.๑ ส่งเสริมให้สมาชิกตระหนักและเห็นคุณค่าในรูปแบบการดำเนินการของสหกรณ์การเกษตร ภายใต้การดำเนินการร่วมมือกับเครือข่าย

๑.๑.๒ เพื่อช่วยเหลือทางเศรษฐกิจของสมาชิก โดยการยกฐานะทางเศรษฐกิจของสมาชิก และพัฒนาคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น ช่วยเหลือสังคมรอบข้าง (Social Cooperative Responsibility)

๑.๑.๓ ส่งเสริมให้สหกรณ์สร้างความร่วมมือในระดับเครือข่ายความร่วมมือระดับภูมิภาคและให้มีการประกอบธุรกิจระหว่างสมาชิกกับสหกรณ์ สหกรณ์กับสหกรณ์อื่นๆ ภายใต้การรับรองระหว่างสหกรณ์

๑.๑.๔ ส่งเสริมให้ความรู้ความเข้าใจด้านการดำเนินการของสหกรณ์การเกษตร และการปรับตัวเพื่อให้สามารถดำเนินการภายใต้สภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลง

๑.๒ ด้านโครงสร้างและการจัดองค์การ

๑.๒.๑ ใช้โครงสร้างการบริหารองค์กรในแนวราบเพื่อความรวดเร็วและความชัดเจนในการสื่อสาร ง่ายต่อการดำเนินงานและการตัดสินใจของฝ่ายจัดการในการดำเนินการของสหกรณ์และการดำเนินการร่วมมือกับองค์กรที่เกี่ยวข้องทั้งในภาครัฐและเอกชน

๑.๒.๒ ใช้โครงสร้างการบริหารองค์กรแบบการบำรุงรักษาวิผลที่ทุกคนมีส่วนร่วม เป็นแนวคิดตามหลักการบริการของโรงงานอุตสาหกรรมญี่ปุ่นที่ทุกคนมีส่วนร่วมในองค์กร

๑.๒.๓ ให้กำหนดวาระและความเหมาะสมในการดำเนินโครงการให้เป็นไปตามกรอบแผนงานของโครงการในแต่ละปี และมีการกำหนดวาระของประธานการดำเนินการโครงการ

๑.๒.๔ ให้มีคณะอนุกรรมการของกลุ่มงานด้านต่างๆ ดังนี้กลุ่มงานประชาสัมพันธ์ กลุ่มงานการพัฒนาบริหารทรัพยากรบุคคลและการประกันคุณภาพการดำเนินงาน กลุ่มงานการพัฒนาความรู้ของสมาชิกสหกรณ์ กลุ่มงานขับเคลื่อนโครงการ โดยจัดให้มีฝั่งองค์การของแต่ละกลุ่มงานอย่างชัดเจน และมีการกำหนดวาระหน้าที่ข้อเสนอแนะ

๑.๓ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

๑.๓.๑ การเลือกบุคคล

๑.๓.๑.๑ เลือกบุคคลที่มีความเข้าใจในอุดมการณ์ของการดำเนินโครงการ

๑.๓.๑.๒ เลือกบุคคลที่มีความรู้ความเข้าใจในระบบการดำเนินโครงการ บทบาทหน้าที่ของแต่ละองค์กร

๑.๓.๑.๓ เลือกบุคคลที่มีจิตบริการ จิตสาธารณะ มีความมุ่งมั่น มีวิสัยทัศน์

๑.๓.๑.๔ การสรรหาตัวบุคคลที่มีคุณภาพจากหน่วยงานอื่นเพื่อเข้ามาทำงานในสหกรณ์

๑.๓.๒ การพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงาน

๑.๓.๒.๑ พัฒนาทักษะความรู้ความสามารถในการทำงาน โดยวิธีการศึกษาดูงานในองค์กรที่มีความเจริญก้าวหน้า และเป็นองค์กรต้นแบบ

๑.๓.๒.๒ การพัฒนาจิตวิญญาณของพนักงานด้วยระบบเนื่องจากจิตวิญญาณเป็นหัวใจของการทำงาน และการบริการแก่สมาชิกสหกรณ์

๑.๓.๒.๓ ส่งเสริมให้พนักงานมีความตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา โดยให้มีการอบรมด้านการบริการเป็นระยะๆ รวมทั้งให้มีการนิเทศงานโดยผู้ชำนาญแต่ละประเภทงาน เพื่อสร้างความเข้าใจและความถูกต้องในการปฏิบัติงานของพนักงาน

๑.๓.๒.๔ ให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) ในแต่ละประเภทงาน เพื่อพัฒนาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นตามช่วงเวลาที่เหมาะสมและต่อเนื่อง

๑.๓.๒.๕ การประกันคุณภาพ โดยให้มีการจัดทำระบบประเมินคุณภาพทุกกลุ่มงานอย่างต่อเนื่อง

๑.๓.๒.๖ ให้กลุ่มบุคคลทั้ง ๓ ฝ่าย ของสหกรณ์การเกษตรอันได้แก่ กรรมการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิกเข้าสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของตนเอง มีความคิดเชิงระบบ เรียนรู้ระบบการทำงานเป็นทีม มีวิสัยทัศน์และสร้างภาพอันพึงประสงค์ร่วมกัน

๑.๔ ด้านการบริการสมาชิกสหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการ

๑.๔.๑ ให้บริการความรู้ความเข้าใจของโครงการ ที่ถูกต้อง ซึ่งโครงการจะมุ่งเน้นไปที่ตัวของสมาชิกและ สหกรณ์การเกษตรเป็นหลัก หน่วยงานที่เข้ามาร่วมดำเนินการจะสนับสนุนตามหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งจะแตกต่างจากการดำเนินการครั้งที่ผ่านมา เพื่อให้สหกรณ์สามารถดำเนินกิจการของตนเองให้ได้อย่างยั่งยืน เช่น กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ จะให้องค์ความรู้ในการทำบัญชีครัวเรือน กรมส่งเสริมสหกรณ์เข้ามาส่งเสริมกิจการของสหกรณ์ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ รวมทั้งให้ความรู้ในการดำเนินการของสมาชิก เช่นการทำ GAP การค้าภายใน ช่วยดำเนินการ

ประสานงานโรงสี และผู้ซื้อ ให้เป็นธรรม และถ่ายทอดการดำเนินการให้สหกรณ์ เพื่อจะดำเนินการต่อไปเองได้หอการค้าจังหวัด ส่งเสริมการพัฒนาการดำเนินการการเป็นผู้ประกอบการแก่สหกรณ์ การเกษตร รวมทั้ง การผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด ซึ่งจะเน้นไปตามความต้องการของผู้ซื้อเป็นหลัก และการดำเนินการเครือข่ายของระบบการค้า

๑.๔.๒ สมาชิกสามารถใช้บริการสหกรณ์ได้อย่างถูกต้อง

๑.๔.๓ มีการบริการเคลื่อนที่ออกให้บริการตามกลุ่มต่างๆ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่สมาชิก (Mobile)

๑.๔.๔ ให้มีพนักงานเข้าไปให้บริการแก่สมาชิกตามพื้นที่ต่างๆ

๑.๔.๕ ให้บริการด้วยความรวดเร็ว เพื่อการแก้ปัญหาของสมาชิก การให้สมาชิกเข้าถึงข้อมูลการดำเนินการได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง

๑.๔.๖ สร้างระเบียบวินัยการดำเนินการให้แก่สมาชิกสหกรณ์ โดยให้สมาชิกตระหนักถึงการมีวินัยในการดำเนินการและเงื่อนไขการดำเนินการของโครงการ ต้องเป็นไปหลักเกณฑ์ที่ สมาชิกและสหกรณ์มีมติที่ได้วางระเบียบไว้ เช่น การกำหนด คุณภาพของสินค้า ราคา ต้องเป็นไปตามเงื่อนไข

๑.๔.๗ สหกรณ์เป็นศูนย์กลางการดำเนินธุรกิจและอาชีพของสมาชิก

๑.๕ ด้านการสร้างความร่วมมือระหว่างสหกรณ์

๑.๕.๑ สร้างเครือข่ายสหกรณ์ และหาโอกาสในการลงทุนกับสหกรณ์ต่างๆ ในกลุ่ม

๑.๕.๒ ให้มีแกนนำสหกรณ์ในการบริหารเครือข่ายสหกรณ์

๑.๕.๓ ให้มีเงินทุนในการบริหารเครือข่ายสหกรณ์

๑.๕.๔ การพัฒนาเทคโนโลยี และการทำธุรกรรมทางการเงิน การบริการ ข้อมูลกับสหกรณ์เครือข่าย

๑.๕.๕ จัดตั้งชุมนุมสหกรณ์ให้สามารถดำเนินธุรกิจและเชื่อมโยงกับสหกรณ์ทั่วประเทศ

๑.๕.๖ มีการสื่อสารเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกัน มีการจัดสรรประโยชน์อย่างเป็นธรรมและโปร่งใส และมีการติดตามและประเมิน ผลการดำเนินงาน

๑.๕.๗ เชื่อมความสัมพันธ์กับสหกรณ์อื่นๆ ที่ไม่ใช่สหกรณ์รูปแบบเดียวกัน

๑.๕.๘ รวมจัดตั้งศูนย์รวมสินค้าและบริการเพื่อรองรับการค้าขายระหว่างสหกรณ์และสมาชิก

๑.๕.๙ สร้างความร่วมมือด้านการส่งเสริมวิชาการ การพัฒนาบุคลากร

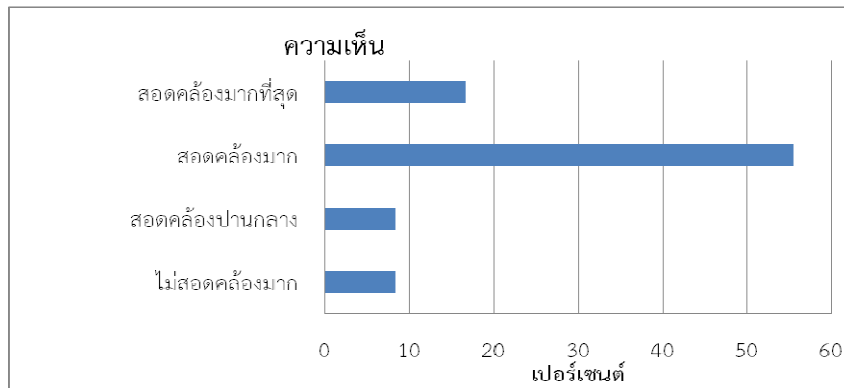
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญจำนวน ๒๑ ท่าน พบว่าจากข้อความทั้งหมด ๖๘ ข้อ มีข้อความที่มีแนวโน้มที่พึงประสงค์จำนวน ๔๗.๐๕เปอร์เซ็นต์ ข้อทุกข้อความมีความเป็น ไปได้ปานกลางถึงมากที่สุด โดยมีข้อความที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด

๒๖.๔๗ เปอร์เซ็นต์ ข้อความที่มีความเป็นไปได้มาก ๖๑.๗๖ เปอร์เซ็นต์ และข้อความที่มีความเป็นไปได้ปานกลาง ๑๐.๒๙ เปอร์เซ็นต์ ค่าสถิติและความเป็นไปได้ของอนาคตภาพในด้านต่าง ๆ

๒.๑ ด้านวัตถุประสงค์การแสดงคำร้อยละของแนวโน้มที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์
 ค่ามัธยฐานฐานนิยม ผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน พิสัยระหว่างควอไทล์

ความสอดคล้องด้านวัตถุประสงค์



ค่าสถิติ ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ และความเป็นไปได้ของแนวโน้มด้านวัตถุประสงค์ (ภาคผนวก ก. ตารางที่ ๒.๑)

แนวโน้มที่ความเห็นสอดคล้องและเป็นไปได้มากที่สุด ทั้งหมด ๖๖.๖๖ เปอร์เซ็นต์ คือ

๑) วัตถุประสงค์เดิมยังสามารถใช้ได้

๒) เพื่อช่วยเหลือทางเศรษฐกิจของสมาชิก โดยการยกฐานะทางเศรษฐกิจของสมาชิก และพัฒนาคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้นช่วยเหลือสังคม ให้รอดด้าน SCR (Social Cooperative Responsibility)

๓) ส่งเสริมให้สหกรณ์สร้างความร่วมมือในระดับภูมิภาคและให้มีการประกอบธุรกิจระหว่างสมาชิกกับสมาชิกสหกรณ์อื่นๆ ภายใต้การรับรองระหว่างสหกรณ์

๔) ส่งเสริมให้มีการตั้งกองทุนเพื่อช่วยเหลือกัน

๕) ส่งเสริมให้ความรู้ความเข้าใจด้านการประกอบอาชีพ และการลงทุนแก่สมาชิก

๖) ส่งเสริมให้มีการออมทรัพย์และระดมเงินลงทุนในรูปแบบต่างๆ

๗) ส่งเสริมให้มีการพัฒนาการเข้าใจการดำเนินการของสหกรณ์

๘) ส่งเสริมให้เข้าใจเป้าหมายการดำเนินการพัฒนา โครงการที่จะเข้ามาสนับสนุนการพัฒนาองค์กร แนวโน้มที่ความเห็นสอดคล้องและเป็นไปได้ปานกลาง ทั้งหมด ๘.๓๓ เปอร์เซ็นต์ คือ

๑) เพื่อร่วมมือกับสหกรณ์ที่ดำเนินการในลักษณะเดียวกันเพื่อเครือข่ายความร่วมมือของสหกรณ์การเกษตร

แนวโน้มที่ความเห็นสอดคล้องและเป็นไปได้มากที่สุด ทั้งหมด ๑๖.๖๘ เปอร์เซ็นต์ คือ

๑) ส่งเสริมให้สมาชิกตระหนักและเห็นคุณค่าการดำเนินการโครงการ

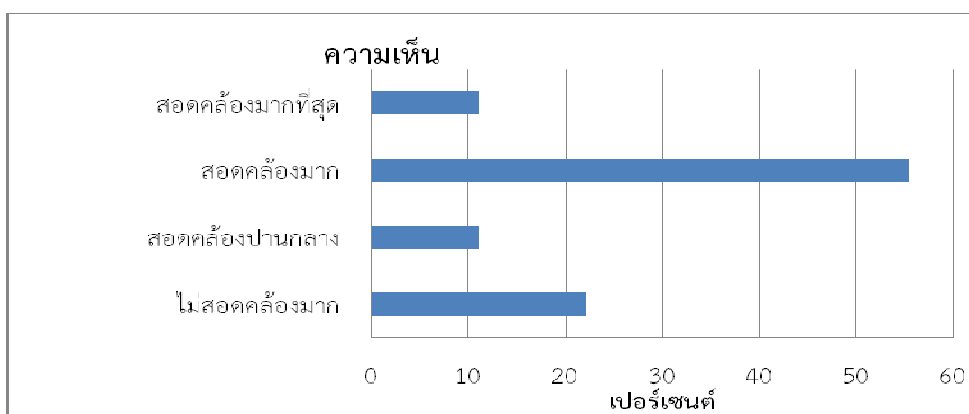
๒) เพื่อมุ่งเน้นคุณธรรมจริยธรรมการดำเนินโครงการ

แนวโน้มที่มีความเห็นไม่สอดคล้องและเป็นไปได้มาก ทั้งหมด ๘.๓๓ เปอร์เซ็นต์ คือ

- ๑) เพื่อปลูกฝังสมาชิกดำเนินการตามหน้าที่และพึงพาตนเองเป็นหลัก
- ๒.๒ ด้านโครงสร้างและการจัดองค์กร

แนวโน้มการบริหารสหกรณ์ ในด้านโครงสร้างและการจัดองค์กรผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันและมีความเป็นไปได้มากที่สุด ๑๑.๑๑ เปอร์เซ็นต์ มีความเป็นไปได้มาก ๕๕.๕๕ เปอร์เซ็นต์ และมีความเป็นไปได้ปานกลาง ๑๑.๑๑ เปอร์เซ็นต์ อีก ๒๒.๒๒ เปอร์เซ็นต์

ความสอดคล้องด้านโครงสร้างและการจัดองค์กร



ค่าสถิติ ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ และความเป็นไปได้ของแนวโน้มด้านด้านโครงสร้างและการจัดองค์กร (ภาคผนวก ก. ตารางที่ ๒.๒)

แนวโน้มที่มีมีความคิดเห็นสอดคล้องกันและเป็นไปได้มากที่สุด ๑๑.๑๑ เปอร์เซ็นต์ คือ

- ๑) การจัดการองค์กรควรนำเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้เพื่อความสะดวกดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

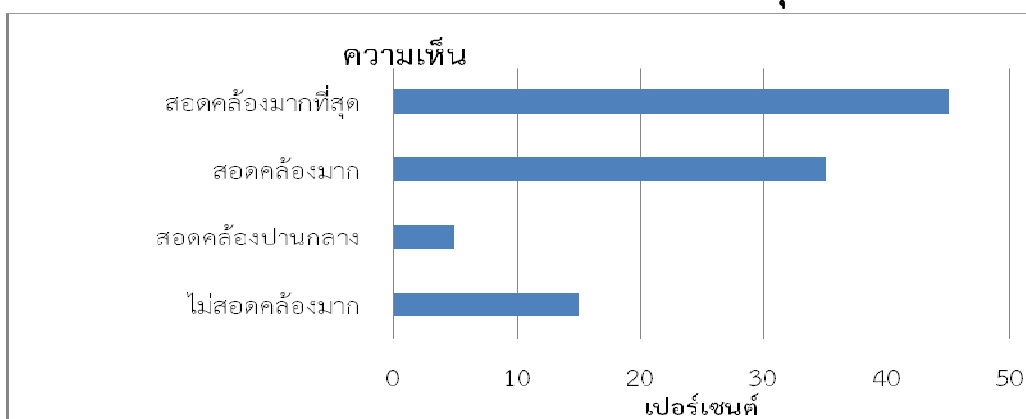
แนวโน้มที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันและเป็นไปได้มากมี ๕๕.๕๕ เปอร์เซ็นต์ เรียงตามลำดับดังนี้

- ๑) ใช้โครงสร้างการบริหารองค์กรในแนวราบเพื่อความรวดเร็วและความชัดเจนในการสื่อสาร ง่ายต่อการดำเนินงานและการตัดสินใจของฝ่ายจัดการ
- ๒) ให้มีผู้บริหาร ผู้จัดการสาขา ตามกำหนดวาระและความเหมาะสม
- ๓) เพิ่มกลุ่มงานสายบริการ ฝ่ายตรวจสอบกิจการสหกรณ์ ฝ่ายสมาชิกคณะกรรมการดำเนินการคณะกรรมการที่ปรึกษา
- ๔) ให้มีคณะอนุกรรมการกลุ่มงานต่างๆ ดังนี้ อนุกรรมการกลุ่มงานประชาสัมพันธ์ การพัฒนาคุณภาพอนุกรรมการกลุ่มงาน กลุ่มงานธุรกิจการค้าและบริการ กลุ่มงานบริหารทรัพยากรบุคคลและประกันคุณภาพ

๒.๓ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีแนวโน้มการแสดงความเห็นว่าการบริหาร สหกรณ์ในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด ๒๐ ข้อ โดยผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้อง กันและมีความเป็นไปได้มากที่สุด ๔๕ เปอร์เซ็นต์ มีความเป็นไปได้มาก ๓๕ เปอร์เซ็นต์ และมีความ เป็นไปได้ปานกลาง เปอร์เซ็นต์ อีก ๕ เปอร์เซ็นต์มีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน และมีแนวโน้มความ เป็นไปได้มาก ๑๕ เปอร์เซ็นต์

ความสอดคล้องด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์



ค่าสถิติ ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ และความเป็นไปได้ของแนวโน้ม ด้านการบริหารทรัพยากร มนุษย์ (ภาคผนวก ก. ตารางที่ ๒.๓)

จากค่าสถิติจะให้เห็นถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ที่จะทำงานให้โครงการมีผล ประสพผลสำเร็จได้นั้นจะขึ้นอยู่กับแนวโน้มที่มีความเห็นสอดคล้องกันและเป็นไปได้มากที่สุด มี ๔๕ เปอร์เซ็นต์ คือ

- ๑) เลือกรูปแบบที่มีความเข้าใจในอุดมการณ์สหกรณ์
- ๒) เลือกรูปแบบที่มีจิตบริการ จิตสาธารณะ มีความมุ่งมั่น มีวิสัยทัศน์ และมีความรัก งานบริการสังคม
- ๓) การพัฒนาจิตวิญญาณของพนักงาน
- ๔) ส่งเสริมให้พนักงานมีความตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา โดยให้มีการอบรมด้านการ บริการเป็นระยะๆ รวมทั้งให้มีการนิเทศงานโดยผู้ชำนาญแต่ละประเภทงาน เพื่อสร้างความเข้าใจและ ความถูกต้องในการปฏิบัติงานของพนักงาน
- ๕) ให้มีการประชุมปฏิบัติการ (Work Shop) ในแต่ละประเภทงาน เพื่อพัฒนาแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นตามช่วงเวลาที่เหมาะสมและต่อเนื่อง
- ๖) การประกันคุณภาพ โดยให้มีการจัดทำระบบประเมินคุณภาพทุกกลุ่มงานอย่าง ต่อเนื่อง
- ๗) การจัดระบบประเมินผลการปฏิบัติงานตามระบบสากลทั่วไป

- กำหนดไว้
- ๘) คณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบจะต้องให้เป็นไปตามระเบียบที่สหกรณ์
กำหนดไว้
- ๙) จัดสวัสดิการการให้ความช่วยเหลือฉุกเฉิน กรณีมีความจำเป็นในการใช้เงินอย่าง
เร่งด่วน
- ๑๐) กำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับขีดความสามารถของสหกรณ์

แนวโน้มที่มีความเห็นสอดคล้องและเป็นไปได้มาก ๓๕ เปอร์เซ็นต์ คือ

- ๑) เลือกบุคคลที่มีความรู้ความเข้าใจในระบบ
- ๒) เพื่อให้สอดคล้องกับโครงการควรถูกคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถในการทำงาน
- ๓) เพื่อให้การบริการแก่ลูกสมาชิกมีความคล่องตัว ควรเพิ่มตำแหน่งผู้ปฏิบัติงาน
- ๔) พัฒนาทักษะความรู้ความสามารถในการทำงาน โดยวิธีการศึกษาจากองค์กรที่มี
ความเจริญก้าวหน้าหน่วยงานเครือข่ายและเป็นองค์กรต้นแบบ
- ๕) ให้กลุ่มบุคคลทั้ง ๓ ฝ่าย อันได้แก่ กรรมการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิก เข้าสู่
องค์การแห่งการเรียนรู้วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของตนเอง มีความคิดเชิงระบบ เรียนรู้ระบบการ
ทำงานเป็นทีม มีวิสัยทัศน์ และสร้างภาพอันพึงประสงค์ร่วมกัน

๖) ใช้ฐานคุณธรรมจริยธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

๗) ระบบธรรมาภิบาลในการตรวจสอบการทำงาน

แนวโน้มที่มีมีความเห็นไม่สอดคล้องและเป็นไปได้มากมี ๑๕ เปอร์เซ็นต์

- ๑) ส่งเสริมและสนับสนุนพนักงานที่มีความสามารถ
- ๒) ส่งเสริมให้พนักงานมีการพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับการบริการและการ
เปลี่ยนขององค์กรที่มีสถานะการแข่งขันที่สูงขึ้น
- ๓) ให้สมาชิก มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

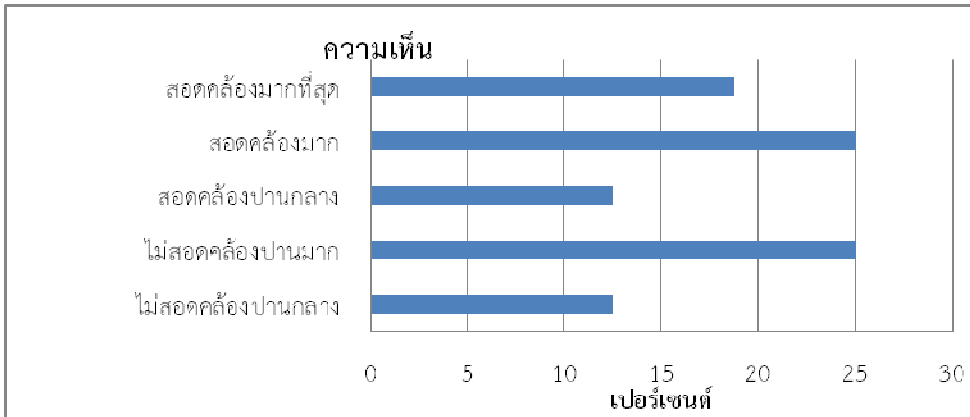
แนวโน้มที่มีความเห็นสอดคล้องกันและเป็นไปได้ปานกลางมี ๕ เปอร์เซ็นต์ คือ

๑) การสรรหาตัวบุคคลที่มีคุณภาพจากหน่วยงานอื่นเพื่อเข้ามาทำงานในสหกรณ์

๒.๔ ด้านการบริการสมาชิก

ในด้านการบริการสมาชิกผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันและมีความเป็นไปได้มากที่สุด ๑๘.๗๕ เปอร์เซ็นต์ มีความเป็นไปได้มาก ๒๕ เปอร์เซ็นต์ มีความเป็นไปได้ปานกลาง ๑๒.๕ เปอร์เซ็นต์ มีความเห็นไม่สอดคล้องกันแต่มีแนวโน้มความเป็นไปได้มาก ๒๕ เปอร์เซ็นต์ มีความเห็นไม่สอดคล้องมีแนวโน้มความเป็นไปได้ปานกลาง ๑๒.๕ เปอร์เซ็นต์

ความสอดคล้องด้านบริการสมาชิก



ค่าสถิติ ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ และความเป็นไปได้ของแนวโน้ม ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ภาคผนวก ก. ตารางที่ ๒.๔)

แนวโน้มที่มีความเห็นสอดคล้องและเป็น ไปได้มากมี ๒๕ เปอร์เซ็นต์ คือ

๑) มีบริการเคลื่อนที่ออกให้บริการตามชุมชนต่างๆ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่สมาชิก (Mobile)

๒) ให้มีจุดบริการ (Counter Service)

๓) ขยายพื้นที่สำนักงานใหญ่เพื่อรองรับและให้ความสะดวกแก่สมาชิกที่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น

๔) ให้บริการแก่สมาชิกในการทำธุรกรรมต่างๆ

แนวโน้มที่มีความเห็นไม่สอดคล้องแต่เป็นไปได้มากมี ๒๕ เปอร์เซ็นต์ ดังนี้

๑) ให้มีพนักงานเข้าไปให้บริการแก่สมาชิกตามพื้นที่ต่างๆ

๒) สหกรณ์เป็นศูนย์กลางการดำเนินธุรกิจและอาชีพของสมาชิก เช่น อาชีพทางการเกษตรให้สหกรณ์มี บทบาทในการนำผลผลิตทางการเกษตรมาแปรรูปหรือประกันราคาพืชผลทางการเกษตรของสมาชิก เป็นต้น

๓) สหกรณ์เป็นที่ประสานงานการดำเนินการร่วมกับส่วนต่างๆ

๔) ให้เจ้าหน้าที่ มีความเข้าใจในการบริการสมาชิก และ สนับสนุนการแก้ไขปัญหา

แนวโน้มที่มีความเห็นสอดคล้องมีและเป็นไปได้ที่สุด ๑๘.๗๕ เปอร์เซ็นต์ คือ

๑) ส่งวิทยากรลงพื้นที่เพื่อให้บริการความรู้ความเข้าใจ

๒) ให้บริการด้วยความรวดเร็ว

๓) พนักงานให้บริการด้วยมารยาทที่ดี ยิ้มแย้มแจ่มใส สุภาพอ่อนโยน ไม่เลือกปฏิบัติ สร้างระบบคุณธรรมอย่างเป็นธรรมสร้างระเบียบวินัยให้สมาชิกตระหนักถึงการมีวินัย

แนวโน้มที่มึความเห็นไม่สอดคล้องแต่เป็นไปได้อานกลางมี ๑๒.๕ เปรอ์เซ็นต์ ดังนี้

๑) ปรับระยะเวลาในการทำธุรกรรมของสมาชิกหลังจากสมัครเข้ามาเป็นสมาชิกแรกเข้า จากระยะ ๖ เดือน ให้สมาชิกสามารถทำธุรกรรมได้ทันที

๒) จัดให้บริการในลักษณะต่างๆ เช่น การฝากหุ้นผ่านไปรษณีย์ ชำระเงินเชื่อผ่านธนาคาร ไปรษณีย์ หรือ Counter Service เป็นต้น

แนวโน้มการบริหารสหกรณ์ในด้านการบริการสมาชิกทั้งหมด ๑๖ ข้อ ส่วนใหญ่เป็นแนวโน้มที่พึงประสงค์ ๑๒.๕ เปรอ์เซ็นต์ข้อสรุปได้ ได้แก่

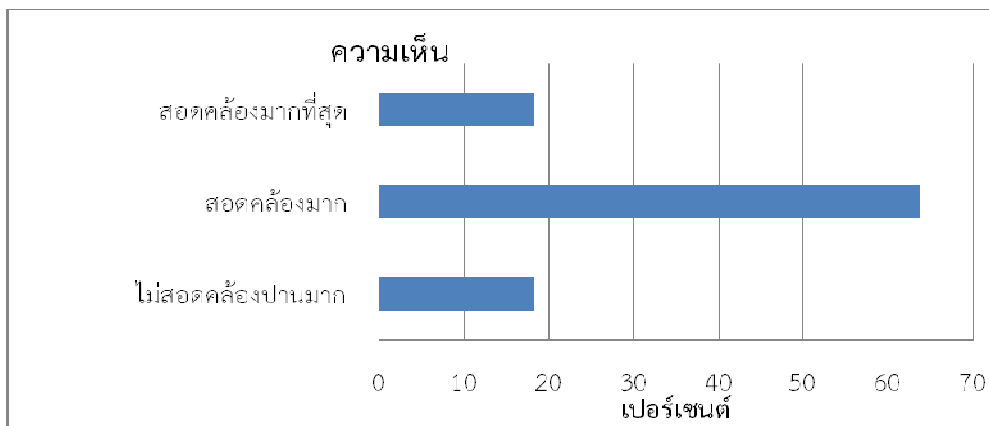
๑) ปรับระยะเวลาในการทำธุรกรรมของสมาชิกหลังจากสมัครเข้ามาเป็นสมาชิกแรกเข้า จากระยะ ๖ เดือน ให้สมาชิกสามารถทำธุรกรรมได้ทันที

๒) คืนเงินค่าหุ้นทันทีหลังจากได้ลาออกจากการเป็นสมาชิกฯ โดยไม่จำเป็นต้องรอเวลา ๓ เดือน

๒.๕ ด้านการสร้างความร่วมมือระหว่างสหกรณ์

จากการรวบรวมข้อมูลแสดงให้เห็นว่าแนวโน้มการบริหารสหกรณ์ด้านการสร้างความร่วมมือระหว่างสหกรณ์ ๑๘.๑๘ เปรอ์เซ็นต์ ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันและมีความเป็นไปได้อานกลางที่สุด ๑๘.๑๘ เปรอ์เซ็นต์ มีความเป็นไปได้อานกลาง ๖๓.๖๓ เปรอ์เซ็นต์และมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน แต่มีแนวโน้มความเป็นไปได้อานกลาง เปรอ์เซ็นต์ ซึ่งทุกข้อเป็นแนวโน้มที่พึงประสงค์ทั้งหมด ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ความสอดคล้องด้านบริการสมาชิก



ค่าสถิติ ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ และความเป็นไปได้อานกลาง ด้านการสร้างความร่วมมือระหว่างสหกรณ์ (ภาคผนวก ก. ตารางที่ ๒.๕)

แนวโน้มที่มึความเห็นสอดคล้องกันและมีความเป็นไปได้อานกลางที่สุด ๑๘.๑๘ เปรอ์เซ็นต์ คือ

๑) จัดตั้งชุมนุมสหกรณ์ให้สามารถดำเนินธุรกิจและเชื่อมโยงกับสหกรณ์ทั่วประเทศ

๒) มีการสื่อสารเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกัน มีการจัดสรรประโยชน์อย่างเป็นธรรมและโปร่งใส และมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

แนวโน้มที่มึความเห็นสอดคล้องกันและมีความเป็นไปได้มากทั้งหมด ๖๓.๖๓ เปอร์เซนต์ คือ

- ๑) สร้างเครือข่ายสหกรณ์ และหาโอกาสในการลงทุนกับสหกรณ์
- ๒) ให้มีแกนนำสหกรณ์ในการบริหารเครือข่ายสหกรณ์
- ๓) ให้มีเงินทุนในการบริหารเครือข่ายสหกรณ์อื่น
- ๔) การพัฒนาเทคโนโลยี กับสหกรณ์เครือข่าย
- ๕) จัดการประชุมสามัญประจำปีในกลุ่มสหกรณ์เครือข่ายให้มีความเข้มข้นสูงขึ้น
- ๖) ร่วมกันจัดตั้งศูนย์รวมสินค้าและบริการ
- ๗) ควรสร้างความร่วมมือด้านการส่งเสริมวิชาการ การพัฒนาบุคลากร การจัดระบบสวัสดิการ ด้านการลงทุนและ การจัดการโดยสร้างความร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์กับเครือข่ายสหกรณ์

แนวโน้มที่มึความเห็นไม่สอดคล้องกันแต่มีความเป็นไปได้มาก ๑๘.๑๘ เปอร์เซนต์ คือ

- ๑) เชื่อมความสัมพันธ์กับสหกรณ์อื่นๆ ที่ไม่ใช่สหกรณ์รูปแบบเดียวกัน
- ๒) การสร้างเครื่องมือในการพัฒนาความสัมพันธ์โดยใช้เทคโนโลยีแบบรวมศูนย์

สรุป

การเสนอเนื้อหาในบทนี้จะเสนอตามหัวข้อดังนี้ คือ วัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลการวิจัยอภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะตามลำดับ รายละเอียดมีดังต่อไปนี้สรุปผลการศึกษา

วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาและรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาขับเคลื่อนโมเดล ๑ หอการค้า ๑ สหกรณ์ โดยการศึกษาสถานการณ์และบทบาทการดำเนินการ สหกรณ์การเกษตรพรหมพิราม จังหวัดพิษณุโลกพัฒนาเครือข่าย การดำเนินการ สหกรณ์การเกษตร หอการค้าจังหวัดพิษณุโลก กองทัพ หน่วยงาน ภาคีรัฐ และ เอกชน พัฒนาโมเดลรูปแบบในการพัฒนา สหกรณ์การเกษตร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและเติบโตอย่างยั่งยืน โดยมุ่งเจาะเนื้อหาในขอบข่ายเนื้อหา ๕ ด้าน ได้แก่ วัตถุประสงค์ โครงสร้างและการจัดองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การให้บริการสมาชิก และการสร้างความร่วมมือระหว่างสหกรณ์และหน่วยงานที่ร่วมดำเนินการ สรุปได้ดังนี้

ด้านวัตถุประสงค์

แนวโน้มจะส่งเสริมให้สมาชิกและสหกรณ์การเกษตรตระหนักถึงระบบการดำเนินการของสหกรณ์การเกษตรที่มุ่งเน้นให้ บริการสมาชิก บริหารงานอย่างมีธรรมาภิบาล ทำตามบทบาทหน้าที่ให้สมาชิกได้รับบริการที่ดี สามารถประกอบกิจการของตนเองได้อย่างยั่งยืน ติดต่อประสานงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้สนับสนุน โดยการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของการทำงาน หรือการดำเนินโครงการนั้น ยังมุ่งเน้นให้สหกรณ์การเกษตรเป็นตัวขับเคลื่อนหลักไม่ได้ให้หน่วยงานอื่นเข้ามาดำเนินการเป็นหน่วยงานหลัก และหน่วยงานที่เข้ามาขับเคลื่อนนั้นต้องทำงานตามแนวทางที่ประชุมตั้งแต่การวางกรอบวัตถุประสงค์การดำเนินการ การดำเนินการ๑หอการค้า ๑ สหกรณ์ การเลือกเป้าหมายในการดำเนินการเกิดจากวัตถุประสงค์ของสหกรณ์การเกษตรและสมาชิก ต้องการ

ขับเคลื่อนให้สหกรณ์ของตนเองจะมีเป้าหมายไปที่ใด เลือกผลผลิตตามศักยภาพของตนเองและให้เหมาะสมกับการคุ้มค่าการผลิต ผลิตให้สอดคล้องกับการตลาด มีการทดลองระบบขนาดเล็ก ก่อนขยายเข้าสู่ระบบขนาดใหญ่ตามแผนการ ไม่ได้มุ่งหวังให้มีการดำเนินการเสร็จได้ใน ๑ ปี สหกรณ์วางแผนการดำเนินการ ๓ ปี เป็นต้น ในการดำเนินโครงการ สหกรณ์การเกษตร มีการจัดทำระบบการเงินที่ปลอดจากดอกเบี้ย ส่งเสริมให้สมาชิกมีเงินทุนในการดำเนินโครงการในระยะแรก และมีเงินทุนที่เพียงพอให้การผลิต ตามวัตถุประสงค์ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของการดำเนินการ ไม่ได้ทำเกินบทบาทและหน้าที่ โดยมุ่งเน้นให้สหกรณ์กำหนดวัตถุประสงค์ตามกำลังของตนเองในการทำ ดังสหกรณ์การเกษตรต้นแบบมีการดำเนินการจาก สมาชิก ๘๐ ราย มุ่งเน้นให้มีความรู้และขั้นตอนการดำเนินการ

บทบาทหน้าที่ของสมาชิก ที่ได้รับการสนับสนุนจากโครงการ

บทบาทหน้าที่ของสหกรณ์การเกษตร ขับเคลื่อนตามเป้าหมายวัตถุประสงค์ผลิตสินค้า ให้ได้ความต้องการมีคุณภาพรู้ต้นทุนและค่าใช้จ่ายของตนเอง

บทบาทหน้าที่ของเครือข่าย หอการค้าจังหวัดพิษณุโลกในการขับเคลื่อนโครงการให้เป็นไปตามเป้าหมายวัตถุประสงค์



บทบาทหน้าที่ของสมาชิก ที่ได้รับการสนับสนุนจากโครงการ

แนวทางลดความเหลื่อมล้ำสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจความมั่นคงอย่างยั่งยืน



19

บทบาทหน้าที่ของเครือข่าย หอการค้าจังหวัดพิษณุโลกในการขับเคลื่อนโครงการให้เป็นไปตามเป้าหมายประสงค์

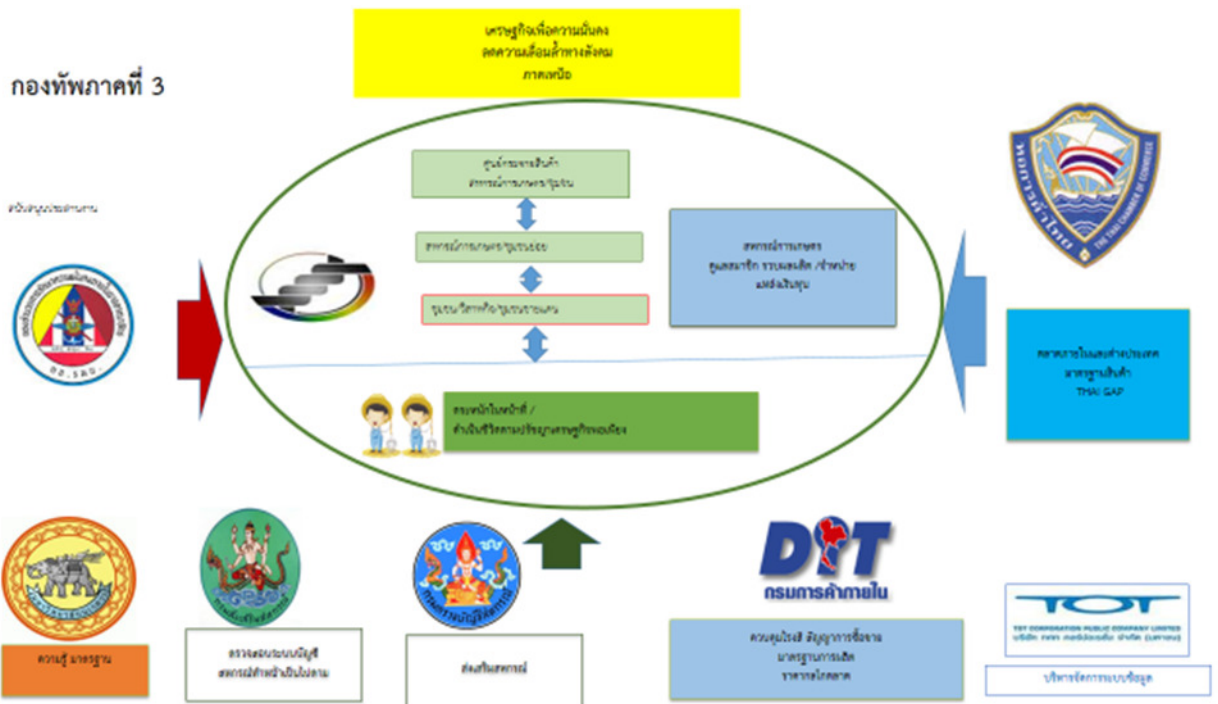


บทบาทหน้าที่ของเครือข่าย หอการค้าจังหวัดพิษณุโลกในการขับเคลื่อนโครงการให้เป็นไปตามเป้าหมายประสงค์

ด้านโครงสร้างและการจัดการ

การบริหารองค์กรในแนวราบเพื่อความรวดเร็วและความชัดเจนในการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง การดำเนินงานและตัดสินใจของฝ่ายจัดการ โดยใช้โครงสร้างการบริหารองค์กรแบบการบำรุงรักษาที่ผลที่ทุกคนมีส่วนร่วม (Total Productive Maintenance) มุ่งเน้นให้ที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ตั้งแต่ระดับล่าง จนถึง Top Manager และมีการร่วมมือเป็นเครือข่าย ยังมุ่งเน้นให้ทุกคนในองค์กรทำงานในหน้าที่ของตนเองอย่างเที่ยงตรง ยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ทำงานทุกอย่างได้ด้วยตนเองและคิดว่าองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของตนเอง ในการทำโครงการในส่วนของการจัดการ องค์กรควรนำเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้เพื่อการประหยัดค่าใช้จ่ายรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ให้บริการแก่สหกรณ์และสมาชิกด้วยความสะดวกและรวดเร็ว ให้มีรองผู้จัดการใหญ่ และรองผู้จัดการสาขาต่างๆ ให้มีกลุ่มงานสายบริการ ฝ่ายตรวจสอบกิจการสหกรณ์ ฝ่ายสมาชิก

คณะกรรมการดำเนินการ คณะกรรมการที่ปรึกษา มีคณะกรรมการฝ่ายต่างๆ เพื่อกำหนดและกำกับของการดำเนินการของสหกรณ์เป็นไปตามวัตถุประสงค์ สอดคล้องกับ อุทัย ปริญญาสุทินันท์ (๒๕๔๔) ได้ศึกษาการจัดการและแนวทางการพัฒนาสหกรณ์โคนมในการเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ : ศึกษากรณีสหกรณ์โคนมน้ำพอง จำกัด อำเภอน้ำพอง จังหวัดขอนแก่น ผลการศึกษาระบุชี้ชัดว่า การพัฒนาโครงสร้างควรจัดฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะของคณะกรรมการด้านการบังคับบัญชาและด้านการแบ่งงาน และควรใช้ประโยชน์จากอุปกรณ์สื่อสารที่มีอยู่ให้มากขึ้นเพื่อเพิ่มศักยภาพด้านการประสานงาน และสอดคล้องกับ สรายุทธ โต้พันธ์ (๒๕๕๓) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรเมืองเลย จำกัด ผลการวิจัยพบว่า สหกรณ์ควรนำระบบคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัยในการทำงานให้มีประสิทธิภาพและสะดวกรวดเร็ว และสอดคล้องกับ สฤกษ์สมบัติจิต (๒๕๔๙) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาแบบการบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์จำกัด ในทศวรรษหน้า ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จำกัด ในทศวรรษหน้าต้องสร้างระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของฝ่ายบริหารหรือคณะกรรมการดำเนินการ โครงสร้างการบริหารควรมีการกระจายอำนาจในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจ การสร้างระบบฐานข้อมูลของสมาชิกเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานเกี่ยวกับความช่วยเหลือในด้านต่างๆ ของสหกรณ์ การเพิ่มบทบาทสมาชิกให้มีส่วนร่วม และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เดชาวุธ เจ๊ะเต๊ะ (๒๕๕๐) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาแบบการบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจ ในทศวรรษหน้า : กรณีศึกษาสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจภาคใต้ ผลการศึกษาพบว่า ควรให้ความสำคัญและเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของสหกรณ์ เป็นองค์การดำเนินงานโดยยึดหลักการสหกรณ์เพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิกและบริหารจัดการตามโครงสร้างอย่างเต็มรูปแบบ ชัดเจนในบทบาทหน้าที่และสอดคล้องกัน ดังนั้น จึงเห็นได้ว่าแนวโน้มในเรื่องนี้มีความเป็นไปได้มาก



ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

แนวโน้มที่จะคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความเข้าใจในอุดมการณ์ มีจิตสาธารณะ มีความมุ่งมั่นและรักงานบริการสังคม การสรรหาบุคคลที่มีคุณภาพเข้ามาทำงานในสหกรณ์ รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรโดยการให้เพื่อศึกษาต่อในสาขาที่เกี่ยวข้อง ด้านการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานมีแนวโน้มที่จะพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถในการทำงานโดยการศึกษาดูงานในองค์กรที่มีความเจริญก้าวหน้า พัฒนาจิตวิญญาณโดยใช้แนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการพัฒนาการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงาน ให้มีการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง มีความคิดเชิงระบบ การทำงานเป็นทีม มีวิสัยทัศน์และสร้างภาพอันพึงประสงค์ร่วมกัน ส่วนด้านการพิจารณาความดีความชอบและให้สวัสดิการ มีแนวโน้มที่จะจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามระบบสากล ใช้ฐานคุณธรรมจริยธรรมให้สอดคล้องระบบธรรมาภิบาลจากแนวโน้มดังกล่าวผู้วิจัยมีความเห็นว่า แนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับ R. Wayne Mondy & Robert M. Noe (n.d : ๕) ได้ให้ความเห็นว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่เพียงแต่เป็นการฝึกอบรมและการพัฒนาเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการวางแผนอาชีพของบุคคลและการพัฒนากิจกรรม การพัฒนาองค์กรและการประเมินผลการดำเนินงานและกิจกรรมที่เน้นความต้องการในการฝึกอบรมและการพัฒนา สอดคล้องกับ ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (๒๕๕๐ : ๒๕๕๕) ให้ทัศนะเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า ทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้บอกว่าจะสู้หรือยอมแพ้ต่อการเปลี่ยนแปลงที่มีภาวะของความไม่แน่นอนสูง ประเด็นที่ต้องตระหนักคือ ต้องพัฒนากำลังคนขององค์กรให้มีฐานะเป็นทุนคือ มีความสามารถในการผลิตสินค้าและบริการได้มูลค่าสูงกว่าค่าใช้จ่ายที่ใช้ไป สอดคล้องกับ สรายุทธ โต้พันธ์ (๒๕๕๓) ที่ศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรเมืองเลย จำกัด ผลการศึกษาสะท้อนให้เห็นว่า การสอบคัดเลือกพนักงานควรพิจารณาความรู้ความสามารถให้ตรงกับตำแหน่งงานที่ต้องการเปิดสอบ ควรมีการเชื่อมโยงนโยบายจากฝ่ายบริหารสู่พนักงานลูกจ้างอย่างเหมาะสม คณะกรรมการ พนักงานและลูกจ้างของสหกรณ์ต้องเรียนรู้ ทำความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบโครงสร้างของสหกรณ์ให้ชัดเจนเพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและเกิดประสิทธิภาพหลักประกันที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดปลอดภัย และเจริญก้าวหน้าต่อไป สอดคล้องกับ Syed Othmanal-Habshi (๑๙๙๘ : ๒๐๖) ได้ให้มุมมองว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการฝึกฝนผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามจุดประสงค์ขององค์กร การพิจารณาความดีความชอบ การปรับขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การให้สวัสดิการที่ครบถ้วนดังนั้นก็เห็นได้ว่าแนวโน้มด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นจะให้ความสำคัญกับการพิจารณาการรับพนักงานที่มีคุณภาพเข้ามาทำงาน มีการพัฒนาคุณภาพการทำงานให้สามารถบริการอย่างมีประสิทธิภาพ

สหกรณ์การเกษตรต้องทำหน้าที่ตามบทบาท โดยเฉพาะกรรมการบริการสหกรณ์การเกษตรต้องมุ่งเน้นการให้บริการสมาชิกเป็นหลัก คำนึงถึงสมาชิกและองค์กรต้องได้รับผลประโยชน์สูงสุดและเป็นธรรม และมุ่งเน้นการบริการให้สมาชิกมีความรู้ความเข้าใจในโครงการที่ยึดแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินการ การดำเนินการโครงการที่จะประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับ กรรมการสหกรณ์ ประธาน ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์การเกษตรในการช่วยสนับสนุนบริการให้สมาชิกได้รับ ความสะดวก รวดเร็ว และช่วยเข้าไปแก้ไขปัญหาย่างรวดเร็ว ใน

การบริการยังได้นำอุปสรรค ข้อเสนอแนะในการนำมาเสนอต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อร่วมกันพัฒนาให้ระบบขับเคลื่อนไปได้อย่างมั่นคง

จากแนวโน้มดังกล่าวผู้วิจัยมีความเห็นว่า การให้บริการสมาชิกรับเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินงานขององค์กรบริการ ซึ่งปัจจุบันองค์กรบริการมักจะทำให้ความสำคัญกับการให้บริการที่ครอบคลุมทุกด้านในลักษณะของบริการเบ็ดเสร็จ (One Stop Service) สามารถใช้บริการได้ทุกที่ ทุกเวลา ทั้งในรูปแบบของจุดบริการต่างๆ (Counter Service) และใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย การให้บริการที่เป็นกันเองพนักงานมีจิตบริการ และบริการด้วยน้ำใจอันดีงาม ซึ่งจะสร้างความพึงพอใจและความสะดวกแก่ผู้ใช้บริการ ซึ่งสอดคล้องกับ เอกลักษณ์ ฝักบัว (๒๕๕๔) ที่ได้ศึกษาระบบสนับสนุนด้านการบริการสมาชิกกรณีศึกษา สหกรณ์ออมทรัพย์ครูอุบลราชธานี จำกัด ผลการศึกษาระบุชัดว่า ระบบที่พัฒนาขึ้นสามารถให้บริการสมาชิกในการตรวจสอบข้อมูลทางการเงินของตนเองได้ สอดคล้องกับสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (๒๕๔๗ : ๑๔) ได้ให้ความเห็นว่า การตระหนักถึงความสำคัญของลูกค้าและประชาชนย่อมทำให้การแสดงออกในการให้บริการสอดคล้องเหมาะสม ทั้งในส่วนการคิด การพูด การแสดงออก กิริยาท่าทาง ซึ่งบ่งบอกถึงความตั้งใจ ความเต็มใจที่จะทำหน้าที่อย่างดีที่สุด นอกจากนี้ที่กล่าวข้างต้นแล้ว ผู้วิจัยได้สรุปความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญหลายๆ ท่านต่อการให้บริการของสหกรณ์ฯ เห็นว่าควรปรับปรุงและยกระดับคุณภาพการให้บริการ

ด้านการให้บริการสมาชิก

สหกรณ์การเกษตรต้องทำหน้าที่ตามบทบาท โดยเฉพาะกรรมการบริการสหกรณ์การเกษตรต้องมุ่งเน้นการให้บริการสมาชิกเป็นหลัก คำนึงถึงสมาชิกและองค์กรต้องได้รับผลประโยชน์สูงสุดและเป็นธรรม และมุ่งเน้นการบริการให้สมาชิกมีความรู้ความเข้าใจในโครงการ ที่ยึดแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินการ การดำเนินการโครงการที่จะประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับ กรรมการสหกรณ์ ประธาน ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์การเกษตรในการช่วยสนับสนุนบริการให้สมาชิกได้รับ ความสะดวก รวดเร็ว และช่วยเข้าไปแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็ว ในการบริการยังได้นำอุปสรรค ข้อเสนอแนะในการนำมาเสนอต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อร่วมกันพัฒนาให้ระบบขับเคลื่อนไปได้อย่างมั่นคงด้านการบริการสมาชิก

จากแนวโน้มดังกล่าวผู้วิจัยมีความเห็นว่า การให้บริการสมาชิกรับเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินงานขององค์กรบริการ ซึ่งปัจจุบันองค์กรบริการมักจะทำให้ความสำคัญกับการให้บริการที่ครอบคลุมทุกด้านในลักษณะของบริการเบ็ดเสร็จ (One Stop Service) สามารถใช้บริการได้ทุกที่ ทุกเวลา ทั้งในรูปแบบของจุดบริการต่างๆ (Counter Service) และใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย การให้บริการที่เป็นกันเองพนักงานมีจิตบริการ และบริการด้วยน้ำใจอันดีงาม ซึ่งจะสร้างความพึงพอใจและความสะดวกแก่ผู้ใช้บริการ ซึ่งสอดคล้องกับ เอกลักษณ์ ฝักบัว (๒๕๕๔) ที่ได้ศึกษาระบบสนับสนุนด้านการบริการสมาชิกกรณีศึกษา สหกรณ์ออมทรัพย์ครูอุบลราชธานี จำกัด ผลการศึกษาระบุชัดว่า ระบบที่พัฒนาขึ้นสามารถให้บริการสมาชิกในการตรวจสอบข้อมูลทางการเงินของตนเองได้ เช่น ข้อมูลเงินฝาก ข้อมูลทุนเรือนหุ้น ข้อมูลหนี้สิน ทั้งสามารถพิมพ์รายงานทางการเงินและยื่นขอกู้เงิน โดยใช้บริการจากสหกรณ์ได้ทุกที่ทุกเวลา ทั้งยังเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานของผู้บริหารและการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผ่านทางระบบอินเตอร์เน็ต สอดคล้องกับ นารี พงษ์อนันต์ (๒๕๕๑) ที่ได้ศึกษาการบริหารสหกรณ์ดีเด่น : กรณีศึกษาสหกรณ์ออมทรัพย์ครูอุบลราชธานี จำกัด ผลการศึกษาสรุปได้ว่า

ความทันสมัยของอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ของสหกรณ์มีความสำคัญอย่างยิ่ง รวมทั้งความสะดวกในการรับบริการด้านการฝากเงิน และสถานที่ให้บริการของสหกรณ์จัดได้เหมาะสม คณะกรรมการมีนโยบายเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการ จึงมีการนำเอาเทคโนโลยีต่างๆ เข้ามาใช้เพื่ออำนวยความสะดวกแก่สมาชิกที่มาใช้บริการ สอดคล้องกับสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (๒๕๔๗ : ๑๔) ได้ให้ความเห็นว่า การตระหนักถึงความสำคัญของลูกค้าและประชาชนย่อมทำให้การแสดงออกในการให้บริการสอดคล้องเหมาะสม ทั้งในส่วนการคิด การพูด การแสดงออก กิริยาท่าทาง ซึ่งบ่งบอกถึงความตั้งใจ ความเต็มใจที่จะทำหน้าที่อย่างดีที่สุด นอกจากที่กล่าวข้างต้นแล้ว ผู้วิจัยได้สรุปความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญหลายๆ ท่านต่อการให้บริการของสหกรณ์ฯ เห็นว่าควรปรับปรุงและยกระดับคุณภาพการให้บริการ ดังนี้

๑. พนักงานจะต้องให้บริการด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส มีจิตบริการและจิตสาธารณะ เนื่องจากตามที่สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและรับข้อมูลจากสมาชิกได้สะท้อนให้เห็นว่าพนักงานของสหกรณ์ให้บริการอย่างไม่เต็มประสิทธิภาพ

๒. การให้บริการยังมีขั้นตอนหลายขั้นตอน ส่งผลต้องใช้เวลามากในการให้บริการมาก เช่น การรับสวัสดิการ ระยะเวลาที่จะได้ใช้ในการทำธุรกรรมของสมาชิก

๓. สหกรณ์ควรใช้กลยุทธ์การให้บริการเชิงรุก โดยควรเปิดจุดให้บริการตามพื้นที่ต่างๆ ในรูปของเคาน์เตอร์บริการตามจุดต่างๆ ของชุมชน

ด้านการสร้างความร่วมมือระหว่างสหกรณ์และหน่วยงานที่ร่วมดำเนินการ

สหกรณ์การเกษตรต้องมีการพัฒนาความร่วมมือของเครือข่ายที่เข้าร่วมดำเนินการ โดยต้องยึดถือวัตถุประสงค์เป็นตัวตั้ง ที่มุ่งเน้นให้สหกรณ์การเกษตรเป็นตัวดำเนินการเป็นหลัก ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ที่มุ่งเน้นระเบิดจากข้างใน พึ่งพาตนเอง และ สหกรณ์การเกษตรต้องให้เครือข่ายสนับสนุนการดำเนินการในการร่วมมือ ไม่ได้ให้มาขับเคลื่อนโครงการแทน เช่น หอการค้าจังหวัดพิษณุโลก มุ่งเน้นให้ช่วยในการขับเคลื่อนการตลาด การนำความรู้การเป็นผู้ประกอบการเข้ามาพัฒนาสมาชิกและสหกรณ์การเกษตร ช่วยในการสนับสนุนการทำสินค้าคุณภาพ เป็นต้น

สหกรณ์การเกษตรต้องมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาเครือข่ายภายในองค์กรของตนเองเป็นหลัก เพื่อจะทำให้องค์กรมีความเข้มแข็งในการดำเนินโครงการจากแนวโน้มดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นว่าการสร้างความร่วมมือระหว่างสหกรณ์เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อความมั่นคงและความก้าวหน้าของสหกรณ์ โดยเฉพาะในปี พ.ศ. ๒๕๕๘ ประเทศไทยจะเข้าสู่เศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งการแข่งขันในสังคมธุรกิจย่อมจะเพิ่มความเข้มข้นมากยิ่งขึ้น เห็นได้จากการรวมตัวของสหกรณ์ต่างๆ ที่รวมกันจัดตั้งเป็นเครือข่ายสหกรณ์อิสลามภาคใต้ ซึ่งสอดคล้องกับ ขนัญฐา กาญจน์สินนท์ (ระบบออนไลน์) กล่าวว่า การบริหารงานของเครือข่ายที่จะทำให้เครือข่ายมีความเติบโตและยั่งยืนยังต้องให้ความสำคัญใน ๓ เรื่อง คือ ๑. เครือข่ายจะจัดการให้มีการแลกเปลี่ยนอะไรระหว่างสมาชิก จะแลกเปลี่ยนกันอย่างไร แลกเปลี่ยนเพื่ออะไร ใครเป็นผู้ได้ประโยชน์ ประโยชน์ที่ได้มีคุณค่าเพียงใดสำหรับสมาชิก ๒. เครือข่ายจะจัดการให้มีการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกอย่างไร เรื่องอะไรที่ควรจะมีการติดต่อสื่อสาร จะใช้สื่อประเภทใดในการสื่อสาร สารที่สื่อมีความหมายต่อสมาชิกหรือไม่ ใดๆ ความถี่ในการติดต่อสื่อสารมีมากน้อยแค่ไหน ๓. เครือข่ายจะจัดการให้ความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างสมาชิก

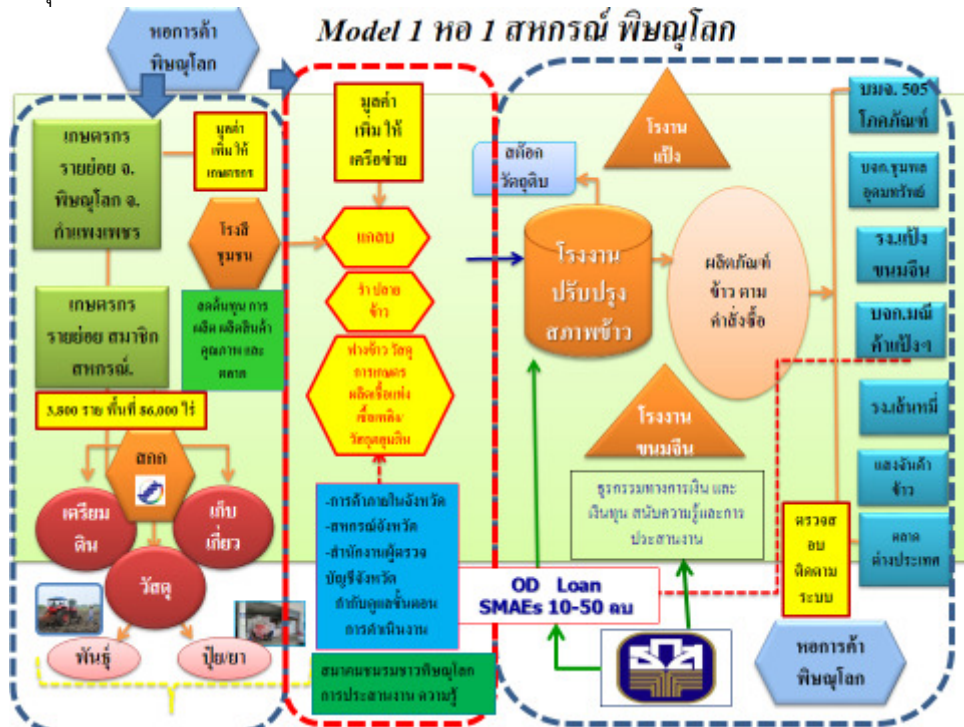
เป็นไปในทิศทางใด ทางการหรือไม่เป็นทางการ มีรูปแบบหรือไร้รูปแบบ เอื้ออาทรหรือทำตามหน้าที่ ผูกพันเป็นเจ้าของร่วม หรือเป็นเพียงผู้ถือหุ้นและรับกำไร ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกมีขอบเขตถึงไหน แคตัวแทนหรือสมาชิกกลุ่ม สอดคล้องกับ วิจิตต์ศรี สงวนวงศ์ และคณะ (๒๕๔๙) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาเครือข่ายสหกรณ์ กลุ่ม/องค์กรประชาชนจังหวัดสุพรรณบุรี ผลการศึกษาพบว่า ก่อนที่จะเริ่มมีการพัฒนาเครือข่ายกลุ่มนั้น กลุ่มมีลักษณะปิดตัวเอง การเชื่อมโยงเป็นเพียงการเชื่อมโยงธุรกิจประเภทนำไปฝากและให้เงินกู้ และหลังจากการสิ้นสุดโครงการวิจัยพบว่า การดำเนินงานเครือข่ายกลุ่มนั้นก่อให้เกิดมูลค่าทางสังคม กระบวนการเรียนรู้ขององค์กรเครือข่ายหลายประเภท กล่าวคือ ความเชื่อมั่น ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การร่วมมือและมีการดำเนินธุรกิจร่วมกัน และสอดคล้องกับ ปรีดา ประพฤติชอบ และคณะ(๒๕๔๙) ที่ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาเครือข่าย/กลุ่มองค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัดขอนแก่น ผลการศึกษาสะท้อนให้เห็นว่า การเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายทำให้เกิดการศึกษาดูงานระหว่างกัน เกิดการถ่ายทอดเทคโนโลยีการใช้คอมพิวเตอร์ในการบริหารจัดการ มีการทำธุรกรรมทางการเงินและการเกิดการเชื่อมโยงธุรกิจระหว่างกัน ตลอดจนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งมีผลให้กลุ่ม/องค์กรประชาชนมีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น และมีโอกาสที่จะขยายเครือข่ายให้กว้างต่อไปในอนาคต และสอดคล้องกับ กรรณิกา เรืองสวัสดิ์ (๒๕๕๐) ที่ได้ศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปางเกี่ยวกับการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์ ผลการศึกษาพบว่า ประโยชน์ที่สหกรณ์ได้รับจากการดำเนินเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์คือ ทำให้เกิดการเกื้อกูลกันทางด้านเงินทุน ซึ่งต่างก็ได้รับประโยชน์ด้วยกันทั้งสองฝ่าย ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน การแลกเปลี่ยนด้านการบริหารจัดการ การผลิต การตลาด ทำให้ฝ่ายที่ได้รับการช่วยเหลือจากสหกรณ์ที่เข้มแข็งได้รับการถ่ายทอดประสบการณ์ในการดำเนินงาน

ข้อเสนอแนะ

การพัฒนาของสหกรณ์การเกษตรที่จะประสบผลสำเร็จได้ นั้นต้องขึ้นอยู่กับ การตั้งเป้าหมาย ตั้งแต่เริ่มดำเนินโครงการคือการตั้งวัตถุประสงค์ของโครงการ ต้องมีความชัดเจนในเรื่องเป้าหมายในการทำงาน ระยะเวลาในการทำโครง หน้าที่ของแต่ละส่วนงานที่เกี่ยวข้องต้องมีอำนาจดำเนินการได้อย่างชัดเจนที่สำคัญคือ ส่วนของสหกรณ์การเกษตร ตั้งแต่กรรมการ ผู้จัดการ และสมาชิก ต้องมีความเข้าใจอย่างชัดเจนการดำเนินโครงการ เป็นการพึ่งพาตนเองเป็นหลักตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง หน่วยงานเครือข่ายเป็นหน่วยงานสนับสนุน เท่านั้น

การตัดสินใจการดำเนินโครงการ จะอยู่ที่สหกรณ์การเกษตรเป็นหลัก โดยเฉพาะเรื่องงบประมาณในการดำเนินการ จะไม่ใช่เป็นเครื่องมือชิ้นแรกที่จะมาช่วยในการตัดสินใจของการทำโครงการ เพราะจะไม่ไต่ถามงบประมาณจากภาครัฐ ที่จะตั้งงบประมาณมาทำโครงการ แต่งบประมาณดำเนินการนั้นขึ้นอยู่กับสหกรณ์การเกษตรเป็นหลัก ที่ต้องลงทุนจากสหกรณ์การเกษตร ตามหลักการการเป็นผู้ประกอบการ ทุกอย่างจะเป็นต้นทุนในการดำเนินการ ผลที่ได้จะตกอยู่ที่สมาชิก ของสหกรณ์การเกษตร ในช่วงแรกในการดำเนินการนั้น สหกรณ์อาจจะยังไม่มีผลกำไร แต่ช่วยให้สมาชิกมีความเข้มแข็ง สามารถดำเนินกิจการของตนเองต่อไปได้ ลดการพึ่งพาของภาครัฐ ในปี ๒ สมาชิกมีรายได้ที่สามารถดำรงอยู่ได้ จึงทำให้งานขับเคลื่อนในส่วนการขยายผล สามารถขยายผลต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง

เมื่อสมาชิกมีความเข้มแข็ง และเชื่อมั่นในระบบของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์การเกษตรย่อมพัฒนาต่อไปได้อย่างยั่งยืน ดังแสดงในรูปการทำงานปีที่ ๒ สหกรณ์การเกษตรพรหมพิราม ผลิตพันธ์ข้าวจำหน่ายให้สหกรณ์การเกษตรกำแพงเพชร สหกรณ์การเกษตรนิคมบางระกำ แล สหกรณ์เครือข่าย โดยผลผลิตจัดจำหน่ายให้ผู้ประกอบการ SME รับซื้อในราคากระทรวงพาณิชย์ ประกาศ ณ วันที่รับซื้อ โดยหอการค้า และ กองทัพภาคที่ ๓ ผลผลิตรวม ๑๕,๐๐๐ ตัน ข้าวขาว จะสนับสนุนระบบเพื่อให้ดำเนินงานได้อย่างสะดวกและเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล เป็นไปตามทฤษฎีปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ในปี ๒๕๖๐ สหกรณ์การเกษตรได้ขยายผลไปยังกลุ่มชุมชนวิสาหกิจ ๕๐ ชุมชน โดยให้ชุมชนใช้โรงสีชุมชนรับซื้อ สีแปร โรงสีชุมชน มีกำลังการผลิตวันละ ๒-๕ ตัน จัดส่งข้าวสารให้ผู้ประกอบการ SME โดยสหกรณ์จะเป็นผู้ดำเนินการ และยังส่งเสริมให้สหกรณ์การเกษตรชาติการ นครไทย และ ทรัพย์ไพรวัลย์ ดำเนินการปลูกข้าวโพดทดแทนการปลูกข้าว โดยสหกรณ์เป็นผู้รวบรวมผลผลิต จะเห็นได้ว่าการดำเนินโครงการแต่ละปีนั้น สหกรณ์จะเป็นผู้ดำเนินการหน่วยร่วมจะสนับสนุน



MOU รับซื้อข้าว 15,000 ตัน
15 สิงหาคม 2559



รูปแสดงการดำเนินงานปีที่ ๒ โครงการ ๑ หอการค้าค้าดูแลอย่างน้อย ๑ สหกรณ์การเกษตร