



การสนับสนุนสินเชื่อเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดิน
เพื่อเกษตรกรรม แก่สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดิน
จัดตั้งใหม่ : กรณีศึกษาสหกรณ์เพื่อพัฒนา
การเกษตรอินทรีย์ในเขตปฏิรูปที่ดิน
จังหวัดกาฬสินธุ์ จำกัด

โดย

จุฑาสินี ขำวิไล
อัญชลี ช่างตระกูล

สำนักบริหารกองทุน
สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม
ธันวาคม 2560

การสนับสนุนสินเชื่อเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดิน
เพื่อเกษตรกรรม แก่สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดิน
จัดตั้งใหม่ : กรณีศึกษาสหกรณ์เพื่อพัฒนา
การเกษตรอินทรีย์ในเขตปฏิรูปที่ดิน
จังหวัดกาฬสินธุ์ จำกัด

โดย

จุฑาสินี ขำวิไล
อัญชลี ช่างตระกูล

สำนักบริหารกองทุน
สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม
ธันวาคม 2560

คำนำ

การสนับสนุนสินเชื่อเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมแก่สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินจัดตั้งใหม่ กรณีศึกษาสหกรณ์เพื่อพัฒนาการเกษตรอินทรีย์ในเขตปฏิรูปที่ดินจังหวัดกาฬสินธุ์ จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีส่วนสำคัญในการดำเนินงานของสหกรณ์เพื่อพัฒนาการเกษตรอินทรีย์ในเขตปฏิรูปที่ดินจังหวัดกาฬสินธุ์ จำกัด และเพื่อศึกษาแนวทางการสนับสนุนสินเชื่อเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมแก่สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินจัดตั้งใหม่

ผลการศึกษาในเอกสารฉบับนี้ สามารถใช้เป็นแนวทางเบื้องต้นในการพัฒนาความเข้มแข็งให้แก่เกษตรกรที่ดำเนินงานในรูปแบบสหกรณ์ และเป็นแนวทางสำหรับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องที่จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ประกอบการดำเนินงานด้านการพิจารณาการให้สินเชื่อได้ตลอดจนจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่มีความสนใจศึกษาหาความรู้โดยทั่วไป

จุฑาสินี ขำวิไล
อัญชลี เสงตระกุล
ธันวาคม 2560

กิตติกรรมประกาศ

เอกสารผลการศึกษานี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาของ ดร.วีระชัย นาควิบูลย์วงศ์ อดีตเลขาธิการสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำ ตลอดทั้งตรวจแก้ไขเอกสารผลการศึกษานี้จนสำเร็จและมีความสมบูรณ์ จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณสมาชิกสหกรณ์เพื่อพัฒนาการเกษตรอินทรีย์ในเขตปฏิรูปที่ดินจังหวัดกาฬสินธุ์ จำกัด ที่ให้การสนับสนุนข้อมูลในการศึกษาเป็นอย่างดี เจ้าหน้าที่สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม จังหวัดกาฬสินธุ์ ที่อำนวยความสะดวกในการจัดหาเอกสารและการติดต่อประสานงาน รวมถึงทุกท่านที่ไม่ได้กล่าวถึง ที่ช่วยเป็นกำลังใจและให้การช่วยเหลือให้กับข้าพเจ้าจนสามารถทำเอกสารฉบับนี้จนสำเร็จสมบูรณ์

จุฑาสินี ขำวิไล
อัญชลี เสงตระกุล
ธันวาคม 2560

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
กิตติกรรมประกาศ	ข
สารบัญ	ค
สารบัญตาราง	จ
สารบัญภาพ	ฉ
บทสรุปผู้บริหาร	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มา สภาพปัญหา และความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์	3
1.3 ขอบเขตของการศึกษา	3
1.4 วิธีการศึกษา	3
1.5 นิยามศัพท์	4
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
1.7 ระยะเวลาดำเนินงาน	5
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร	6
2.1 แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารหลักฐานที่ใช้ในการศึกษา	6
2.2 กรอบแนวคิดการศึกษา	29
บทที่ 3 ความเป็นมาและการดำเนินงานของสหกรณ์เพื่อพัฒนา การเกษตรอินทรีย์ในเขตปฏิรูปที่ดินจังหวัดกาฬสินธุ์ จำกัด	31
3.1 การจัดตั้งสหกรณ์เพื่อพัฒนาเกษตรอินทรีย์ในเขตปฏิรูปที่ดิน จังหวัดกาฬสินธุ์ จำกัด	31
3.2 โครงสร้างการบริหารงาน	35
3.3 ทุนในการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ	36
3.4 การดำเนินธุรกิจ	37
บทที่ 4 ผลการศึกษาและการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งต่อการดำเนินงาน ของสหกรณ์ฯ	41
4.1 ผลการศึกษาจากแบบสอบถาม	41
4.2 ผลการศึกษาจากการสนทนากลุ่มร่วมกับคณะกรรมการดำเนินการ ของสหกรณ์	56
4.3 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ	59
บทที่ 5 บทสรุปและข้อเสนอแนะ	63
5.1 บทสรุป	63
5.2 ผลการศึกษาจากแบบสอบถาม	65

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.3 ผลการศึกษาจากการสนทนากลุ่มร่วมกับคณะกรรมการดำเนินการ ของสหกรณ์	69
5.4 สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ	70
5.5 ข้อเสนอแนะ	71
บรรณานุกรม	76
ภาคผนวก	81

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 การวิเคราะห์ความเสี่ยงของการให้สินเชื่อ	28
ตารางที่ 3.1 การใช้จ่ายเงินของสหกรณ์เพื่อพัฒนาการเกษตรอินทรีย์ในเขตปฏิรูปที่ดิน จังหวัดกาฬสินธุ์ จำกัด	39
ตารางที่ 3.2 การเปรียบเทียบแผนงานและผลการใช้ข้าวเปลือกในการดำเนินธุรกิจ ปีบัญชี 2559	40
ตารางที่ 3.3 รายการข้าวเปลือกที่สมาชิกไม่จัดส่งให้สหกรณ์ฯ ปีบัญชี 2559	40
ตารางที่ 4.1 ที่มาของการจัดตั้งสหกรณ์ฯ	42
ตารางที่ 4.2 สภาพทั่วไปของสมาชิกสหกรณ์	44
ตารางที่ 4.3 ด้านบุคลากรของสหกรณ์ฯ	47
ตารางที่ 4.4 ด้านกระบวนการบริหารจัดการภายในสหกรณ์	50
ตารางที่ 4.5 ด้านทุนดำเนินงาน	51
ตารางที่ 4.6 ด้านการบริการ	52
ตารางที่ 4.7 ด้านการทำธุรกิจกับสหกรณ์	53
ตารางที่ 4.8 การขายข้าวเปลือกและการส่งข้าวเปลือกให้สหกรณ์ฯ	54
ตารางที่ 4.9 นโยบายภาครัฐ การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ และการเมือง	55
ตารางที่ 4.10 ด้านอื่นๆ	56

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1 โครงสร้างการดำเนินงานของสหกรณ์	8
ภาพที่ 2.2 กรอบแนวคิดการวิจัย	30
ภาพที่ 3.1 ความเป็นมาของสหกรณ์เพื่อพัฒนาการเกษตรอินทรีย์ในเขตปฏิรูปที่ดิน จังหวัดกาฬสินธุ์ จำกัด	32

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

การสนับสนุนสินเชื่อเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมแก่สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดิน จัดตั้งใหม่ : กรณีศึกษาสหกรณ์เพื่อพัฒนาการเกษตรอินทรีย์ในเขตปฏิรูปที่ดินจังหวัดกาฬสินธุ์ จำกัด เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีส่วนสำคัญในการดำเนินงานของสหกรณ์ที่เพิ่งเริ่มจัดตั้งจากการรวมตัวกันของ วิสาหกิจชุมชน และเสนอแนะแนวทางการสนับสนุนสินเชื่อเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม แก่สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินจัดตั้งใหม่ ขอบเขตการศึกษามีเนื้อหาเกี่ยวกับ ปัจจัยที่มีผลทำให้ การดำเนินงานของสหกรณ์ ประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว และการสนับสนุนสินเชื่อเงินกองทุน การปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม เพื่อสร้างโอกาสในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ดำเนินการโดยเก็บรวบรวม ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มร่วมกับกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ และสัมภาษณ์สมาชิกสหกรณ์ การวิเคราะห์ข้อมูล เชิงคุณภาพ ใช้การพรรณนาความเปรียบเทียบเชื่อมโยงความสัมพันธ์ และวัดระดับ ความคิดเห็น เชิงปริมาณใช้สถิติพื้นฐาน

ผลการศึกษา สรุปสาระสำคัญ ดังนี้

(1) สหกรณ์เพื่อพัฒนาการเกษตรอินทรีย์ในเขตปฏิรูปที่ดินจังหวัดกาฬสินธุ์ จำกัด จัดตั้งขึ้น เมื่อปี 2557 โดยการรวมวิสาหกิจชุมชน 4 กลุ่ม ที่ตั้งอยู่ในเขตปฏิรูปที่ดิน 3 กลุ่ม และนอกเขตปฏิรูปที่ดิน 1 กลุ่ม มีจำนวนสมาชิกเริ่มแรก 59 ราย เป็นผู้อยู่ในเขตปฏิรูปที่ดิน 42 ราย คิดเป็นร้อยละ 71.18 ของ จำนวนสมาชิกทั้งหมดได้รับการสนับสนุนสินเชื่อเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม เพื่อดำเนินธุรกิจรวบรวมข้าวเปลือกและแปรรูปผลผลิต จำนวนเงินกู้ 700,000 บาท อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 2 ต่อปี ระยะเวลา 1 ปี ผลการดำเนินงาน ประสบปัญหาในการปฏิบัติงานและการบริหารจัดการลูกหนี้ และสินค้าคงเหลือ ซึ่งกรรมการดำเนินการไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ ทำให้มีรายได้ไม่เพียงพอชำระคืน เงินกู้ ภายในระยะเวลาที่กำหนด

(2) ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญในการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ พบว่าเกิดจากปัจจัยภายใน เป็นหลัก ส่วนปัจจัยภายนอก ได้แก่ นโยบายภาครัฐ การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ การเมือง และ ภัยธรรมชาติมีผลเพียงเล็กน้อย ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ มีดังนี้

2.1) บุคลากร ประกอบด้วยสมาชิกสหกรณ์ ขาดคุณลักษณะในการรวมกลุ่มเป็น สหกรณ์ ได้แก่ ขาดความรู้ความเข้าใจในหลักและวิธีการสหกรณ์ บทบาทหน้าที่ของตน ความ รับผิดชอบ ซื่อสัตย์สุจริต และการปกป้องผลประโยชน์ของสหกรณ์ กรรมการดำเนินการขาด ศักยภาพในการบริหารจัดการและประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ ไม่สามารถขับเคลื่อนงานของ สหกรณ์ได้ ไม่มีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานประจำ และผู้ตรวจสอบกิจการไม่เข้าปฏิบัติงาน จึงมีผลทำให้ กระบวนการภายในของสหกรณ์ ขาดประสิทธิภาพตามไปด้วย

2.2) กระบวนการภายในของสหกรณ์ โครงสร้างการดำเนินงานไม่เป็นไปตามรูปแบบ สหกรณ์ ขาดการดำเนินงานที่จำเป็นในการขับเคลื่อนสหกรณ์ ได้แก่ การออกกฎระเบียบให้ ครอบคลุมการปฏิบัติงาน การวางแผน การกำกับ ควบคุม ตรวจสอบ และการพัฒนาความรู้ให้แก่ บุคลากร

2.3) ทุนและการทำธุรกิจ มีการระดมทุนน้อย ไม่มีการวางแผนด้านเงินทุน การทำธุรกิจ ไม่ทั่วถึง ขาดการอำนวยความสะดวกหรือให้บริการทางธุรกิจแก่สมาชิกอย่างครบวงจร

2.4) หน่วยงานภาครัฐ ให้ความช่วยเหลือ ส่งเสริมและสนับสนุนอยู่ในระดับน้อย ขาด ความต่อเนื่องและจริงจัง ทำให้สหกรณ์ไม่ประสบผลสำเร็จ

(3) การสนับสนุนสินเชื่อเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมแก่สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินจัดตั้งใหม่

การสนับสนุนสินเชื่อเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมแก่สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินจัดตั้งใหม่ ควรจัดให้มีการประเมินความพร้อมของสหกรณ์ก่อนการสนับสนุนสินเชื่อเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม และติดตามประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ภายหลังการสนับสนุนสินเชื่อ เพิ่มเติมขึ้นจากเกณฑ์มาตรฐานการพิจารณาคำขอกู้ยืมเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมของสหกรณ์การเกษตรในเขตปฏิรูปที่ดิน โดยดำเนินการ ดังนี้

3.1) การประเมินความพร้อมของสหกรณ์ก่อนการสนับสนุนสินเชื่อ เป็นการประเมินศักยภาพของสหกรณ์ และคุณลักษณะของสมาชิก หากไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นต้องจัดให้มีการอบรมเตรียมความพร้อมให้แก่สมาชิกสหกรณ์ในเรื่องหลักและวิธีการสหกรณ์ คุณธรรมและจริยธรรมในการอยู่ร่วมกันในสังคม การประกอบอาชีพที่เชื่อมโยงกับการทำธุรกิจของสหกรณ์ และการควบคุมภายใน เป็นต้น เมื่อผ่านเกณฑ์การประเมินแล้ว ให้สำนักงานการปฏิรูปที่ดินจังหวัดนำเสนอขอรับการสนับสนุนสินเชื่อตามขั้นตอนการปฏิบัติงาน และอำนาจการอนุมัติต่อไป

3.2) การติดตามประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ภายหลังการสนับสนุนสินเชื่อ เป็นการประเมินความก้าวหน้า ช่วยให้ทราบถึงปัญหาอุปสรรค เพื่อการปรับปรุงแก้ไขได้ทันต่อสถานการณ์ ทำให้สหกรณ์สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ และเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจกำหนดนโยบายที่เหมาะสม โดยสำนักงานการปฏิรูปที่ดินจังหวัด มอบหมายเจ้าหน้าที่รับผิดชอบดูแลสหกรณ์ และประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ความรู้และช่วยเหลือสหกรณ์อย่างใกล้ชิด รวมทั้งให้มีเจ้าหน้าที่จากส่วนกลาง ลงพื้นที่ติดตามการใช้สินเชื่อ และการดำเนินงานของสหกรณ์ตามแผนงานที่กำหนด

ข้อเสนอแนะ

(1) สหกรณ์ ควรเร่งดำเนินการกับทรัพย์สินด้อยคุณภาพ เพื่อนำเงินที่ได้มาใช้ในการดำเนินธุรกิจ และจัดให้มีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานประจำ แจ้งเตือนให้กรรมการดำเนินการ และผู้ตรวจสอบกิจการเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย โดยนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการดำเนินงาน รวมทั้งเร่งระดมทุนโดยการจัดหาสมาชิกใหม่ เพื่อทดแทนสมาชิกที่ส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุ

(2) หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม กรมส่งเสริมสหกรณ์ และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ควรมีการบูรณาการงานร่วมกันในการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ และติดตามผลการดำเนินงานของสหกรณ์ที่อยู่ในความดูแลอย่างใกล้ชิด เพื่อการแก้ไขปัญหา และส่งเสริมสนับสนุนสหกรณ์ให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

(3) สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ควรสนับสนุนการศึกษาเรื่องเกี่ยวกับสหกรณ์ให้มากขึ้น เช่น เกณฑ์การประเมินศักยภาพของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดิน ตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์ การถอดบทเรียนสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินที่ได้รับการสนับสนุนสินเชื่อเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม และประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ และการศึกษาความต้องการของสหกรณ์ที่จำเป็น เป็นต้น เพื่อนำผลการศึกษามาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงและพัฒนางานด้านการสหกรณ์ในเขตปฏิรูปที่ดิน

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มา สภาพปัญหา และความสำคัญของปัญหา

ที่มา พระราชบัญญัติการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม พ.ศ. 2518 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2519 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2532 มาตรา 4 กำหนดความหมาย “การปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม” หมายความว่า การปรับปรุงเกี่ยวกับสิทธิ และการถือครองในที่ดินเพื่อเกษตรกรรม รวมตลอดถึงการจัดที่อยู่อาศัยในที่ดินเพื่อเกษตรกรรมนั้น โดยรัฐนำที่ดินของรัฐ หรือที่ดินที่รัฐจัดซื้อ หรือเวนคืนจากเจ้าของที่ดิน ซึ่งมีได้ทำประโยชน์ในที่ดินนั้นด้วยตนเองหรือมีที่ดินเกินสิทธิตามพระราชบัญญัตินี้ เพื่อจัดให้แก่เกษตรกรผู้ไม่มีที่ดินของตนเองหรือเกษตรกรที่มีที่ดินเล็กน้อย ไม่เพียงพอแก่การครองชีพและสถาบันเกษตรกรได้เช่าซื้อ เช่า หรือเข้าทำประโยชน์โดยรัฐให้ ความช่วยเหลือในการพัฒนาอาชีพเกษตรกรรม การปรับปรุงทรัพยากรและปัจจัยการผลิต ตลอดจน การผลิตและการจำหน่ายให้เกิดผลดียิ่งขึ้น และเมื่อสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ซึ่งเป็น หน่วยงานในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 6 มีนาคม 2518 มีอำนาจหน้าที่ ดำเนินการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมตามพระราชบัญญัตินี้ ได้เริ่มดำเนินการปฏิรูปที่ดิน โดยได้รับพระราชทานที่ดินทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ในพื้นที่ ๕ จังหวัด ได้แก่ จังหวัดฉะเชิงเทรา ปทุมธานี นครปฐม นครนายก และพระนครศรีอยุธยา รวมเนื้อที่ 44,369 ไร่ (สำนักงานการปฏิรูป ที่ดินเพื่อเกษตรกรรม, 2559) พร้อมทั้งพระราชทานพระบรมราโชบายแก่ผู้บริหารสำนักงาน การปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม เมื่อวันที่ 22 พฤศจิกายน 2518 ณ พระตำหนักจิตรลดารโหฐาน โดยสรุปคือ ทรงมีพระราชประสงค์ให้จัดที่ดินให้เป็นธรรมตามเนื้อที่ที่กฎหมายปฏิรูปที่ดินกำหนด ให้เกษตรกรผู้เช่าที่ดินทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์อยู่เดิมได้ทำกินอยู่ในที่ดินนั้นตลอดไปชั่วลูก ชั่วหลาน แต่จะไม่มีกรรมสิทธิ์ในที่ดินนั้น รวมทั้งจัดให้มีการพัฒนาต่างๆ ให้สอดคล้องกับสภาพเดิม ของท้องถิ่นนั้นๆ และให้รวมกลุ่มเกษตรกรจัดตั้งสหกรณ์ โดยพระราชทานเงินค่าชดเชยที่ดินเป็นทุน หมุนเวียนสำหรับการดำเนินงานของสหกรณ์ในเขตปฏิรูปที่ดิน (สำนักงานการปฏิรูปที่ดิน เพื่อเกษตรกรรม, 2543) และเพื่อเป็นการสนับสนุนการปฏิรูปที่ดิน จึงได้จัดตั้งกองทุนการปฏิรูปที่ดิน เพื่อเกษตรกรรมขึ้น ตามมาตรา 9 และ 10 แห่งพระราชบัญญัตินี้ เพื่อให้สำนักงานการปฏิรูปที่ดิน เพื่อเกษตรกรรมมีทุนหมุนเวียนและใช้จ่ายเพื่อการปฏิรูปที่ดิน ซึ่งต่อมาในการประชุมคณะกรรมการ ปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ครั้งที่ 9/2520 เมื่อวันที่ 15 สิงหาคม 2520 ได้มีมติให้ดำเนินการจัดตั้ง สหกรณ์ในท้องที่ที่ได้ประกาศเป็นเขตปฏิรูปที่ดิน และได้มอบเอกสารสิทธิทำกินในที่ดินให้แก่ เกษตรกรแล้วทุกแห่ง โดยกรมส่งเสริมสหกรณ์ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร และ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ประสานงานร่วมกันเข้าไปจัดสหกรณ์ เพื่อให้บริการ แก่เกษตรกรในด้านสินเชื่อ การซื้อการขายตามวิธีการของสหกรณ์ ได้ดำเนินการตั้งแต่ปี 2521 เป็น ต้นมา

นับตั้งแต่ปี 2521 จนถึงปัจจุบัน มีสหกรณ์ที่จดทะเบียนเป็นสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดิน จำนวน 154 สหกรณ์ ซึ่งในจำนวนนี้เป็นสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นก่อนปี 2548 จำนวน 127 สหกรณ์ หรือ คิดเป็นร้อยละ 82.47 ของจำนวนสหกรณ์ทั้งหมด โดยเฉลี่ยจัดตั้งขึ้นปีละ 5 สหกรณ์ แต่ในระยะ ต่อมาตั้งแต่ปี 2548 นโยบายของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมได้ให้ความสำคัญกับ

การสร้างเสริมความเข้มแข็งให้แก่สหกรณ์ที่ได้จัดตั้งขึ้นมาแล้วให้สามารถดำเนินธุรกิจของสหกรณ์อยู่ได้ ดังนั้น การจัดตั้งสหกรณ์จึงลดน้อยลงเหลือเพียงปีละ 1 – 2 สหกรณ์ ประกอบกับได้มีการตราพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ.2548 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 19 มกราคม 2548 มีส่วนทำให้นโยบายด้านการสร้างความเข้มแข็งของเกษตรกร โดยการจัดตั้งสหกรณ์ชะลอตัวเปลี่ยนไปเป็นมุ่งเน้นสนับสนุนการรวมกลุ่มของเกษตรกรจัดตั้งวิสาหกิจชุมชน เพื่อดำเนินกิจกรรมการเกษตรร่วมกัน ภายใต้แผนแก้ไขปัญหาคาความยากจนของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาความหมายของสถาบันเกษตรกรตามกฎหมายปฏิรูปที่ดิน มาตรา 4 หมายความว่า กลุ่มเกษตรกร สหกรณ์การเกษตร ชุมชนสหกรณ์การเกษตรตามกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ จะเห็นได้ว่าวิสาหกิจชุมชนไม่ได้เป็นสถาบันเกษตรกรตามกฎหมายปฏิรูปที่ดิน การสนับสนุนสินเชื่อเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมแก่วิสาหกิจชุมชน จึงถือเป็นการสนับสนุนสินเชื่อรายบุคคล ปัจจุบัน อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 4 ต่อปี สูงกว่าสถาบันเกษตรกร 2 เท่าตัว และเนื่องจากวิสาหกิจชุมชนไม่ได้เป็นสถาบันเกษตรกร การเข้าถึงแหล่งทุนอื่นๆค่อนข้างยากลำบาก เจ้าของทุนจะใช้อัตราดอกเบี้ยสูง นโยบายการให้ความช่วยเหลือจากภาครัฐ และการติดต่อธุรกรรมส่วนใหญ่ ดำเนินการกับสถาบันเกษตรกร ดังนั้น หากวิสาหกิจชุมชนมีความเข้มแข็งและสามารถเชื่อมโยงกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเข้าด้วยกัน ขยายการดำเนินกิจกรรมการเกษตรไปสู่การดำเนินธุรกิจในรูปแบบสหกรณ์ ซึ่งเป็นสถาบันเกษตรกรตามกฎหมายปฏิรูปที่ดิน จึงจะสามารถให้ความช่วยเหลือสมาชิก และสร้างความเข้มแข็งให้แก่เกษตรกรในเขตปฏิรูปที่ดินได้ดียิ่งขึ้น

วิสาหกิจชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดินที่สามารถพัฒนาตนเองจนยกระดับขึ้นเป็นสถาบันเกษตรกร ในรูปของสหกรณ์การเกษตร มีตัวอย่างให้ศึกษาเพียง 1 สหกรณ์ คือ สหกรณ์เพื่อพัฒนาเกษตรอินทรีย์ในเขตปฏิรูปที่ดินจังหวัดกาฬสินธุ์ จำกัด เกิดจากการรวมกลุ่มวิสาหกิจชุมชน 4 แห่ง เข้าด้วยกัน ได้แก่ วิสาหกิจชุมชนโรงสีข้าวปลอดสารพิษ วิสาหกิจชุมชนกลุ่มพันธุ์ข้าวพื้นเมืองบ้านห้วยม่วง วิสาหกิจชุมชนกลุ่มหน่อไม้ฝรั่งปลอดสารพิษ และวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเลี้ยงวัวบ่อแก้ว จัดตั้งโดยจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 เมื่อวันที่ 19 พฤศจิกายน 2557 มีสมาชิกแรกจัดตั้ง 59 ราย และได้รับสินเชื่อเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมเป็นทุนดำเนินธุรกิจเริ่มแรกของสหกรณ์ จำนวนเงิน 700,000 บาท อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 2 ต่อปี ระยะเวลากู้ยืม 1 ปี ครอบคลุมชำระวันที่ 30 กันยายน 2559

สภาพปัญหา ผลจากการตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ เพื่อพัฒนาการเกษตรอินทรีย์ในเขตปฏิรูปที่ดิน จังหวัดกาฬสินธุ์ จำกัดกาฬสินธุ์ สิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2559 (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2560) และจากการสอบถามกรรมการสหกรณ์ สามารถสรุปสาระสำคัญของปัญหา ดังนี้

- 1) ด้านเงินทุน สหกรณ์ฯ ขาดแคลนเงินทุน ดำเนินธุรกิจโดยใช้แหล่งทุน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเงินกู้ยืมจากกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม
- 2) ด้านการเงินและบัญชี สหกรณ์ฯ ไม่มีเจ้าหน้าที่ทำบัญชี ไม่สามารถทำบัญชีและรายงานการเงินได้ การจัดทำรายงานการเงินประจำปี ได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานราชการ
- 3) ด้านการปฏิบัติงาน การดำเนินงานต่ำกว่าแผนงานที่กำหนดมาก มีการซื้อขายสินค้าเงินเชื่อที่ลูกค้าการค้ายังชำระเงินไม่ครบถ้วน การจัดขึ้นคุณภาพสหกรณ์ยังไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์กำหนดในส่วนของงานไม่สามารถจัดทำบดลองประจำเดือนได้

4) ด้านการบริหารธุรกิจ สหกรณ์ดำเนินธุรกิจ 2 ด้าน ได้แก่ ธุรกิจรวบรวมผลผลิตและการแปรรูป ซึ่งมีผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก

5) ด้านอื่นๆ สหกรณ์ดำเนินการด้านการตลาดน้อย คู่แข่งตลาดข้าวอินทรีย์มีจำนวนมาก

ความสำคัญของปัญหา ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา คือปี 2557–2559 มีสหกรณ์จัดตั้งใหม่จำนวน 7 สหกรณ์ ซึ่งยังไม่ได้เริ่มดำเนินธุรกิจ 6 สหกรณ์ คงเหลือเพียงแห่งเดียวที่ดำเนินธุรกิจ โดยได้รับการสนับสนุนสินเชื่อเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม เป็นทุนดำเนินการครั้งแรก คือ สหกรณ์เพื่อพัฒนาการเกษตรอินทรีย์ในเขตปฏิรูปที่ดินจังหวัดกาฬสินธุ์ จำกัด ประกอบกับสภาพปัญหาของสหกรณ์ดังกล่าวข้างต้น ทำให้ไม่สามารถชำระคืนเงินกู้กองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมได้ภายในกำหนดชำระคืน มียอดหนี้คงเหลือคงค้าง ณ วันที่ 31 มีนาคม 2560 จำนวน 549,505.37 บาท ประกอบด้วย เงินต้น 544,374.82 บาท ดอกเบี้ย 5,130.55 บาท และในปี 2560 สหกรณ์ไม่มีทุนดำเนินการ และเริ่มประสบภาวะขาดทุนเป็นปีแรก ดังนั้น จึงมีความจำเป็นต้องศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดสภาพปัญหาในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ เพื่อสร้างโอกาสในการขับเคลื่อนงานสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และลดโอกาสการผิดนัดชำระหนี้จากสหกรณ์ที่มาขอกู้ยืมเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

1.2 วัตถุประสงค์

1.2.1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีส่วนสำคัญในการดำเนินงานของสหกรณ์เพื่อพัฒนาการเกษตรอินทรีย์ในเขตปฏิรูปที่ดินจังหวัดกาฬสินธุ์ จำกัด

1.2.2 เพื่อเสนอแนะการดำเนินงานสนับสนุนสินเชื่อเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมแก่สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินจัดตั้งใหม่

1.3 ขอบเขตของการศึกษา

1.2.3 ขอบเขตด้านประชากร คือ ประธานกรรมการ กรรมการดำเนินการ หัวหน้ากลุ่มวิสาหกิจชุมชน 4 กลุ่ม ได้แก่ วิสาหกิจชุมชนโรงสีข้าวปลอดสารพิษ วิสาหกิจชุมชนกลุ่มเลี้ยงวัวพันธุ์เนื้อบ้านบ่อแก้ว วิสาหกิจชุมชนกลุ่มพันธุ์ข้าวพื้นเมืองบ้านห้วยม่วง และวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผู้ปลูกหน่อไม้ฝรั่งปลอดสารพิษ และสมาชิกสหกรณ์เพื่อพัฒนาเกษตรอินทรีย์ในเขตปฏิรูปที่ดินจังหวัดกาฬสินธุ์ จำกัด

1.2.4 ขอบเขตด้านเนื้อหา คือ ข้อมูลพื้นฐานของสหกรณ์เพื่อพัฒนาการเกษตรอินทรีย์ในเขตปฏิรูปที่ดินจังหวัดกาฬสินธุ์ จำกัด ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ สภาพปัญหาของสหกรณ์ และการสนับสนุนสินเชื่อเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมแก่สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินจัดตั้งใหม่

1.4 วิธีการศึกษา

ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1.4.1 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1.4.1.1 ข้อมูลปฐมภูมิ ได้จากการสนทนากลุ่มร่วมกับคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ และการเก็บข้อมูลจากสมาชิกสหกรณ์โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ

1.4.1.2 ข้อมูลทุติยภูมิ ได้จากการศึกษาเอกสารของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม เอกสารเผยแพร่ของหน่วยงานอื่น ผลงานวิจัย ผลงานวิชาการ และข้อมูลจากเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

1.4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

1.4.2.1 เชิงคุณภาพ ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางและความเรียงเชิงพรรณนา

1.4.2.2 เชิงปริมาณ ใช้การวิเคราะห์เชิงสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าเฉลี่ย และร้อยละ แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางและความเรียงเชิงพรรณนา

1.4.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

1.4.3.1 แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างสำหรับใช้ในการสนทนากลุ่มร่วมกับคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์

1.4.3.2 แบบสอบถามสำหรับใช้ในการเก็บข้อมูลจากสมาชิกสหกรณ์ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญในการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นอื่นๆ

ทั้งนี้ การวัดระดับความคิดเห็น ใช้รูปแบบการวัดระดับของ Likert Scale โดยมีเกณฑ์ค่าเฉลี่ย 5 ระดับ ช่วงละเท่าๆ กัน ดังนี้

ระดับ	ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก	ระดับความคิดเห็น
1	1.00 – 1.76	น้อยที่สุด
2	1.77 – 2.57	น้อย
3	2.58 – 3.38	ปานกลาง
4	3.39 – 4.19	มาก
5	4.20 – 5.00	มากที่สุด

1.4.3.3 เครื่องบันทึกเสียงสำหรับใช้ในการบันทึกเสียงขณะสนทนากลุ่มร่วมกับคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์

1.5 นิยามศัพท์

กองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม หมายความว่า กองทุนที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

สินเชื่อเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม หมายความว่า การกู้ยืมเป็นตัวแทนเงินจากกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

เขตปฏิรูปที่ดิน หมายความว่า เขตที่ดินที่ได้มีพระราชกฤษฎีกากำหนดให้เป็นเขตปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

สหกรณ์ หมายความว่า องค์การของบรรดาบุคคล ซึ่งรวมกลุ่มกันโดยสมัครใจในการดำเนินวิสาหกิจที่พวกเขาเป็นเจ้าของร่วมกัน และควบคุมตามหลักประชาธิปไตย เพื่อสนองความต้องการ (อันจำเป็น) และความหวังร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม

สหกรณ์การเกษตร หมายความว่า สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ผู้มีอาชีพทางการเกษตร รวมกันจัดตั้งขึ้น และจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลต่อนายทะเบียนสหกรณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกดำเนินการร่วมกัน และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิก และช่วยยกฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น

สหกรณ์การเกษตรในเขตปฏิรูปที่ดิน หมายความว่า สหกรณ์การเกษตรที่จัดตั้งขึ้น โดยกระบวนการด้านการปฏิรูปที่ดิน

สหกรณ์ฯ หมายความว่า สหกรณ์เพื่อพัฒนาการเกษตรอินทรีย์ในเขตปฏิรูปที่ดินจังหวัดกาฬสินธุ์ จำกัด

สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม หมายความว่า หน่วยราชการที่จัดตั้งตามพระราชบัญญัติการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม เป็นทบวงการเมือง มีฐานะเทียบเท่ากรม สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

สำนักบริหารกองทุน หมายความว่า หน่วยงานภายในสังกัดสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม มีหน้าที่รับผิดชอบบริหารจัดการเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม มีแนวทางการสนับสนุนสินเชื่อเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมแก่สหกรณ์จัดตั้งใหม่

1.6.2 สำนักบริหารกองทุน สามารถนำผลการศึกษามาใช้ประโยชน์ในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานสนับสนุนสินเชื่อเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

1.7 ระยะเวลาดำเนินงาน

พฤษภาคม - ธันวาคม 2560

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการตรวจเอกสาร แนวคิดและทฤษฎี และเอกสารหลักฐานที่มีการบันทึกไว้ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการศึกษา และจัดทำกรอบแนวคิด ดังนี้

2.1 แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารหลักฐานที่ใช้ในการศึกษา

2.1.1 สหกรณ์

สหกรณ์เป็นองค์กรทางเศรษฐกิจและสังคมที่สมาชิกร่วมกันจัดตั้งขึ้นด้วยการลงหุ้นร่วมกัน จัดการร่วมกันในการผลิต การจำหน่ายสินค้า หรือบริการตามความต้องการหรือผลประโยชน์อย่างเดียวกันของบรรดาสมาชิก สมาชิกแต่ละคนมีสิทธิ์ออกเสียงได้หนึ่งเสียงในการบริหาร สหกรณ์ โดยไม่ขึ้นกับจำนวนหุ้นที่ถืออยู่ เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์การเกษตร เป็นต้น เป็นคณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม โดยช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และได้จดทะเบียนตามกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ (หนังสือราชบัณฑิตยสถาน ที่ รก 0004/800 ลงวันที่ 21 มีนาคม 2550) ซึ่งการรวมกลุ่มกันในรูปแบบสหกรณ์ได้ถือเอาการกำเนิดของสมาคมของผู้นำอันเที่ยงธรรมแห่งเมืองรอชเดล (The Rochdale Society of Equitable Pioneers) ในประเทศอังกฤษเมื่อปี ค.ศ. 1844 (พ.ศ. 2387) เป็นจุดเริ่มต้นของสหกรณ์สมัยปัจจุบันมีหลักปฏิบัติ 7 ข้อในระยะต่อมาได้พัฒนาเป็นหลักสหกรณ์สากลจนถึงปัจจุบันได้มีแถลงการณ์ว่าด้วยเอกลักษณ์ของสหกรณ์ ในการประชุมสมัชชาของสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ (The International Cooperative Alliance : ICA) ครั้งที่ 31 ที่เมืองแมนเชสเตอร์ ประเทศอังกฤษ เมื่อเดือนกันยายน 2538 (1995) ได้มีการพิจารณาร่างแถลงการณ์ว่าด้วยเอกลักษณ์ของสหกรณ์ และให้ความเห็นชอบร่วมกัน โดยสาระสำคัญของแถลงการณ์ดังกล่าว ประกอบด้วยคำจำกัดความ (นิยาม) ค่านิยม และหลักสหกรณ์ที่มีการพิจารณาใหม่ ทั้งนี้ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับองค์การสหกรณ์ทั้งหลาย ในคริสต์ทศวรรษที่ 21 (นุกูล การยืนยงค์, 2554) รายละเอียดดังนี้

ค่านิยม สหกรณ์เป็นองค์การอิสระของบุคคลซึ่งรวมกันด้วยความสมัครใจ เพื่อสนองความต้องการและความมุ่งหมายร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม โดยการดำเนินวิสาหกิจที่เป็นเจ้าของร่วมกัน และควบคุมตามแนวทางประชาธิปไตย

ค่านิยม สหกรณ์อยู่บนพื้นฐานค่านิยมของการพึ่งพา และรับผิดชอบตนเอง ประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรม และความสามัคคี สมาชิกสหกรณ์ตั้งมั่นอยู่ในค่านิยมทางจริยธรรมแห่งความซื่อสัตย์ เปิดเผย รับผิดชอบต่อสังคม และเอื้ออาทรต่อผู้อื่นตามแบบแผนที่สืบทอดมาจากผู้ริเริ่มสหกรณ์

หลักการของสหกรณ์ เป็นแนวทางสำหรับสหกรณ์ทั้งหลายในการนำค่านิยมของสหกรณ์สู่การปฏิบัติ 7 ประการ ดังนี้

1) การเปิดรับสมาชิกทั่วไปและด้วยความสมัครใจ (Voluntary and Open Membership) สหกรณ์เป็นองค์การแห่งความสมัครใจที่เปิดรับบุคคลทั้งหลายที่สามารถใช้บริการของ

สหกรณ์ และเต็มใจรับผิดชอบในฐานะสมาชิก เข้าเป็นสมาชิก โดยปราศจากการกีดกีดทางเพศ สังคม เชื้อชาติ การเมือง หรือศาสนา

2) การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย (Democratic Member Control) สหกรณ์เป็นองค์การประชาธิปไตยที่ควบคุมโดยมวลสมาชิกผู้มีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน ในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจ บุรุษและสตรีผู้ที่ได้รับเลือกการเป็นผู้แทนสมาชิกต้องรับผิดชอบต่อมวลสมาชิกในสหกรณ์ ชั้นปฐมสมาชิกมีสิทธิในการออกเสียงเท่าเทียมกัน (สมาชิกหนึ่งคนหนึ่งเสียง) สำหรับสหกรณ์ในระดับอื่นให้ดำเนินไปตามแนวทางประชาธิปไตยด้วยเช่นกัน

3) การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจโดยสมาชิก (Member Economic Participation) สมาชิกสหกรณ์ พึงมีความเที่ยงธรรมในการให้ และควบคุมการใช้เงินทุนในสหกรณ์ตามแนวทาง ประชาธิปไตย ทุนของสหกรณ์อย่างน้อยส่วนหนึ่งต้องเป็นทรัพย์สินส่วนรวมของสหกรณ์ สมาชิก จะได้รับผลตอบแทนสำหรับเงินทุนตามเงื่อนไขแห่งสมาชิกภาพในอัตราที่จำกัด (ถ้ามี) มวลสมาชิก เป็นผู้จัดสรรผลประโยชน์ส่วนเกิน เพื่อจุดมุ่งหมายประการใดประการหนึ่งหรือทั้งหมด จากดังต่อไปนี้ คือ เพื่อการพัฒนาสหกรณ์ของตนโดยจัดให้เป็นทุนของสหกรณ์ ซึ่งส่วนหนึ่งของทุนนี้ต้องไม่นำมา แบ่งปันกัน เพื่อเป็นผลประโยชน์แก่สมาชิกตามส่วนของปริมาณธุรกิจที่ทำกับสหกรณ์ และเพื่อสนับสนุน กิจกรรมอื่นใดที่มวลสมาชิกเห็นชอบ

4) การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ (Autonomy and Independence) สหกรณ์เป็นองค์การที่พึ่งพาและปกครองตนเอง โดยการควบคุมของสมาชิก ในกรณีที่สหกรณ์จำต้อง มีข้อตกลงหรือผูกพันร่วมกับองค์การอื่นๆ รวมถึงองค์การของรัฐ หรือต้องแสวงหาทุนจากแหล่งภายนอก สหกรณ์ต้องกระทำภายใต้เงื่อนไขอันเป็นที่มั่นใจได้ว่า มวลสมาชิกจะยังคงไว้ซึ่งอำนาจในการควบคุม ตามแนวทางประชาธิปไตย และยังคงดำรงความเป็นอิสระของสหกรณ์

5) การศึกษา การฝึกอบรม และข่าวสาร (Education, Training and Information) สหกรณ์พึงให้การศึกษและการฝึกอบรมแก่มวลสมาชิก ผู้แทนจากการเลือกตั้ง ผู้จัดการ พนักงาน เพื่อให้บุคคลเหล่านี้สามารถมีส่วนช่วยพัฒนาสหกรณ์ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถให้ ข่าวสารแก่สาธารณชน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง แก่เยาวชนและผู้เฒ่าทางความคิด ในเรื่องคุณลักษณะและ คุณประโยชน์ของสหกรณ์ได้

6) การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ (Co-operation among Co-operative) สหกรณ์ สามารถให้บริการแก่สมาชิกได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ขบวนการ สหกรณ์ได้ โดยการประสานความร่วมมือกันในระดับท้องถิ่น ระดับชาติ ระดับภูมิภาค และระดับ นานาชาติ

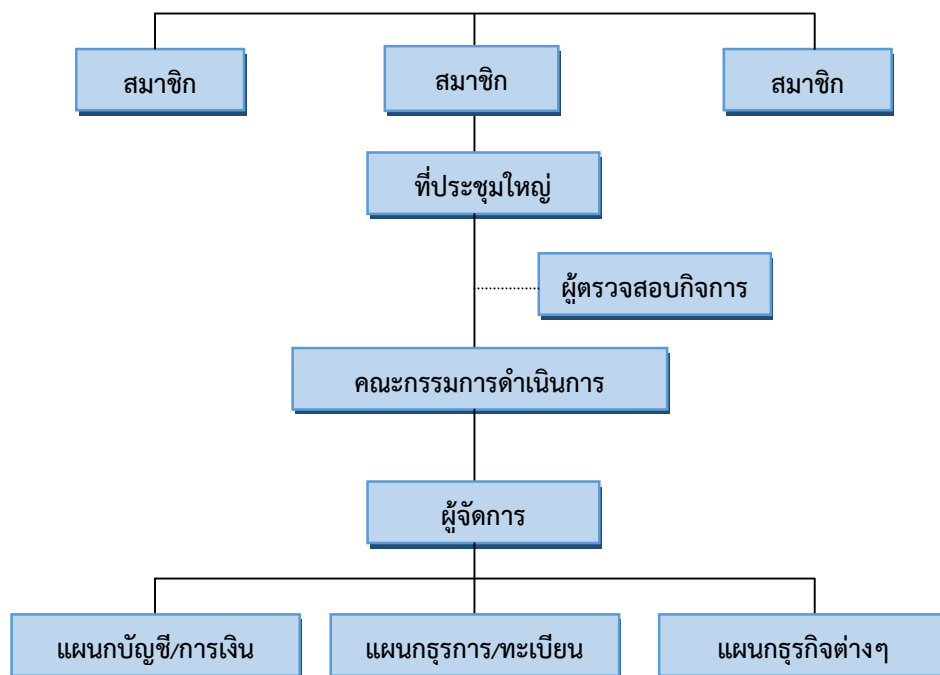
7) ความเอื้ออาทรต่อชุมชน (Concern for Community) สหกรณ์พึงดำเนิน กิจกรรมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของชุมชน ตามนโยบายที่มวลสมาชิกให้ความเห็นชอบ

ทั้งนี้ มีวิธีการสหกรณ์ คือ “การนำหลักการสหกรณ์มาประยุกต์ใช้ในการดำเนิน กิจกรรม ทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อประโยชน์ของมวลสมาชิกและชุมชน โดยไม่ละเลยหลักการ ธุรกิจที่ดี”

ในประเทศไทยมีการจัดตั้งสหกรณ์ตั้งแต่ปี 2459 ในสมัยรัชกาลที่ 6 โดยพระราชวรวงศ์เธอ กรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ “พระบิดาแห่งการสหกรณ์ไทย” ได้ทรงจัดตั้ง “สหกรณ์วัดจันทร์ไม่จำกัด สินใช้” ขึ้นที่จังหวัดพิษณุโลก เป็นสหกรณ์ชนิดไม่จำกัด มีขนาดเล็กในระดับหมู่บ้านในหมู่เกษตรกรที่มี

รายได้ต่ำและมีหนี้สินมาก มีสมาชิกแรกตั้งจำนวน 16 คน มีทุนดำเนินการจำนวน 3,080 บาท โดยเป็นทุนจากการกู้แบงก์สยามกัมมาจล (ธนาคารไทยพาณิชย์ ในปัจจุบัน) 3,000 บาท ก่อนที่จะขยายไปจังหวัดลพบุรีและจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ภายในเวลา 4 ปีหลังจากนั้น ได้มีสหกรณ์เพิ่มขึ้นอีกประมาณ 60 แห่ง

โครงสร้างการดำเนินงานของสหกรณ์ประกอบด้วยสมาชิก ที่ประชุมใหญ่ ผู้ตรวจสอบกิจการ คณะกรรมการดำเนินการ ผู้จัดการ แผนกบัญชี/การเงิน แผนกธุรการ/ทะเบียน และแผนกธุรกิจต่างๆ (ภาพที่ 2.1) ทั้งนี้ ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ 2542 กำหนดให้มีคณะกรรมการดำเนินการไม่เกิน 15 คน มีอำนาจหน้าที่ เป็นผู้ดำเนินการ และเป็นผู้แทนสหกรณ์ ในกิจการทั้งปวง และเพื่อให้กิจการสหกรณ์ดำเนินการอย่างกว้างขวาง และให้บริการสมาชิกอย่างทั่วถึง คณะกรรมการดำเนินการควรจัดจ้างผู้จัดการที่มีความรู้ความสามารถมาดำเนินธุรกิจแทน และผู้จัดการ อาจจัดจ้างเจ้าหน้าที่โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการดำเนินการ เพื่อช่วยเหลือกิจการสหกรณ์ ด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม โดยคำนึงถึงปริมาณธุรกิจและความประหยัดเป็นสำคัญ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2559)



ภาพที่ 2.1 โครงสร้างการดำเนินงานของสหกรณ์

สำหรับสหกรณ์ในประเทศไทย สามารถแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะตามสากล โดยมีชื่อเรียกเป็นการเฉพาะ ดังนี้

1) แบ่งตามลักษณะความรับผิดชอบในหนี้สิน ซึ่งเดิมกำหนดไว้ในบทบัญญัติของกฎหมายตามมาตรา 7 แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 เรียกว่า “ชนิด” ของสหกรณ์ กำหนดให้มี 2 ชนิด คือ สหกรณ์จำกัด และ สหกรณ์ไม่จำกัด แต่ในบทบัญญัติของพระราชบัญญัติ พ.ศ.2542

ไม่มีบทบัญญัติเกี่ยวกับสหกรณ์ไม่จำกัด และกำหนดให้สหกรณ์ไม่จำกัดที่มีอยู่ต้องขอจดทะเบียนใหม่เป็นสหกรณ์จำกัดหรือต้องเลิก สหกรณ์ในประเทศไทยจึงมีแต่สหกรณ์จำกัดเท่านั้น

2) กำหนดการแบ่งประเภทสหกรณ์ไว้เป็นกฎกระทรวง ซึ่งออกตามความในมาตรา 33 แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 การแบ่งประเภทสหกรณ์ตามลักษณะนี้เรียกว่า “ประเภทสหกรณ์” ซึ่งตามกฎหมายกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2516 ออกไว้เมื่อ วันที่ 2 ตุลาคม 2516 กำหนดให้มีสหกรณ์ 6 ประเภท และในปีพ.ศ. 2548 ได้มีกฎกระทรวง กำหนดให้มีสหกรณ์ประเภทที่ 7 ขึ้นอีกประเภทหนึ่ง ทำให้ประเทศไทยมีสหกรณ์ทั้งสิ้น 7 ประเภท ดังนี้

2.1) สหกรณ์การเกษตร (Agricultural Cooperatives)

สหกรณ์การเกษตร คือ สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ผู้มีอาชีพทางการเกษตร รวมกันจัดตั้งขึ้น และจดทะเบียน เป็นนิติบุคคลต่อนายทะเบียนสหกรณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกดำเนินกิจการร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิก และช่วยยกฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น

2.2) สหกรณ์ประมง (Fisheries Cooperatives)

สหกรณ์ประมง คือ สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ชาวประมง เพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการประกอบอาชีพ ซึ่งชาวประมงแต่ละคนไม่สามารถแก้ไขให้ลุล่วงไปได้ตามลำพังบุคคลเหล่านี้จึงรวมกันโดยยึดหลักการช่วยตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

2.3) สหกรณ์นิคม (Land Settlement Cooperatives)

สหกรณ์นิคม คือ สหกรณ์การเกษตรในรูปแบบหนึ่ง ที่มีการดำเนินการจัดสรรที่ดินทำกินให้ราษฎร การก่อสร้างปัจจัยพื้นฐาน และสิ่งอำนวยความสะดวกให้ผู้ที่อยู่อาศัยควบคู่ไปกับการดำเนินการจัดหาสินเชื่อ ปัจจัยการผลิตและสิ่งของที่จำเป็น การแปรรูปการเกษตร การส่งเสริมอาชีพ รวมทั้งกิจการให้บริการสาธารณูปโภคแก่สมาชิก

2.4) สหกรณ์ร้านค้า (Cooperative Stores or Consumers Cooperatives)

สหกรณ์ร้านค้า คือ สหกรณ์ที่มีผู้บริโภครวมกันจัดตั้งขึ้นเพื่อจัดหาสินค้า เครื่องอุปโภคบริโภคมาจำหน่ายแก่สมาชิกและบุคคลทั่วไป โดยจดทะเบียนตามกฎหมายสหกรณ์ในประเภทสหกรณ์ร้านค้ามีสภาพเป็นนิติบุคคลซึ่ง สมาชิกผู้ถือหุ้นทุกคนเป็นเจ้าของ สมาชิกลงทุนร่วมกันในสหกรณ์ด้วยความสมัครใจเพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการซื้อเครื่องอุปโภคบริโภคและเพื่อผดุงฐานะทางเศรษฐกิจของตนและหมู่คณะ

2.5) สหกรณ์บริการ (Services Cooperatives)

สหกรณ์บริการ คือ สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสหกรณ์โดยมีประชาชนไม่น้อยกว่า 10 คน ที่มี อาชีพอย่างเดียวกัน ได้รับความเดือดร้อนในเรื่องเดียวกันรวมตัวกัน โดยยึดหลักการประหยัด การช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ปัญหาต่างๆ รวมทั้งการส่งเสริมให้เกิดความมั่นคงในอาชีพต่อไป

2.6) สหกรณ์ออมทรัพย์ (Credit and Thrift Cooperatives or Savings Cooperatives)

สหกรณ์ออมทรัพย์คือ สถาบันการเงินแบบหนึ่งที่มีสมาชิกเป็นบุคคลซึ่งมีอาชีพอย่างเดียวกันหรือที่อาศัยอยู่ในชุมชนเดียวกัน มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการออมทรัพย์ และให้กู้ยืมเมื่อเกิดความจำเป็น หรือเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์นอกวงและได้รับการจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์สามารถกู้ยืมเงินได้เมื่อเกิดความจำเป็นตาม หลักการช่วยตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

2.7) สหกรณ์เครดิตยูเนียน (Credit Union Cooperatives)

สหกรณ์เครดิตยูเนียน คือ สหกรณ์อเนกประสงค์ตั้งขึ้นโดยความสมัครใจของสมาชิกที่อยู่ในวงสัมพันธ์เดียวกัน เช่น อาศัยในชุมชนเดียวกัน ประกอบอาชีพเดียวกัน หรือในสถานที่เดียวกัน หรือมีกิจกรรมร่วมกันเพื่อการรู้จักช่วยเหลือตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นให้สมาชิกประหยัด และออมเพื่อการรู้จักช่วยเหลือตนเองเป็นเบื้องต้นและเป็นพื้นฐานในการสร้างความมั่นคงแก่ตนเองและครอบครัว

2.1.2 วิธีการแก้ไขปัญหาโดยสหกรณ์

ประเทศไทยถือเป็นประเทศเกษตรกรรม เกษตรกรผู้ประกอบอาชีพเกษตรกรรมเกือบทั้งหมดต้องประสบกับปัญหาทางการเกษตรมากมาย จึงเป็นเรื่องยากที่เกษตรกรจะแก้ปัญหาทุกอย่างได้ด้วยลำพังตนเอง ซึ่งปัญหาดังกล่าว ได้แก่ ปัญหาการขาดแคลนเงินทุนในการประกอบอาชีพ ต้องกู้ยืมจากพ่อค้าหรือนายทุนในท้องถิ่นซึ่งต้องเสียดอกเบี้ยแพง ขาดแคลนที่ดินทำกิน มีที่ดินน้อย บางรายไม่มีที่ดินทำกินเป็นของตนเอง ต้องเช่าจากผู้อื่นโดยเสียค่าเช่าแพงและถูกเอารัดเอาเปรียบจากการเช่า ปัญหาเรื่องการผลิต ขาดความรู้เกี่ยวกับการผลิตสมัยใหม่ที่ต้องทำให้ผลผลิตต่ำไม่คุ้มกับการลงทุน นอกจากนั้นผลผลิตที่ได้ไม่มีคุณภาพและไม่ตรงกับความต้องการของตลาด ขาดปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็น เช่น ระบบชลประทาน การคมนาคมขนส่ง ปัญหาการตลาด ถูกเอารัดเอาเปรียบในเรื่องการชั่ง ตวง วัด และไม่มีที่เก็บรักษาผลผลิตทำให้ต้องจำหน่ายผลผลิตตามฤดูกาล อีกทั้งไม่มีรายได้เพื่อนำมาเป็นค่าใช้จ่ายในครอบครัว จึงถูกกดราคา และปัญหาสังคม จากปัญหาเศรษฐกิจข้างต้นส่งผลต่อสังคมในชุมชน ทำให้มีคุณภาพชีวิตและฐานะความเป็นอยู่ต่ำกว่าคนประกอบอาชีพอื่น ขาดการศึกษา การอนามัย และขาดความปลอดภัยในทรัพย์สิน

ดังนั้น สิ่งที่จะนำไปสู่ความสำเร็จได้ คือ การร่วมแรงร่วมใจกันของเกษตรกรเพื่อแก้ปัญหาโดยการรวมกลุ่มเป็นสหกรณ์การเกษตร โดยมีวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งเพื่อส่งเสริมให้สมาชิกดำเนินธุรกิจร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และช่วยเหลือส่วนรวมโดยใช้หลักคุณธรรมและจริยธรรมอันดีงามตามพื้นฐานของมนุษย์ เพื่อให้ประโยชน์แก่สมาชิกและส่วนรวมให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์ ซึ่งสามารถกระทำได้ ดังนี้

2.1.2.1 ธุรกิจซื้อ คือ การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเกษตร เช่น ปุ๋ย ยาปราบศัตรูพืชเมล็ดพันธุ์ และสิ่งของจำเป็นมาจำหน่ายแก่สมาชิก โดยสำรวจความต้องการของสมาชิกก่อนสหกรณ์สามารถซื้อวัสดุสิ่งของในราคาถูกกว่าสมาชิกแต่ละคนซื้อเอง เพราะการรวมกันซื้อในปริมาณมากจะทำให้ซื้อได้ในราคาที่ต่ำลง และเมื่อถึงสิ้นปีหากสหกรณ์มีกำไรก็จะนำเงินจำนวนนี้มาเฉลี่ยคืนให้แก่สมาชิกด้วย

2.1.2.2 ธุรกิจขาย หรือการรวบรวมผลผลิตของสมาชิกทำให้เกิดอำนาจต่อรอง ผลผลิตจะขายได้ในราคาสูงขึ้น สมาชิกไม่ถูกเอารัดเอาเปรียบในเรื่องการชั่ง ตวง วัด หรือถูกกดราคา

2.1.2.3 ธุรกิจเงินกู้ (สินเชื่อ)

1) การให้เงินกู้ การรวมตัวกันเป็นสหกรณ์ สามารถสร้างความเชื่อถือให้กับสถาบันการเงิน หน่วยงานของรัฐและบุคคลทั่วไป สหกรณ์จะจัดหาเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำมาให้สมาชิกกู้เพื่อลงทุนทำการเกษตร โดยพิจารณาจากแผนการดำเนินการหรือแผนการให้เงินกู้ประกอบในการให้เงินกู้ เช่น เพื่อนำไปซื้อวัสดุการเกษตร ค่าใช้จ่ายที่จำเป็นในครอบครัว เพื่อนำไปบุกเบิกปรับปรุงที่ดิน หรือซื้อที่ดินทำการเกษตร

2) การรับฝากเงิน เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักคุณค่าและประโยชน์ของการออมทรัพย์ อีกทั้งเพื่อเป็นการระดมทุนในสหกรณ์ สหกรณ์จะรับฝากเงินจากสมาชิก 2 ประเภท คือ เงินฝากออมทรัพย์และเงินฝากประจำ โดยจะจ่ายดอกเบี้ยให้อัตราเดียวกับธนาคารพาณิชย์

2.1.2.4 ธุรกิจส่งเสริมอาชีพและบริการ สหกรณ์อาจจัดให้มีเจ้าหน้าที่คอยให้ความรู้และคำแนะนำด้านการเกษตรหรืออาจขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานของรัฐ ในการให้คำปรึกษาแนะนำ ให้สมาชิกมีความรู้ความเข้าใจในหลักวิชาการแผนใหม่การวางแผนการผลิตให้สามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและปริมาณตรงกับความต้องการของตลาด นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้กลุ่มแม่บ้านสหกรณ์ ทำอาชีพเสริมเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับครอบครัว

2.1.2.5 การศึกษาอบรม สหกรณ์จะจัดให้มีการศึกษาอบรมแก่สมาชิก คณะกรรมการ สหกรณ์ ผู้จัดการ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์อยู่เสมอ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบถึงหลักการ วิธีการสหกรณ์ สิทธิ หน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล

2.1.2.6 สหกรณ์ช่วยให้เกษตรกรที่มีอยู่ในชุมชน หรือสังคมนั้นมีชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น สังคมมีความสงบสุขบุตรหลานสมาชิกได้รับการศึกษาสูงขึ้น มีสุขภาพอนามัยที่ดีเนื่องจาก เกษตรกรมีฐานะความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

(ประสพชัย พสุนนท์ และ พิทักษ์ ศิริวงศ์, 2556, สำนักงานคณะกรรมการอชีวศึกษา, ม.ป.ป.)

2.1.3 หลักเกณฑ์ในการจัดตั้งสหกรณ์การเกษตร

หลักเกณฑ์ในการจัดตั้งสหกรณ์การเกษตรโดยทั่วไป มีดังนี้

2.1.3.1 เกษตรกรมีความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพและต้องการรวมตัวกันจัดตั้งสหกรณ์ เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างแท้จริง

2.1.3.2 เป็นบุคคลธรรมดา บรรลุนิติภาวะ มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับและกฎหมายสหกรณ์

2.1.3.3 มีจำนวนสมาชิกมากเพียงพอที่จะดำเนินธุรกิจได้และมีช่องทางที่จะขยายธุรกิจเมื่อดำเนินการจัดตั้งสหกรณ์ไปแล้ว

2.1.3.4 สหกรณ์ต้องดำเนินงานอย่างจริงจังและดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ เพื่อผลประโยชน์ของมวลสมาชิก

2.1.3.5 เกษตรกรที่มีความประสงค์จะจัดตั้งสหกรณ์ ควรมีการออมเงินเพื่อเป็นทุนเบื้องต้นของสหกรณ์ก่อน

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2559) ได้สำรวจสถานการณ์ของสหกรณ์ พบว่า ณ วันที่ 1 มกราคม 2558 มีสหกรณ์การเกษตรจำนวน 4,386 สหกรณ์ มีจำนวนสมาชิกประมาณ 6,403,733 คน อีกทั้งเกษตรกรเป็นประชากรส่วนใหญ่ของประเทศ ดังนั้น หากสหกรณ์การเกษตรมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ย่อมจะส่งผลดีต่อเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมในภาพรวมของประเทศ ในอดีตพบว่า สหกรณ์การเกษตรของไทยมีการพัฒนาเป็นลำดับขั้นที่ดีและมีความมั่นคง แม้ต้องใช้ระยะเวลานานกว่าประเทศอื่นก็ตาม แต่สหกรณ์ยังคงเป็นที่พึ่งในทางเศรษฐกิจให้เหล่าสมาชิกผู้เป็นเกษตรกรได้เป็นอย่างดี แต่ต่อมาได้เกิดข้อวิตกกังวลขึ้นเพราะการดำเนินงานในรูปแบบสหกรณ์ได้เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา เริ่มเกิดความไม่คุ้มค่าในการดำเนินงาน การแทรกแซงจากฝ่ายการเมือง และการดำเนินงาน

ที่ไม่เป็นไปตามหลักการสหกรณ์มีมากขึ้น แต่ถ้ามองภาพของสหกรณ์การเกษตรในอนาคตที่มีแนวโน้มเป็นไปได้มากที่สุดจะพบว่า สหกรณ์การเกษตรจะมีการเจริญเติบโตขึ้นและเป็นที่พึ่งให้กับสังคมไทย กลายเป็นทุนที่มีคุณค่าของประเทศ สามารถใช้เป็นกลไกในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ สังคม และ วัฒนธรรมของประเทศ โดยจะมีความทันสมัย และมีความเป็นมืออาชีพมากขึ้น

2.1.4 ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์

ในการดำเนินงานของสหกรณ์ ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินงานของสหกรณ์ประเภทใด มักเป็นการดำเนินงานที่เกิดขึ้นของสมาชิกที่รวมตัวกันก่อตั้งเป็นสหกรณ์ ซึ่งสมาชิกจะต้องดำเนินงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกันของการจัดตั้งเป็นสหกรณ์ ดังนั้น สหกรณ์ที่จะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวย่อมมีปัจจัยแวดล้อมเข้ามาเกี่ยวข้อง ทั้งปัจจัยที่สามารถควบคุมได้และไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งจากการศึกษาค้นคว้าเอกสารหลักฐานต่างๆ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทำให้ทราบปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานสหกรณ์ให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว โดยปัจจัยทั้งสองจะเป็นไปในลักษณะตรงข้ามกัน มีรายละเอียด ดังนี้

2.1.4.1 บุคลากรของสหกรณ์

บุคลากรของสหกรณ์มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของสหกรณ์ ให้ประสบความสำเร็จและล้มเหลว โดยบุคลากรในที่นี้ ได้แก่ สมาชิก ลูกจ้างสหกรณ์ หรือเจ้าหน้าที่หรือพนักงานสหกรณ์ และคณะกรรมการดำเนินงาน สามารถอธิบายได้ดังนี้

1) สมาชิก

เนื่องจากสหกรณ์เกิดขึ้นจากการรวมตัวของสมาชิกที่มีปัญหาอุปสรรคมีความต้องการที่จะรวมกลุ่มเป็นสหกรณ์ เพื่อแก้ไขปัญหาในลักษณะที่คล้ายคลึงกันที่เขาไม่สามารถแก้ไขได้โดยลำพัง (กรมส่งเสริมสหกรณ์, ม.ป.ป.) เพื่อผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม โดยช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วย ดังนั้น สมาชิกจึงเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะส่งผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยสมาชิกสหกรณ์ควรจะต้องเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเองในฐานะเจ้าของสหกรณ์ (ธาริกานต์ ธัญชยะกุล, 2556, เติลนิวิธ, 2560) มีวินัยในการออม มีความซื่อสัตย์สุจริต (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2556) มีความรับผิดชอบ มุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน ร่วมมือร่วมใจกันในการวางแผนและปฏิบัติงาน มีส่วนร่วมในการควบคุม ดูแล ดำเนินกิจการต่างๆ ของสหกรณ์ ปฏิบัติหน้าที่ของตนเองอย่างถูกต้องตามธรรมาภิบาลขององค์กร รักษาคุณภาพงานของตนเองที่ได้รับมอบหมาย พร้อมทั้งปกป้องผลประโยชน์ของสหกรณ์เสมือนตนเองเป็นเจ้าของ โดยไม่ตกเป็นเครื่องมือของสิ่งจูงใจต่างๆ โดยง่าย (สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, ม.ป.ป., จิรณทัย ชาญเชิงพานิช, ม.ป.ป., สมาคมสื่อมวลชนเกษตรแห่งประเทศไทย, 2559, ประสพชัยพสุนนท์ และพิทักษ์ ศิริวงศ์, 2556, วิลาวัลย์ สากล และ จอมภักดิ์ คลังระหด, 2558, ณรงค์ศักดิ์ จักรกรณ์ และคณะ, 2560) ทั้งนี้ สมาชิกหรือตัวเกษตรกรเองต้องรู้จักศึกษาหาความรู้ใหม่ อยู่เสมอ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ และรู้จักวิธีการที่จะปรับเปลี่ยนการผลิต เพื่อให้ได้ผลผลิตที่สูงขึ้นและมีต้นทุนต่ำลง (ประชาชาติธุรกิจออนไลน์, 2560)

สำหรับปัจจัยที่จะสนับสนุนการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการทำธุรกิจกับสหกรณ์ให้มากขึ้นมีความเกี่ยวข้องกับความรู้อย่างยิ่งเกี่ยวกับหลักและวิธีการสหกรณ์ เพราะหากสมาชิกมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสหกรณ์อย่างถ่องแท้ และมีผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการร่วมแรงร่วมใจกันแล้ว

ยอมทำให้สมาชิกมีความเต็มใจที่จะช่วยเหลือกิจการของสหกรณ์อย่างเต็มความสามารถ ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการดำเนินกิจการของสหกรณ์ โดยไม่มองแต่เพียงผลประโยชน์ส่วนตนเท่านั้น นอกจากนี้ปัจจัยด้านการสื่อสารก็มีส่วนสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของสมาชิก เพราะว่า เมื่อสมาชิกได้รับรู้ข้อมูลข่าวสาร และความเคลื่อนไหวของสหกรณ์ จากการร่วมประชุมเป็นประจำ ก็จะทำให้รับทราบข้อมูลข่าวสารของสหกรณ์อย่างครบถ้วนและทันเหตุการณ์ เกิดการสื่อสารแบบสองทางที่สมาชิกจะสามารถโต้ตอบระหว่างกัน และมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและมีการวางแผนร่วมกัน (จิรณัทย์ ชาญเชิงพานิช, ม.ป.ป., วิลาวลัย สากลาง และ จอมภัก คัลระหัต, 2558, วันทอง คงคพันธ์ และ นลินี ทองประเสริฐ, 2559)

จำนวนสมาชิกสหกรณ์ จำนวนสมาชิกสหกรณ์ถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานของสหกรณ์ด้านกำไรสุทธิ ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงถึงความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเกษตร ปริมาณธุรกิจรวม และทุนการดำเนินงานของสหกรณ์ ซึ่งบางคนอาจมองว่าสมาชิกยิ่งมากยิ่งส่งผลดีต่อการทำกำไรของสหกรณ์ แต่ที่จริงแล้วจำนวนสมาชิกที่เหมาะสม ไม่มากและไม่น้อยเกินไป มีความพอดีกับปริมาณธุรกิจ สามารถให้บริการแก่สมาชิกได้อย่างทั่วถึง โดยมีการร่วมมือในการดำเนินงานเป็นอย่างดี จะส่งผลให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จได้ดีกว่า (สุภัทรา ตันอารีย์, 2539)

2) ลูกจ้างสหกรณ์

ลูกจ้างสหกรณ์ประกอบด้วย ผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ พนักงาน และเจ้าหน้าที่อื่นๆ ของสหกรณ์ โดยถือว่าผู้จัดการมีความสำคัญสูงสุด เพราะเป็นบุคคลที่จะต้องรับผิดชอบในการบริหารงาน สั่งงานประจำวันตามนโยบายของคณะกรรมการดำเนินการ และควบคุมกิจการของสหกรณ์อย่างใกล้ชิด โดยต้องทำงานให้สหกรณ์เต็มเวลา มีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ มีความรู้ ในหลักการวิธีการสหกรณ์ ผู้จัดการสหกรณ์ที่มีความเป็นมืออาชีพ จะต้องมีความเชี่ยวชาญด้านการเงิน และการตลาด สามารถพัฒนาต่อยอดในสินค้าเกษตรเพื่อการเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าได้ (ประชาชาติธุรกิจออนไลน์, 2560) หรือกล่าวได้ว่าลูกจ้างสหกรณ์ คือ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ประกอบด้วย ผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ หัวหน้าฝ่ายทั่วไป เจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่การเงิน เจ้าหน้าที่บัญชี เจ้าหน้าที่สินเชื่อ โดยทั้งหมดที่กล่าวมาเป็นผู้ให้บริการแก่สมาชิก และดำเนินกิจกรรมของสหกรณ์เพื่อขับเคลื่อนให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะต้องมีจำนวนที่เหมาะสมกับปริมาณธุรกิจด้วย (กรมส่งเสริมสหกรณ์, ม.ป.ป., จิรณัทย์ ชาญเชิงพานิช, ม.ป.ป., อนุชา วิทยากร - ภูริพันธุ์ภิญโญ และ นัยนา จุลพันธ์, ม.ป.ป., ประสพชัย พสุนนท์ และ พิทักษ์ ศิริวงศ์, 2556) โดยคุณสมบัติที่ลูกจ้างสหกรณ์หรือเจ้าหน้าที่สหกรณ์ควรจะมี ดังนี้

- 2.1) ต้องมีความรู้ มีไหวพริบ มีความสามารถในการแก้ปัญหา
- 2.2) ต้องมีความชำนาญในการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ต้องนับถือความเป็นคนของคน
- 2.3) มีศิลปะในการจูงใจให้คนทำงาน
- 2.4) มีความซื่อสัตย์สุจริต ที่จะช่วยขับเคลื่อนให้สหกรณ์มีความก้าวหน้าและเติบโตอย่างมั่นคง
- 2.5) เข้าใจหน้าที่ในการบริหารงานของผู้จัดการ
- 2.6) มีความสามารถในการติดต่อกับคน

2.7) ต้องรู้และเข้าใจในหลักวิธีการสหกรณ์ ระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ที่
ตนเกี่ยวข้อง

2.8) ต้องใจเย็นและควบคุมอารมณ์ได้

และจากผลการวิจัยของ กมลทิพย์ คติการ (2540) เรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบ
การบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้กล่าวถึงประเด็นความสำคัญของ
ผู้จัดการที่มีต่อความสำเร็จของสหกรณ์ พบว่ากลุ่มสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจมากจะมี
ผู้จัดการที่มีศักยภาพสูงกว่าผู้จัดการของสหกรณ์ในกลุ่มที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจปานกลาง และ
น้อย สามารถบริหารทรัพย์สินและทุนให้มีรายได้เพิ่มขึ้น มีฐานะการเงินที่มั่นคง และเอาใจใส่ต่อ
คุณภาพสินค้าของสหกรณ์ ซึ่งจะทำให้สินค้าเป็นที่ต้องการของตลาดและสมาชิกสหกรณ์ แต่อย่างไรก็
ตาม หากฝ่ายจัดการของสหกรณ์ถูกก้ำก่ายจากกรรมการ หรือปฏิบัติหน้าที่มานานจนรู้ช่องทาง
ในการทุจริต โดยที่คณะกรรมการไม่สามารถกำกับดูแลได้อย่างทั่วถึง ก็อาจทำให้สหกรณ์ประสบกับ
ความล้มเหลว

3) คณะกรรมการดำเนินงาน

พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 กำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ
ดำเนินการสหกรณ์ไว้ใน มาตรา 51 ให้เป็นผู้ดำเนินกิจการและเป็นผู้แทนสหกรณ์ในกิจการอัน
เกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอก โดยจะต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ เพื่อผลประโยชน์โดยรวม
ของสหกรณ์ ดังนั้น คณะกรรมการสหกรณ์ต้องเป็นผู้ที่มีศักยภาพ มีความรู้ ประสบการณ์ด้านธุรกิจ
การค้ามีความรู้เกี่ยวกับหลักและวิธีการดำเนินงานของสหกรณ์ มีความสามารถในการทำงาน
ในการทำหน้าที่บริหารงานสหกรณ์แทนสมาชิก ซื่อสัตย์ และเสียสละให้กับงานสหกรณ์ (กรมส่งเสริม
สหกรณ์, ม.ป.ป., จีรณัทย์ ชาญเชิงพานิช, ม.ป.ป., ประชาชาติธุรกิจออนไลน์, 2560) ซึ่งยังคงมี
คณะกรรมการจำนวนน้อยที่เข้าใจในหลักการบริหารจัดการสหกรณ์ เพราะการเลือกไม่ได้เลือกมาจาก
ความรู้ความสามารถจริงๆ แต่เลือกมาจากระบบอุปถัมภ์ หรือบางสหกรณ์มีข้อจำกัดในการเลือก
คณะกรรมการ เนื่องจากสมาชิกต้องใช้เวลาในการประกอบอาชีพของตนเอง หรือคณะกรรมการมีการ
แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนและมีการเอื้อประโยชน์ต่อพวกพ้อง (จีรณัทย์ ชาญเชิงพานิช, ม.ป.ป.,
ประสพชัย พสุนนท์, 2558)

4) ผู้ตรวจสอบกิจการ

ผู้ตรวจสอบกิจการ หมายถึง สมาชิกของสหกรณ์นั้น หรือบุคคลภายนอก
ซึ่งเป็นบุคคลธรรมดาหรือนิติบุคคล ที่ได้รับการเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์เพื่อทำหน้าที่
เป็นผู้ตรวจสอบกิจการ ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2553
สหกรณ์ทุกสหกรณ์มีความจำเป็นต้องมีผู้ตรวจสอบกิจการ เพื่อทำหน้าที่ในการตรวจสอบ
การดำเนินงานทั้งปวงของสหกรณ์ และตรวจสอบกิจการด้านต่างๆ ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของ
สหกรณ์ และรายงานผลการตรวจสอบกิจการเป็นลายลักษณ์อักษร โดยผู้ตรวจสอบกิจการที่ดี
จะทำหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา สามารถตรวจสอบกิจการอย่างเคร่งครัด เป็นรายเดือน รายปี หรือใน
กรณีเร่งด่วน ซึ่งการทำงานดังกล่าวจะต้องมีความรับผิดชอบสูง ต้องอาศัยคนที่มีความรู้ความสามารถ
ชื่อตรงเป็นกลาง รักษาความลับได้ และไม่แสวงหาผลประโยชน์จากสหกรณ์ ซึ่งการกระทำดังกล่าว
จะช่วยป้องกันการทุจริตได้อย่างมีประสิทธิภาพ และลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงาน
ได้เป็นอย่างดี แต่ก็ยังมีปัญหาการทุจริตที่เกิดขึ้นบ่อยครั้งจากการที่สมาชิกสหกรณ์ไม่ได้ให้

ความสำคัญกับการเลือกผู้ตรวจสอบกิจการ ซึ่งอาจเป็นจุดเริ่มต้นของปัญหาการทุจริต และการดำเนินงานอย่างไรประสิทธิภาพ (จิรณัทย์ ชาญเชิงพานิช, ม.ป.ป.)

นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยอีกมากมายที่สมาชิก ลูกจ้างสหกรณ์ และคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ควรมี ซึ่งเป็นตัวกำหนดทิศทางของสหกรณ์ว่าจะสำเร็จหรือล้มเหลว ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จและล้มเหลวของสหกรณ์ (จิตติพร ไชยมัน, 2526, สำนักนายทะเบียนและกฎหมาย, 2559) ได้แก่

- 1) ความรู้ความเข้าใจในหลักและวิธีการสหกรณ์
- 2) ความจงรักภักดีต่อสหกรณ์
- 3) ความเลื่อมใสศรัทธาในงานสหกรณ์
- 4) ความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน
- 5) การเสียสละเวลาและประโยชน์เพื่องานสหกรณ์
- 6) การเผยแพร่งานสหกรณ์
- 7) สำนึกในความเป็นเจ้าของ
- 8) การให้ความสำคัญกับหลักประชาธิปไตย

สรุปได้ว่า การมีประธานกรรมการและกรรมการดำเนินการ ที่มีความเสียสละ ซื่อสัตย์ วิสัยทัศน์กว้างไกล รู้เท่าทันสถานการณ์ต่างๆ มีการวางแผนและระบบการทำงานที่เอื้อผลดีต่อสหกรณ์ มีการตรวจสอบกิจการอย่างสม่ำเสมอจากผู้ตรวจสอบกิจการที่มาจากบุคคลภายในหรือบุคคลภายนอกอย่างตรงไปตรงมา ไม่นำการเมือง ผลประโยชน์ส่วนตน และพวกพ้องเข้ายุ่งเกี่ยวกับการดำเนินงานของสหกรณ์ รวมถึงการมีผู้จัดการ พนักงาน ตลอดจนสมาชิกสหกรณ์ที่มีความเข้าใจในหลักและวิธีการสหกรณ์ ที่สามารถช่วยกันบริหารจัดการทรัพย์สินและทุนให้มีรายได้เพิ่มขึ้น มีฐานะการเงินที่มั่นคง ประกอบกับหน่วยงานภาครัฐให้การสนับสนุนและพัฒนาสหกรณ์ให้ดียิ่งขึ้น และส่งผลให้สมาชิกมีความเชื่อมั่นต่อสหกรณ์ จึงเพิ่มการถือหุ้น การออมทรัพย์ และทำธุรกิจกับสหกรณ์มากขึ้น ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ในที่สุด (ประสพชัย พสุนนท์ และ พัทธ์ชัย ศิริวงศ์, 2556, รัชชก อลงกรณ์โชติกุล, 2547, ประสพชัย พสุนนท์, 2558, ระเบียบนายทะเบียนสหกรณ์ ว่าด้วยการตรวจสอบกิจการของสหกรณ์, 2559, ประชาชาติธุรกิจออนไลน์, 2560, ณรงค์ศักดิ์ จักรกรณ์ และคณะ, 2560)

2.1.4.2 กระบวนการภายในของสหกรณ์

สหกรณ์ส่วนใหญ่ยังไม่มีเมื่อนำเอาระบบการบริหารจัดการที่ทันสมัยมาใช้กับสหกรณ์ แต่มักจะบริหารจัดการภายใต้กรอบของกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับของสหกรณ์ ประกอบกับการรับคำแนะนำจากเจ้าหน้าที่ของรัฐจนเกิดความเคยชิน ขาดการวางแผน ขาดระบบสารสนเทศที่ทันสมัย การดำเนินธุรกิจถูกจำกัด โดย พ.ร.บ. (คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ, 2556)

กระบวนการจัดการของสหกรณ์ที่มีความจำเป็นและส่งผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ มีดังนี้

- 1) โครงสร้างการดำเนินงาน การวางแผน และกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ

การวางแผนร่วมกัน และการมีความรับผิดชอบในหน้าที่ของประธานกรรมการ และสมาชิกสหกรณ์ จะทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จ (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์,

2556) และการกำหนดกฎเกณฑ์ที่เป็นระบบ การกำหนดขอบข่ายการดำเนินงาน วิธีการ กิจกรรม ตลอดจนระยะเวลาที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย จะช่วยให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างแน่นอนและรวดเร็ว ซึ่งถือเป็นการสื่อสารที่ดีกับสมาชิกทางหนึ่ง ทำให้การดำเนินงานของสหกรณ์มีความก้าวหน้าอย่างเป็นขั้นตอนและเป็นระบบตามโครงสร้างการดำเนินงานของสหกรณ์ เพราะสมาชิกรับรู้หน้าที่และสิ่งที่จะต้องดำเนินการล่วงหน้า (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2544, สุพจน์ วัฒนวิเชียร และคณะ, 2552)

2) การกำกับดูแลกิจการที่ดี

สหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจมาก จะมีการควบคุม กำกับ ดูแล กิจการที่ดี ชัดเจน หรือเรียกว่า การมีธรรมาภิบาล การควบคุม กำกับ ดูแลกิจการที่ดี มีการบริหารงานอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ จะทำให้สหกรณ์มีความน่าเชื่อถือเพิ่มมากขึ้น

ธรรมาภิบาล หรือการกำกับดูแลกิจการที่ดี หมายถึง การบริหารจัดการ บ้านเมือง สังคม องค์กร สถาบัน หรือธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ความเปิดเผย ความโปร่งใส ความรับผิดชอบและรับรองที่ตรวจสอบได้ และการมีมาตรฐาน คุณธรรม จริยธรรม เป็นการทั่วไป สำหรับธุรกิจ หลักธรรมาภิบาลถือเป็นหัวใจในการดำเนินธุรกิจที่มีผลต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่ตัวผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ ลูกค้า รวมถึงสังคมและประเทศชาติ โดยมีหลัก 6 ประการ คือ

2.1) หลักนิติธรรม (The Rule of Law) หมายถึง การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่างๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการบริหารจัดการองค์กรภายใต้กฎหมาย มิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล

2.2) หลักคุณธรรม (Morality) หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยรณรงค์ให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักนี้ ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม และส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกันเพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริยใจ ชยัน อดทน มีระเบียบวินัยประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

2.3) หลักความโปร่งใส (Accountability) หมายถึง การสร้างความไว้วางใจ ซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึง ข้อมูลข่าวสาร ได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

2.4) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม รับรู้ และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าด้วยการแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ หรืออื่น ๆ

2.5) หลักความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และกระตือรือร้น ในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

2.6) หลักความคุ้มค่า (Cost – effectiveness or Economy) หมายถึง การบริหารจัดการ และใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยรณรงค์ให้คนไทย มีความประหยัดใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

หลักธรรมาภิบาลนี้จะเกิดขึ้นได้และดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ก็ต่อเมื่อสมาชิกเอาใจใส่ในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง ร่วมมือร่วมใจกัน รวมทั้ง คณะกรรมการสหกรณ์เห็นความสำคัญของการมีหลักธรรมาภิบาลในสหกรณ์ เพื่อให้การบริหาร จัดการสหกรณ์เป็นไปอย่างซื่อสัตย์ โปร่งใส มีความรับผิดชอบ สร้างการมีส่วนร่วม และมีการใช้ กระบวนการบริหารจัดการในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด จนนำไปสู่ ความสำเร็จในการดำเนินงานสหกรณ์ (คู่มือธรรมาภิบาลในสหกรณ์, ม.ป.ป., จารุวรรณ มาลาศรี, ม.ป.ป.)

3) การให้บริการที่ดี

สหกรณ์ต้องมีการให้บริการแก่สมาชิกที่ครบวงจร ใช้วิธีการสมัยใหม่ใน การบริการสมาชิกอย่างทั่วถึง รวมถึงเครื่องจักรกล เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่สมาชิก ทำให้สมาชิก ลดระยะเวลาในการติดต่อประสานงานหลายแห่ง ซึ่งทำให้เสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการเลือกใช้บริการ ดังนั้น รูปแบบการให้บริการของสหกรณ์ที่ขัดแย้งกับความต้องการของสมาชิก จะส่งผลให้สมาชิก หันไปใช้บริการจากแหล่งอื่นมากกว่า ทำให้สหกรณ์มีกิจกรรมการดำเนินการระหว่างสมาชิกกับ สหกรณ์น้อย (รังสรรค์ ปิติปัญญา, 2538, กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2544, ประสพชัย พสุนนท์ และ พัทธกษ ศิริวงศ์, 2556, ประสพชัย พสุนนท์, 2558, ณรงค์ศักดิ์ จักรกรณ์และคณะ, 2560)

4) การพัฒนาความรู้แก่บุคลากรของสหกรณ์

การให้การศึกษอบรมแก่บุคลากรของสหกรณ์ เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ให้สามารถปฏิบัติงาน และแก้ไขปัญหาตามการเปลี่ยนแปลง โดยการให้การศึกษอบรมถือเป็น การพัฒนาในด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ของบุคลากรสหกรณ์ ซึ่งหากสหกรณ์มีการฝึกอบรม หลักสูตรต่างๆ แก่บุคลากรมากขึ้น จะมีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ที่สูงขึ้นตามไป ด้วย (อนุชา วิทยากร - ภูริพันธุ์ภิญโญ และ นัยนา จุลพันธ์, ม.ป.ป., กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2544, สมคิด แก้วทิพย์ และคณะ, 2556) โดยการพัฒนาในเรื่องต่อไปนี้

4.1) ความรู้ความเข้าใจในหลักและวิธีการสหกรณ์

สหกรณ์ทุกสหกรณ์ควรจัดให้มีการอบรม พัฒนา เพื่อการเรียนรู้และ สร้างความเข้าใจในหลักการและวิธีการของสหกรณ์ เนื่องจากสมาชิกสหกรณ์มาจากหลากหลายแหล่ง และมีจำนวนมาก แต่ต้องมาดำเนินงานร่วมกัน หากสมาชิกขาดความรู้ความเข้าใจในหลักและวิธีการ ของสหกรณ์แล้ว ก็จะไม่เกิดการรวมกลุ่มเพื่อการดำเนินงานทางธุรกิจในรูปแบบสหกรณ์อย่างแท้จริง และไม่เกิดการจัดสรรกำไรที่เป็นธรรมแก่สมาชิก (ประสพชัย พสุนนท์, 2558, สุพจน์ วัฒนวิเชียร และคณะ, 2552) ซึ่งกมลทิพย์ คติการ (2540) ก็ได้กล่าวไว้ในทางเดียวกันว่า ถ้าสมาชิกสหกรณ์ มีความรู้ความเข้าใจเรื่องสหกรณ์ จะทำให้สมาชิกสามารถส่งชำระหนี้สหกรณ์ได้มากขึ้น

4.2) กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์

ควรมีการอบรมให้ความรู้แก่คณะกรรมการ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ และผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ของสหกรณ์อย่างต่อเนื่องเป็น อันดับแรก เพราะถ้าหากทุกคนมีความเข้าใจเป็นไปในทิศทางเดียวกันแล้ว ย่อมทำให้การดำเนินงาน ของสหกรณ์มีความราบรื่น และประสบความสำเร็จอย่างแน่นอน เนื่องจากต่างคนต่างรับรู้ถึงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างถูกต้อง

4.3) ความรู้เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ

ควรอบรมความรู้เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติให้แก่บุคลากรของสหกรณ์ ยกตัวอย่าง เช่น ผู้จัดการควรได้รับการอบรมเกี่ยวกับการบริหารงาน การบริหารทรัพยากรบุคคล เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ควรได้รับการอบรมเกี่ยวกับการบริการ เป็นต้น และสุดท้ายควรอบรมวิธีการบริการสมาชิกสหกรณ์ให้ประทับใจให้กับคณะกรรมการ (ทักษณา สง่าอิน และ นิติธร มะโนวัง, ม.ป.ป.)

2.1.4.3 ทุนและปริมาณธุรกิจ

ทุนในการดำเนินงานสหกรณ์ได้มาจากค่าหุ้น เงินรับฝาก เงินกู้ยืม เงินช่วยเหลือจากบุคคลอื่นๆ และกำไรที่สะสมไว้ โดยผู้เริ่มก่อตั้งสหกรณ์ควรประมาณการไว้ว่าจะได้เงินทุนเป็นจำนวนเท่าใดจะได้มาจากไหน และถ้าไม่เพียงพอจะหาเพิ่มเติมได้โดยวิธีใด สหกรณ์ควรมีการวางแผนในการระดมทุน การวางโครงสร้างพื้นฐานและประมาณการความเสี่ยงทางการเงินอย่างเป็นระบบ มีระบบบัญชีที่ดี ส่งเสริมการออมของสมาชิก และนำผลกำไรไปจัดสรรเป็นสวัสดิการให้กับสมาชิก (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2544, ประสพชัย พุสนนท์ และ พัทธ์ชัย ศิริวงศ์, 2556) เพื่อเป็นการสร้างความมั่นคงทางการเงินให้กับสหกรณ์และเป็นการดูแลคุณภาพชีวิตของสมาชิกอีกทางหนึ่ง ซึ่งถ้าหากสหกรณ์มีการดำเนินงานที่สร้างผลกำไรมาก และมีการจัดสรรผลกำไรเป็นเงินปันผล สวัสดิการ และเก็บไว้เป็นทุนสำรองได้อย่างสม่ำเสมอ จะทำให้สหกรณ์มีความคล่องตัวในการดำเนินกิจการ ตลอดจนมีความมั่นคงที่สูงขึ้น (สมคิด แก้วทรัพย์ และคณะ, 2556)

สหกรณ์จะไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างครบวงจรและประสบความสำเร็จได้ หากสหกรณ์ไม่มีทุนในการดำเนินการที่เพียงพอ โดยเฉพาะสหกรณ์การเกษตร ซึ่งต้องใช้เงินทุนจำนวนมากในการดำเนินงาน เช่น การรับซื้อผลผลิตจากสมาชิก การใช้เงินทุนในด้านการตลาด เป็นต้น ทำให้ขาดอำนาจการต่อรองในตลาด และส่งผลต่อรายได้ของสมาชิกโดยตรง (กรมส่งเสริมสหกรณ์, ม.ป.ป., จิรณทัย ขาญเชิงพานิช, ม.ป.ป.) ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับผลการศึกษากมลทิพย์ คติการ (2540) โดยผลการศึกษาพบว่า สหกรณ์การเกษตรในกลุ่มที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจมากจะมีทุนเรือนหุ้น เงินสำรองทุนอื่นๆ และทุนในการดำเนินงานที่มากกว่าสหกรณ์ในกลุ่มที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจปานกลางและน้อย จะเห็นได้ว่านอกจากสหกรณ์ควรจะมีทุนในการดำเนินการที่เพียงพอ สหกรณ์จำเป็นต้องมีปริมาณธุรกิจที่เพียงพอด้วย เนื่องจากทุนที่สหกรณ์มีจะถูกนำไปใช้เป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน เช่น เงินเดือนลูกจ้าง ค่าสีกหระของเครื่องจักร เป็นต้น ดังนั้น สหกรณ์จะต้องทำธุรกิจให้มากพอจนมีรายได้คุ้มกับรายจ่าย ซึ่งผู้ริเริ่มตั้งสหกรณ์จะต้องประมาณดูว่าสหกรณ์สมควรทำธุรกิจกับสมาชิก ด้านไหนมากน้อยเพียงใด และต้องเชิญชวนสมาชิกให้มาทำธุรกิจกับสหกรณ์ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, ม.ป.ป.)

2.1.4.4 สถานที่ตั้งของที่พักและสหกรณ์

การมีทำเลที่ตั้ง สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม หรือใกล้กับสถานที่ปฏิบัติงานของสหกรณ์ จะทำให้สมาชิกติดต่อประสานงานได้ง่าย สามารถเดินทางมาปฏิบัติหน้าที่หรือมาให้บริการได้ และทำกิจการอื่นๆ ได้สะดวกมากขึ้น (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2556, รัชนก อลงกรณ์, 2547)

2.1.4.5 สินค้าและบริการ

จากการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าและบริการที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการเกษตรพบว่า สินค้าและบริการที่จัดจำหน่าย หากเป็นสินค้าและบริการของตนเองที่มีเอกลักษณ์เฉพาะ

คุณภาพเป็นที่พอใจของลูกค้า ได้รับการรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์จากหน่วยราชการ ฉลากสินค้า และแบบบรรจุภัณฑ์ที่ออกแบบให้ดึงดูดใจลูกค้า มีการสร้างเรื่องราวที่เพื่อเพิ่มคุณค่าให้แก่สินค้า ทำให้สินค้าได้รับการยอมรับจากบุคคลทั่วไป และช่วยกระตุ้นให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกว่าได้รับสินค้าที่มีคุณภาพสูงกว่าสินค้าประเภทเดียวกันที่มีจำหน่ายอยู่ในท้องตลาด นอกจากนี้ การมีเครื่องมือเครื่องจักร และอุปกรณ์ต่างๆที่ใช้ในกระบวนการผลิต ก็เป็นปัจจัยสนับสนุนอย่างหนึ่งที่จะทำให้สามารถผลิตสินค้าและบริการออกสู่ตลาดได้อย่างสม่ำเสมอ โดยสมาชิกต้องมีการผลิตสินค้าเกษตรร่วมกัน และหาตลาดที่แน่นอน (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2556, สำนักวิจัยเศรษฐกิจการเกษตร, 2558)

2.1.4.6 รูปแบบโครงสร้างของสหกรณ์ในปัจจุบัน

รูปแบบโครงสร้างและขบวนการของสหกรณ์ในปัจจุบันใช้รูปแบบและโครงสร้างเดียวกันทั้งหมด ทั้งสหกรณ์ขนาดเล็กในชุมชน สหกรณ์ขนาดใหญ่ระดับชาติ และมีโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสหกรณ์ที่ไม่เป็นระบบ ทำให้ไม่มีประสิทธิภาพและขาดพลังในการขับเคลื่อน (วิทย์ ประทักษ์ใจ และ ปรียา ผาติชล, 2559)

2.1.4.7 โครงสร้างอายุของแรงงานภาคการเกษตร

โครงสร้างอายุของแรงงานภาคการเกษตร เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและส่งผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยเฉพาะสหกรณ์การเกษตร ที่สมาชิกสหกรณ์อยู่ในภาคการเกษตรทั้งหมด ซึ่งมีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ก่อให้เกิดปัญหากับภาคการเกษตร แต่ก่อนภาคเกษตรเป็นตลาดแรงงานที่ใหญ่ที่สุด (ประชาชาติธุรกิจ, 2558) แต่ในปัจจุบันภาคการเกษตรของไทยเปลี่ยนแปลงไปจากประเทศเกษตรกรรม เป็นประเทศอุตสาหกรรม ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างแรงงาน จากแรงงานที่อยู่ในภาคการเกษตรตามไปด้วย โดยในช่วงปี 2516 – 2520 มีแรงงานภาคเกษตรร้อยละ 67 ช่วงปี 2531 – 2535 มีแรงงานภาคเกษตรร้อยละ 60 ช่วงปี 2546 – 2549 มีแรงงานภาคเกษตรร้อยละ 42.2 และในปี 2553 แรงงานเกษตรมีสัดส่วนเหลือเพียงร้อยละ 37 เป็นเพราะแรงงานได้หันไปทำงานนอกภาคเกษตรเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะงานในภาคบริการ เช่น การขนส่ง การขายปลีก งานโรงแรมและภัตตาคาร เป็นต้น ซึ่งมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และหากพิจารณาในเรื่องอายุพบว่า ประชากรกลุ่มอายุ 15-24 ปี ซึ่งเป็นวัยหนุ่มสาว และมีการศึกษาระดับสูงกว่าวัยสูงอายุ มีแนวโน้มที่จะทำงานในภาคเกษตรลดลงเหลือเพียงร้อยละ 12.1 ในปี 2554 ซึ่งลดลงจากปี 2553 ที่มีจำนวนแรงงานร้อยละ 39.6 ส่วนในกลุ่มอายุ 25-39 ปี มีแนวโน้มปรับตัวลดลงตั้งแต่ปี 2554 เหลือผู้ทำงานในภาคเกษตรเพียงร้อยละ 28.7 ในขณะที่แรงงานที่มีอายุ 40-59 ปี มีสัดส่วนคนทำงานในภาคเกษตรเพิ่มมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด จากร้อยละ 25.7 เป็นร้อยละ 46.3 ในปี 2530 และ 2554 ตามลำดับ และสำหรับผู้สูงอายุที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไป มีสัดส่วนเพิ่มขึ้นเกือบ 3 เท่าตัว คือ จากร้อยละ 4.4 ในปี 2530 เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 12.8 ในปี 2554 (กรุงเทพธุรกิจ, 2556) และเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วเป็นร้อยละ 18 ในปี 2557 จะเห็นได้ว่า สถานการณ์แรงงานภาคการเกษตรของไทยกำลังมีปัญหาในขั้นวิกฤต ส่วนใหญ่แรงงานมีอายุมากขึ้นและมักจะอยู่ในภาคการเกษตร (สมประวิณ มันประเสริฐ, 2553) ซึ่งมีจำนวนลดลงร้อยละ 1 ต่อปี ประสิทธิภาพในการผลิตในอนาคตอันเนื่องมาจากปัญหาสุขภาพของแรงงานในวัยสูงอายุและข้อจำกัดในการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการประกอบอาชีพเกษตรกรรม (สราวุธ ไพฑูรย์พงษ์, 2558, กรวิทย์ ต้นศรี, ม.ป.ป.)

2.1.4.8 นโยบายภาครัฐ

จุดกำเนิดของสหกรณ์ในประเทศไทยมาจากรัฐบาล ซึ่งมีความต้องการในการปลดปล่อยหนี้สินของเกษตรกร โดยวิธีการจัดตั้งสหกรณ์ ซึ่งถือเป็นนโยบายของรัฐบาลในขณะนั้น แต่ถึงแม้จะเป็นนโยบายของรัฐบาลเอง สหกรณ์ก็ยังได้รับผลกระทบจากรัฐบาล เช่น การนำสหกรณ์ไปใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานตามโครงการของรัฐบาล (กรมส่งเสริมสหกรณ์, ม.ป.ป., วิทย์ ประทักษ์ใจ และ ปรียา ชาติชล, 2559) การขาดการสนับสนุนส่งเสริมสหกรณ์อย่างต่อเนื่อง และการมีนโยบายหรือแผนงานที่ไม่ทันกับสถานการณ์ในปัจจุบัน (จิรณัทย์ ชาญเชิงพานิช, ม.ป.ป., ธาริกานต์ ธัญญะกุล, 2556, ประสพ พสุนนท์, 2558) ทำให้การดำเนินงานของสหกรณ์ไม่ประสบความสำเร็จ เพราะเกษตรกร ยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสหกรณ์ และยังคงต้องการการเอาใจใส่จากรัฐบาล เพื่อสนับสนุนหรือขับเคลื่อนการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยเฉพาะสหกรณ์การเกษตรที่มีจำนวนและสมาชิกมากที่สุดในบรรดาสหกรณ์ประเภทต่างๆ

2.1.4.9 เจ้าหน้าที่ของภาครัฐ

ความเข้มแข็งและความยั่งยืนของสหกรณ์ จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากสหกรณ์และสังคม รวมไปถึงการสนับสนุนจากภาครัฐอย่างจริงจังและต่อเนื่อง แต่ด้วยปัญหาด้านเจ้าหน้าที่ของทางราชการที่มักเกิดขึ้นนั้น เป็นประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานที่ไม่ครบถ้วนตามขอบเขตหน้าที่ที่กำหนด เนื่องจากมีการกำหนดขอบเขตหน้าที่กว้างเกินไป เจ้าหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบหลายด้านมีการโยกย้ายบ่อยครั้ง ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงาน (สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, ม.ป.ป., จิรณัทย์ ชาญเชิงพานิช, ม.ป.ป., กมลทิพย์ คดีการ, 2540, ประสพชัย พสุนนท์ และ พิทักษ์ ศิริวงศ์, 2556) การเน้นการปฏิบัติตามกฎหมายเป็นหลัก ทำให้ละเลยการส่งเสริมตามหลักสหกรณ์ ในการใช้เครื่องมือการจัดการองค์กร การบริหารธุรกิจ เทคนิคในการจัดการควบคุม เช่น แผนงาน งบประมาณ เป้าหมาย การกำหนดมาตรฐาน ตัวชี้วัด และการวัดความสำเร็จของงาน เป็นต้น ทำให้สหกรณ์ไม่เกิดการพัฒนาอย่างแท้จริง และไม่เกิดความยั่งยืนในการดำเนินงานสหกรณ์ (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2556, วิทย์ ประทักษ์ใจ และ ปรียา ชาติชล, 2559) ผู้ปฏิบัติงานไม่กล้าบังคับตามกฎหมาย เพราะกลัวการเกิดคดีความและเกิดความเดือดร้อนจากการปฏิบัติหน้าที่ นอกจากนี้ เจ้าหน้าที่รัฐบางคนอาจมีความสนิทชิดเชื้อกับสหกรณ์ จนนำไปสู่การให้ความช่วยเหลือ หรือแนะนำให้กระทำการที่เป็นการหลักเลียงความผิด (ประสพ พสุนนท์, 2558)

2.1.4.10 กฎหมาย

ปัญหาด้านกฎหมาย เช่น กฎหมายไม่ทันสมัย มีความล้าหลัง เนื่องจากเวลาที่มีปัญหาจะแก้ปัญหาก็เป็นบางกรณีหรือบางมาตราเท่านั้น บทบัญญัติกฎหมายที่มีรายละเอียดมากเกินไป ไม่ยืดหยุ่น และใช้กับสหกรณ์ทุกประเภท ทุกขนาด ทุกพื้นที่ เหมือนกันหมด ซึ่งทำให้เกิดความยุ่งยากในการจัดการ เพราะแต่ละสหกรณ์มีลักษณะการดำเนินงาน ความต้องการ ปัญหา อุปสรรคแตกต่างกัน แต่ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากรัฐบาลซึ่งทำหน้าที่กำกับดูแลสหกรณ์ ยังไม่มีความเข้าใจสหกรณ์มากพอ กฎหมายที่ออกมาจึงมีความขัดแย้งกับวิถีชีวิต และวิถีปฏิบัติของสหกรณ์ที่มีมาก่อนกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ เช่น พ.ร.บ. สหกรณ์ พ.ศ. 2542 ที่เกิดขึ้นภายหลังจากสหกรณ์ดำเนินงานมาในประเทศแล้วประมาณ 80 ปี รวมรวมไปถึงรูปแบบโครงสร้าง ขบวนการบริหารงานของสหกรณ์ที่มีโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสหกรณ์ที่ไม่เป็นระบบ ทำให้ไม่มีประสิทธิภาพและขาดพลังงานใน

การขับเคลื่อน (ประสพ พสุนนท์, 2558, วิทย์ ประทักษ์ใจ และ ปรียา ผาติชล, 2559, สุพจน์ วัฒนวิเชียร และคณะ, 2552)

2.1.4.11 การเมือง

ปัญหาจากการเมืองที่กระทบต่อการดำเนินงานของสหกรณ์มีหลายระดับ คือ การเมืองภายในสหกรณ์ เกิดขึ้นในสหกรณ์บางแห่งที่มีการแข่งขันกันเพื่อให้ได้เป็นคณะกรรมการ สหกรณ์หรือผู้ตรวจสอบกิจการ หากรุนแรงจะถึงขั้นมีการซื้อเสียงเกิดขึ้น เพื่อจูงใจคนอื่น เพื่อให้ตนเองได้เข้าไปบริหารกิจการของสหกรณ์ที่มีทรัพยากรค่ามหาศาล การเมืองท้องถิ่น ที่เกิดขึ้น เนื่องจากสมาชิกสหกรณ์การเกษตร คือ เกษตรกร ซึ่งเป็นฐานเสียงเดียวกันกับการเลือกตั้ง จึงมีการแทรกแซงโดยการส่งคนของตนเข้าไปเป็นคณะกรรมการสหกรณ์เพื่อผลประโยชน์ทางคะแนนเสียง การเมืองภายในหน่วยงานของรัฐ มีการพิจารณาคำขอความดีความชอบ เลื่อนขั้นหรือตำแหน่งงาน การโยกย้าย โดยอาศัยการเล่นพวกพ้อง จึงทำให้เจ้าหน้าที่รัฐขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานเพื่อการพัฒนาสหกรณ์ และ การเมืองระดับชาติ ที่เกิดจากการออกนโยบายที่ทำให้สหกรณ์อ่อนแอ ไม่สามารถพึ่งพาตนเองได้ ต้องรอคอยความช่วยเหลือจากภาครัฐตลอดเวลา และ รัฐบาลบางยุคให้ความสำคัญกับสหกรณ์น้อยเกินไป

2.1.4.12 สภาพอากาศและภัยธรรมชาติ

ถึงแม้ว่าโลกจะมีอัตราการเติบโตของอุตสาหกรรมและประชากรที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้มีความต้องการผลผลิตทางการเกษตรเพื่อใช้เป็นอาหารมากขึ้นด้วย แต่ปัญหาสภาพอากาศและ ภัยธรรมชาติ ก็ยังคงเป็นปัญหาที่ไม่สามารถควบคุมได้ ทำให้ส่งผลกระทบต่อปริมาณการผลิตในภาค การเกษตร ที่ไม่สามารถผลิตได้ตามปริมาณและคุณภาพที่ต้องการ ประสบปัญหาขาดทุน ซึ่งส่งผลกระทบต่อ รายได้และการชำระหนี้ของเกษตรกรกับเจ้าหนี้ (กมลทิพย์ คติการ, 2540, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2554)

2.1.4.13 ปัจจัยอื่นๆ

นอกจากปัจจัยข้างต้นแล้ว ยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ดังนี้

1) ภาพลักษณ์สหกรณ์

ภาพลักษณ์ของความเป็นสหกรณ์มีความเป็นทางการสูง ทำให้สร้างนวัตกรรม ได้ยาก มีความเป็นอนุรักษ์นิยม เป็นระบบอุปถัมภ์ ระบบพรรคพวก เสี่ยงต่อการนำไปสู่การทุจริต รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีที่ขาดความทันสมัย ขาดประสิทธิภาพ ขาดแรงจูงใจสำหรับคนรุ่นใหม่ที่จะเข้ามา ร่วมงาน และขาดความน่าสนใจสำหรับธุรกิจเอกชน (สุพจน์ วัฒนวิเชียร และคณะ, 2552)

2) สวัสดิการของพนักงาน

การมีสวัสดิการให้พนักงาน ย่อมมีแนวโน้มที่สหกรณ์จะประสบความสำเร็จ มากกว่าสหกรณ์ที่ไม่มีสวัสดิการให้แก่พนักงาน (กมลทิพย์ คติการ, 2540)

จากปัจจัยดังกล่าว การกำหนดทิศทางการพัฒนาสหกรณ์ จึงควรเป็นไป เพื่อส่งเสริมให้สหกรณ์สามารถปรับตัวตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ ซึ่งผลการศึกษา การวิเคราะห์ทิศทางและแนวโน้มการพัฒนาสหกรณ์ไทยพบว่า การดำเนินการเพื่อการพัฒนาสหกรณ์ ของไทยควรจะต้องดำเนินการดังนี้ (1) การสร้างความเข้าใจที่ดีเรื่องสหกรณ์ต่อสาธารณชน (2) การกำหนด นโยบายรัฐบาลและกฎหมายสหกรณ์ต้องเป็นไปเพื่อการส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ และหลีกเลี่ยงการนำ สหกรณ์ไปเป็นกลไกในการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาล (3) ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องต้องรับผิดชอบและ

ทำงานหนักยิ่งขึ้นในการส่งเสริมพัฒนา ควบคุม กำกับ และแก้ไขปัญหาของสหกรณ์ในอนาคต จึงต้องปรับตัว และพัฒนาตนเองเพื่อให้สหกรณ์สามารถเผชิญกับปัญหา และพัฒนาสหกรณ์ (4) ชีตความสามารถของสหกรณ์ ได้แก่ บุคลากรของสหกรณ์ การลงทุนทางเทคโนโลยี ความสามารถในการสร้างนวัตกรรม และการขยายและสร้างความเชื่อมโยงทางด้านธุรกิจ (5) พัฒนาการสหกรณ์ ทั้งในเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ และขบวนการสหกรณ์ ซึ่งการสร้างความร่วมมือ เป็นเรื่องสำคัญในการดำเนินธุรกิจ ในอนาคตที่สหกรณ์มีเครือข่ายทั้งในประเทศและต่างประเทศ และ (6) การศึกษาปัจจัยด้านสหกรณ์ ได้แก่ องค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนานโยบายและกฎหมายสหกรณ์ การส่งเสริม พัฒนา และการกำกับ ควบคุม รูปแบบ โครงสร้าง ขบวนการของสหกรณ์ไทย เครื่องมือด้านบัญชีและการเงินที่เหมาะสม เป็นต้น

2.1.5 สหกรณ์กับการปฏิรูปที่ดิน

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ทรงให้การสนับสนุนงานปฏิรูปที่ดิน โดยพระราชทานที่ดินทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์เพื่อเป็นจุดเริ่มต้นของการปฏิรูปที่ดิน ในประเทศไทย ในปี 2518 เนื้อที่ 44,369-0-87 ไร่ ใน 5 จังหวัด คือ ปทุมธานี พระนครศรีอยุธยา นครปฐม ฉะเชิงเทรา และนครนายก และทรงเห็นว่า การปฏิรูปที่ดินจะเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้เกษตรกรมีที่ดินทำกินเป็นของตนเองได้ ถือเป็นการผสมผสานแนวคิดในการจัดที่ดิน พัฒนาที่ดิน และพัฒนาสถาบันสหกรณ์เข้าด้วยกัน นอกจากนี้พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ฯ ได้พระราชทานพระบรมราโชบายเกี่ยวกับการปฏิรูปที่ดิน คือ ทรงมีพระราชประสงค์ให้เกษตรกรผู้เช่าที่ดินทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์อยู่เดิม ได้ทำกินอยู่ในที่ดินนั้นตลอดไป ชั่วลูกหลาน แต่จะไม่มีกรรมสิทธิ์ในที่ดินนั้น รวมทั้งจัดให้มีการพัฒนาต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับสภาพเดิมของท้องถิ่น และให้รวมกลุ่มเกษตรกรจัดตั้งเป็นสหกรณ์ (กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, ม.ป.ป.) ซึ่งในระยะแรก จะต้องจัดให้มีเจ้าหน้าที่ที่มีความสามารถ และเสียสละอยู่ประจำ เพื่อให้คำแนะนำส่งเสริมสหกรณ์โดยใกล้ชิด และจัดให้มีเจ้าหน้าที่ระดับสูงจากส่วนกลางออกไปตรวจการ ดูแล เยี่ยมเยียน และให้คำแนะนำ เป็นการให้กำลังใจแก่เจ้าหน้าที่โดยสม่ำเสมอ (สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม, 2560)

ส.ป.ก. ได้น้อมรับพระบรมราโชบายดังกล่าว นำมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานจนทุกวันนี้ สำหรับพื้นที่ในเขตปฏิรูปที่ดินจะมีเฉพาะสหกรณ์ประเภทสหกรณ์การเกษตรเท่านั้น โดยสหกรณ์การเกษตรในเขตปฏิรูปที่ดินเริ่มจัดตั้งครั้งแรกเมื่อปี 2521 วัตถุประสงค์ของสหกรณ์การเกษตร คือ การดำเนินธุรกิจแบบเอนกประสงค์ เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกดำเนินธุรกิจร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และช่วยเหลือส่วนรวมโดยใช้หลักคุณธรรมและจริยธรรมอันดีงามตามพื้นฐานของมนุษย์ เพื่อให้ประโยชน์แก่สมาชิกและส่วนรวมให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคมตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์ เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกษตรกรต้องเผชิญ อาทิเช่น การขาดแคลนทุนในการประกอบอาชีพ ขาดแคลนที่ดินทำกิน ขาดความรู้เกี่ยวกับการผลิต ขาดปัจจัยพื้นฐาน ที่จำเป็นการถูกเอารัดเอาเปรียบจากพ่อค้าคนกลาง และปัญหาที่เกิดจากสภาพเศรษฐกิจที่ส่งผลให้คุณภาพชีวิตไม่ดี ซึ่งการรวมกลุ่มเป็นสหกรณ์นั้น จะสามารถช่วยแก้ปัญหาดังกล่าวได้ เนื่องจากการรวมกลุ่มทำให้เกิดการร่วมมือร่วมใจกันแก้ไขปัญหาที่ต้องเผชิญร่วมกันได้ดีกว่าการแก้ไขปัญหาโดยลำพัง (กรมส่งเสริมสหกรณ์, ม.ป.ป.) ทั้งนี้สหกรณ์การเกษตรที่จัดตั้งขึ้น จะได้รับการกำกับดูแลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ สำหรับสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ถือเป็นหน่วยงานหนึ่งที่ส่งเสริมการรวมกลุ่ม

สร้างความเข้มแข็งให้แก่เกษตรกรจัดตั้งเป็นสหกรณ์และสนับสนุนเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรวมในอัตราดอกเบี้ยต่ำเพียงร้อยละ 2 ต่อปีเพื่อให้สหกรณ์มีทุนดำเนินงานเพิ่มเติมจากการระดมทุนของสมาชิก และผลกำไรที่ได้รับจากการดำเนินธุรกิจ

จากผลการดำเนินการงานที่ผ่านมาพบว่ามีสหกรณ์การเกษตรที่ได้จัดตั้งขึ้นในเขตปฏิรูปที่ดิน และยังคงดำเนินธุรกิจอยู่ จำนวนทั้งสิ้น 147 สหกรณ์ และเมื่อปี 2556 สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรได้ร่วมกับคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์จัดทำโครงการศึกษาจัดทำแผนธุรกิจและแนวทางการปรับปรุงเพื่อพัฒนาสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดิน โดยการศึกษาภาพรวมสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดิน จากการสอบถามประธานสหกรณ์ 62 คน เกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จ และปัญหาอุปสรรคของสหกรณ์ แยกตามกิจกรรมของสหกรณ์ พบว่าด้านกิจกรรมร้านค้ามีปัจจัยความสำเร็จ 3 อันดับแรก ได้แก่ สหกรณ์มีระบบการจัดซื้อสินค้าจากสมาชิกในราคาที่ยุติธรรม และสมาชิกพอใจ สหกรณ์มีสินค้าและบริการเป็นของตนเอง มียี่ห้อของตนเอง และสมาชิกสามารถซื้อสินค้าจากสหกรณ์ได้สะดวกกว่าซื้อจากที่อื่นๆ ในด้านปัญหาอุปสรรค ได้แก่ สหกรณ์ขาดเงินทุนดำเนินการ ซื้อขายสินค้าได้ยากลำบาก ไม่มีสินค้าและบริการที่มีเอกลักษณ์ของตนเอง สมาชิกซื้อสินค้าหรือบริการจากคู่แข่งได้สะดวกกว่าการซื้อจากสหกรณ์ และสหกรณ์ขาดความเชี่ยวชาญในการบริหารกิจการร้านค้า นอกจากนี้ ยังพบว่า สหกรณ์ส่วนมากมีความสามารถในการเป็นตัวกลางรับซื้อผลผลิตแปรรูปสินค้าทางการเกษตร ซึ่งถือเป็นโอกาสในการสร้างรายได้ที่ดีให้กับสหกรณ์ การขยายกิจการในส่วนที่ชุมชนไม่มี หรือขาดแคลนหรือคู่แข่งอยู่ห่างไกล รวมทั้งการช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอก ทำให้สหกรณ์มีโอกาสในความสำเร็จมากขึ้น ส่วนอุปสรรคที่สำคัญ คือ ประเด็นเกี่ยวกับสภาพคล่องทุนดำเนินการ และสหกรณ์มีความต้องการระบบการตรวจสอบบัญชี ระบบตรวจสอบกระบวนการทำงานของสหกรณ์ที่รัดกุม และมีความสามารถในการตรวจจับที่ทันต่อเหตุการณ์มากกว่าปัจจุบัน (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2556 : 42-47 , 253-254)

2.1.6 กองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกร

กองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกร พ.ศ. 2518 แก้ไขเพิ่มเติมโดย (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2519 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2532 เพื่อเป็นทุนหมุนเวียน และใช้จ่ายเพื่อการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรเท่านั้น ตามพระราชบัญญัติการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรมาตรา 10 กำหนดให้กองทุนปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรประกอบด้วย เงินที่ได้รับจากงบประมาณแผ่นดิน เงินหรือทรัพย์สินอื่นที่ได้รับจากรัฐบาล หรือจากแหล่งต่างๆ ภายในประเทศหรือต่างประเทศ องค์กรระหว่างประเทศ หรือบุคคลอื่น เงินที่ได้รับจากกองทุนสงเคราะห์เกษตรกร ตามกฎหมายว่าด้วยกองทุนสงเคราะห์เกษตรกร และเงินดอกผลหรือผลประโยชน์ใดๆ ที่สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรได้รับเกี่ยวกับการดำเนินการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกร (เอกสารปฏิรูปที่ดินฉบับที่ 214, 2555)

วิสัยทัศน์

เป็นทุนหมุนเวียนชั้นนำเพื่อสนับสนุนการปฏิรูปที่ดิน ค้ำครองที่ดินเพื่อเกษตรกรสร้างความเข้มแข็งให้เกษตรกรอย่างยั่งยืน

พันธกิจ

- 1) จัดหาเงินทุนเพื่อสนับสนุนงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกร

- 2) บริหารเงินทุนหมุนเวียนให้มีสภาพคล่องและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด
- 3) สนับสนุนเงินทุนเพื่อการจัดหาที่ดิน จัดที่ดิน และคุ้มครองที่ดินเพื่อเกษตรกรรม
- 4) สนับสนุนเงินทุนเพื่อพัฒนาปัจจัยพื้นฐาน รายได้และอาชีพของเกษตรกรและสถาบันเกษตรกร
- 5) สนับสนุนเงินทุนด้านการพัฒนางานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

เป้าประสงค์

- 1) กองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ เป็นแหล่งเงินทุนหมุนเวียนและใช้จ่ายเพื่อการปฏิรูปที่ดินที่มีประสิทธิภาพ
- 2) เกษตรกรมีที่ดินทำกินเป็นของตนเอง
- 3) ที่ดินของเกษตรกรได้รับการพัฒนา มีมูลค่าเพิ่มขึ้น สร้างความมั่นคงให้แก่เกษตรกร
- 4) เกษตรกรสามารถช่วยเหลือพึ่งพาตนเองได้ ความเป็นอยู่ดีขึ้น มีการพัฒนาไปสู่การรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน
- 5) พื้นที่ในเขตปฏิรูปที่ดินได้รับการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการผลิต

โครงสร้างกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม มีโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจนในรูปคณะกรรมการ ตามพระราชบัญญัติการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม พ.ศ. ๒๕๑๘ โดย มาตรา ๖ ให้จัดตั้งสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ในกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม และมาตรา ๙ ให้จัดตั้งกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม เพื่อเป็นทุนหมุนเวียนและใช้จ่ายเพื่อการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม โครงสร้างการบริหารงานของกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม จึงอยู่ภายใต้โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ และโครงสร้างการแบ่งงานภายในของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ตามกฎกระทรวงการแบ่งส่วนราชการสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๕๒ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๗ และการดำเนินงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ตามมาตรา ๑๙ แห่งพระราชบัญญัติการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม พ.ศ. ๒๕๑๘ ให้คณะกรรมการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการกำหนดนโยบาย มาตรการ ข้อบังคับ หรือระเบียบเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การปฏิรูปที่ดินของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ตลอดจนการควบคุมการบริหารงานของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม และเมื่อมีพระราชกฤษฎีกา

กำหนดเขตปฏิรูปที่ดินในจังหวัดใดแล้ว ให้มีคณะกรรมการปฏิรูปที่ดินจังหวัดขึ้น โดยมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการกำหนดมาตรการและวิธีปฏิบัติงานของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินจังหวัด ตามมาตรา ๒๐ และตามมาตรา ๒๑ กำหนดให้คณะกรรมการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมหรือคณะกรรมการปฏิรูปที่ดินจังหวัด มีอำนาจแต่งตั้งอนุกรรมการคณะหนึ่งหรือหลายคณะ เพื่อพิจารณาเรื่องต่างๆ ตามที่คณะกรรมการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม หรือคณะกรรมการปฏิรูปที่ดินจังหวัดมอบหมาย สำหรับหน่วยงานดำเนินการในส่วนกลาง คือ สำนักบริหารกองทุน ซึ่งเป็นสำนักงานภายในสังกัดสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม มีหน้าที่ความรับผิดชอบดังนี้

- 1) ศึกษาและวิเคราะห์เพื่อกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ของกองทุน แผนปฏิบัติการและมาตรการ ตลอดจนระเบียบ กฎเกณฑ์ และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับกองทุน

2) ศึกษาและวิเคราะห์โครงการ รวมทั้งให้บริการด้านสินเชื่อเกษตรกรและสถาบันเกษตรกร เพื่อพัฒนารายได้ รวมทั้งติดตามประเมินผล

3) บริหารเงินกองทุน สินทรัพย์ ระบบบัญชี ตรวจสอบและติดตามเงินกองทุน เพื่อสนับสนุนเงินทุนแก่เกษตรกรให้มีประสิทธิภาพ

4) ศึกษา คำนวณ และวิจัย เพื่อพัฒนางานกองทุน

5) ปฏิบัติงานร่วมกับ หรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

2.1.7 การสนับสนุนสินเชื่อเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมแก่สถาบันเกษตรกร

ภารกิจของกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ในปัจจุบัน ประกอบด้วย การจัดซื้อที่ดิน งานด้านการพัฒนา และการให้บริการสินเชื่อ โดยการให้บริการสินเชื่อนั้น จะแบ่งออกเป็นสินเชื่อรายบุคคลในเขตปฏิรูปที่ดิน สินเชื่อรายโครงการ และสินเชื่อสถาบันเกษตรกร ในกรณีของการให้สินเชื่อสถาบันเกษตรกร มีระเบียบและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องดังนี้

1) ระเบียบคณะกรรมการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ว่าด้วยหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขการให้กู้ยืมเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม แก่เกษตรกรและสถาบันเกษตรกรในเขตปฏิรูปที่ดิน พ.ศ.2554

หมวด 2 คุณสมบัติของผู้มีสิทธิกู้ยืม

ข้อ 6 ผู้มีสิทธิกู้ยืมตามระเบียบนี้ ต้องเป็นเกษตรกรหรือสถาบันเกษตรกรซึ่งมีสมาชิกที่ได้รับส.ป.ก. 4-01 ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60 ของจำนวนสมาชิกทั้งหมด และมีคุณสมบัติข้อใดข้อหนึ่งดังต่อไปนี้

(1) เป็นผู้ได้รับที่ดิน หรือผู้ได้รับการคัดเลือกให้ได้รับที่ดินเพื่อการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

(2) เป็นผู้อยู่ในเขตพื้นที่ดำเนินการปฏิรูปที่ดิน

(3) เป็นสถาบันเกษตรกร ซึ่งมีความต้องการเงินกองทุนเพื่อประโยชน์ในการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

หมวด 3 ระยะเวลาการกู้ยืม และอัตราดอกเบี้ยที่ให้ผู้กู้ยืม

ข้อ 7 (1) กรณีการกู้ยืมที่มีวัตถุประสงค์ตามข้อ 5 (1) การให้กู้ยืมเพื่อประกอบเกษตรกรรม แบ่งออกเป็น

ก. เงินกู้ระยะสั้น กำหนดชำระคืนภายใน 1 ปี

ข. เงินกู้ระยะปานกลาง กำหนดชำระคืนภายใน 3 ปี

ค. เงินกู้ระยะยาว กำหนดชำระคืนภายใน 15 ปี

ฯ ล ฯ

ให้คณะกรรมการมีอำนาจกำหนดอัตราดอกเบี้ย โดยคำนึงถึงอัตราดอกเบี้ยท้องตลาด แต่ต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี

หมวดที่ 4 หลักประกันการกู้ยืม ข้อ 10 กรณีสถาบันเกษตรกรเป็นผู้กู้ยืมให้ผู้ซึ่งเป็นกรรมการทุกคนของสถาบันเกษตรกรเป็นผู้ค้ำประกันเงินกู้ และหรือใช้อสังหาริมทรัพย์ค้ำประกันตามหลักเกณฑ์ที่ ส.ป.ก. กำหนด

หมวด 5 วิธีปฏิบัติในการขอกู้ยืม ข้อ 11 (2) การกู้ยืมรายโครงการให้ดำเนินการตามระเบียบคณะกรรมการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ว่าด้วยการจัดทำโครงการที่ใช้เงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

หมวด 6 อำนาจการอนุมัติ ข้อ 12 (3) กรณีสถาบันเกษตรกรเป็นผู้กู้ยืมให้คณะกรรมการเป็นผู้มีอำนาจอนุมัติไม่เกินแห่งละ 5,000,000 บาท สำหรับวงเงินเกินกว่า 5,000,000 บาทให้นำเสนอคณะกรรมการพิจารณา

ฯ ล ฯ

หมวด 7 การทำสัญญา และการจ่ายเงิน

ข้อ 14 ให้ ส.ป.ก.จังหวัด ดำเนินการให้ผู้จัดทำสัญญาตามแนบ สัญญากู้ยืม สัญญาจำนอง สัญญาค้ำประกัน และแบบสัญญาอื่นๆ (ถ้ามี) ที่จำเป็นให้เป็นไปตามที่ ส.ป.ก.กำหนด

ข้อ 15 ให้เลขาธิการ ส.ป.ก. หรือผู้ซึ่งเลขาธิการ ส.ป.ก. มอบหมายลงนามให้กู้ยืมในสัญญากู้ยืมในนามของ ส.ป.ก.

ข้อ 16 การให้เกษตรกรหรือสถาบันเกษตรกรกู้ยืม ให้ ส.ป.ก.พิจารณาจ่ายเป็นสิ่งของหรือตัวเงิน โดยจ่ายคราวเดียวหรือเป็นงวดก็ได้ตามที่ระบุไว้ในสัญญา

ฯ ล ฯ

หมวด 8 การติดตามการใช้จ่ายของผู้กู้ และติดตามการชำระหนี้ ข้อ 19 นับแต่ผู้กู้สามารถดำเนินการตามกิจการที่ได้กำหนดไว้ ให้ ส.ป.ก. จังหวัด มีหน้าที่ติดตามสภาพความก้าวหน้าและการใช้จ่ายเงินของกิจการหรือโครงการของผู้กู้เป็นระยะๆ ให้เป็นผลดีต่อผู้กู้และ ส.ป.ก.

ฯ ล ฯ

2) มติคณะกรรมการโครงการและการเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม (อกก.คง.) ครั้งที่ 1/2555 เมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2555 มีมติอนุมัติการให้กู้ยืมแก่สถาบันเกษตรกร คิดดอกเบี้ยในอัตราร้อยละ 2 ต่อปี

3) ระเบียบคณะกรรมการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ว่าด้วยการจัดทำโครงการที่ใช้เงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม พ.ศ. 2558

ข้อ 13 การพิจารณาโครงการ ให้เป็นอำนาจของผู้มีอำนาจพิจารณาอนุมัติ ดังนี้

(1) โครงการที่มีการกู้ยืมโดยสถาบันเกษตรกรวงเงินไม่เกิน 1,000,000 บาท ให้เป็นอำนาจของ คปจ.

(2) โครงการที่มีการกู้ยืมโดยสถาบันเกษตรกรวงเงินเกินกว่า 1,000,000 บาท แต่ไม่เกิน 5,000,000 บาท ให้เป็นอำนาจของคณะกรรมการ

(3) โครงการที่มีการกู้ยืมนอกเหนือจากข้อ 1 และข้อ 2 วงเงินไม่เกิน 5,000,000 บาท ให้เป็นอำนาจของคณะกรรมการ

(4) โครงการที่มีประมาณการค่าใช้จ่ายที่ต้องจ่ายขาดจากเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ไม่เกิน 5,000,000 บาท ให้เป็นอำนาจของคณะกรรมการ

(5) กรณีอื่นตามที่คณะกรรมการมีมติกำหนด

กรณีอื่นนอกจากที่กำหนดไว้ในวรรคหนึ่งในเสนอคณะกรรมการเพื่อพิจารณาอนุมัติ

การพิจารณาตามความในวรรคหนึ่งและวรรคสอง ให้รวมถึงการวิเคราะห์ในด้านความเหมาะสมของโครงการและวิเคราะห์รายละเอียดค่าใช้จ่ายตามโครงการด้วย

4) ระเบียบกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ว่าด้วยการใช้จ่ายเงิน การเบิกจ่ายเงินและการเก็บรักษาเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม พ.ศ. 2550

ฯ ล ฯ

ข้อ 8 การเบิกจ่ายเงิน และการเก็บรักษาเงินกองทุน ให้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การปฏิบัติเกี่ยวกับเงินนอกงบประมาณ ตามระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐ ด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMIS)

การเบิกเงินกองทุน ให้เบิกเพื่อใช้ในกิจการตามแผนงานหรือโครงการที่ได้รับอนุมัติหรือตามที่คณะกรรมการกำหนด ทั้งนี้ ให้เบิกจ่ายได้นับถัดจากวันที่ได้รับอนุมัติ

ฯ ล ฯ

5) เกณฑ์มาตรฐานการพิจารณาคำขอกู้ยืมเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมของสหกรณ์การเกษตรในเขตปฏิรูปที่ดิน (สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม สำนักบริหารกองทุน, 2552)

เกณฑ์มาตรฐานการพิจารณาคำขอกู้ยืมเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ ประกอบด้วย 7 รายการ ดังนี้

5.1) คุณสมบัติของสหกรณ์ผู้กู้ เป็นสหกรณ์การเกษตรในเขตปฏิรูปที่ดิน

5.2) พิจารณาความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของแผนงาน/โครงการ โดยพิจารณาจาก

แผนดำเนินธุรกิจ ต้องมีรายได้หรือผลตอบแทนของโครงการคุ้มต่อการลงทุน แผนการจัดการ และการตลาด

ข. ลักษณะของธุรกิจที่ใช้เงินกู้จากกองทุนฯ จะต้องสอดคล้องกับนโยบายของ ส.ป.ก. และตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกภายใต้หลักเกณฑ์ และวิธีการของสหกรณ์

ค. ปัจจัยที่แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์จะสามารถดำเนินธุรกิจตามแผน /โครงการ ที่ขอกู้เงินได้ประสบผลสำเร็จ

ง. ผลประโยชน์จากการใช้เงินต้องเกิดกับสมาชิกโดยตรง

5.3) พิจารณาผลการดำเนินงานและสถานะทางการเงินของสหกรณ์ โดยพิจารณาจาก

ก. หลักฐานแสดงผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ได้แก่ งบการเงินปีก่อน และปีล่าสุด ได้แก่ งบดุล งบกำไรขาดทุน ฯลฯ พร้อมรายละเอียดประกอบ

ข. สำเนารายงานการสอบบัญชีของผู้สอบบัญชี กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ พร้อมข้อสังเกตของผู้สอบบัญชีปีก่อนและปีล่าสุด

ค. ผลวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจการเงินของสหกรณ์ในมุมมอง 6 มิติของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

5.4) วัตถุประสงค์การขอกู้ยืมโครงการใหม่ ต้องไม่ซ้ำกับวัตถุประสงค์ของโครงการที่ยังมีหนี้คงเหลืออยู่

5.5) หลักประกันและระยะเวลาการกู้ยืมให้เป็นไปตามระเบียบ คปก. ว่าด้วยหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการให้กู้ยืมฯ พ.ศ. 2536 และมติ คปก.ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ ระยะเวลาการกู้ยืมจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการขอใช้เงินกู้ยืม

5.6) พิจารณากฎหนี้สินของสหกรณ์และเมื่อรวมกับวงเงินที่ขอกู้ ต้องไม่เกินวงเงินกู้ และคำประกันประจำปีที่นายทะเบียนสหกรณ์ให้ความเห็นชอบ รวมทั้งพิจารณาความสามารถในการชำระหนี้ ซึ่งจะต้องเป็นสหกรณ์ที่ไม่มีหนี้ค้างชำระ

5.7) การใช้สินเชื่อกของสหกรณ์จะอยู่ภายในกรอบวงเงินสินเชื่อที่แต่ละจังหวัดได้รับการจัดสรรตามแผนสินเชื่อประจำปี

6) หลักการวิเคราะห์สินเชื่อ

หลักการวิเคราะห์สินเชื่อ ในการฝึกอบรมหลักสูตรการเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงาน กองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ระหว่างวันที่ 21 – 24 กันยายน 2547 หัวข้อวิชา “หลักการวิเคราะห์สินเชื่อ” อรุณ เลิศวิไลย์ (2547) ได้กล่าวถึงหลักการวิเคราะห์สินเชื่อของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เพื่อวัดความสามารถในการประกอบกิจการ และเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าลูกหนี้สามารถชำระหนี้ได้ โดยมีหลักการพิจารณาสินเชื่อ และการวิเคราะห์ความเสี่ยงของการให้สินเชื่อ ดังนี้

6.1) หลักการพิจารณาสินเชื่อ

ตัวผู้กู้ พิจารณาคุณลักษณะบุคคล ได้แก่ มีความสามารถในการบริหารเพียงใด มีความตั้งใจในการชำระหนี้เพียงใด

โครงการหรือแผนงาน พิจารณาจากความสามารถของกิจการลูกค้า โครงการหรือแผนงานที่จะดำเนินงานให้สำเร็จและชำระหนี้ได้ โดยพิจารณาวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ ซึ่งได้แก่ วิเคราะห์อัตราส่วนกระแสเงินสด (Benefit /Cost Ratio) การวิเคราะห์อัตราส่วนผลตอบแทนภายในทางการเงิน (Internal Rate of Return) การวิเคราะห์มูลค่าเงินปัจจุบัน (Net Present Value)

หลักประกัน พิจารณาจากหลักประกันที่ผูกพันตามกฎหมาย การผูกพันที่ทำให้ลูกค้าต้องชำระหนี้ การผูกพันใจมิให้ลูกค้าทิ้งกิจการ เป็นต้น

6.2) การวิเคราะห์ความเสี่ยงของการให้สินเชื่อ โดยนำปัจจัยทั้ง 3 ปัจจัยของลูกค้ามาเชื่อมโยงการจัดอันดับด้วยความเสี่ยง 10 อันดับ ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 การวิเคราะห์ความเสี่ยงของการให้สินเชื่อ

ลำดับที่	ตัวผู้กู้	โครงการ	หลักประกัน	ความเสี่ยง
1	ดี	ดี	ดี	ประสบความสำเร็จแน่
2	ดี	ดี	อ่อน (มีแต่ไม่เพียงพอ)	พอไปได้
3	ดี	อ่อน	ดี	พอไปได้
4	ดี	ดี	เลว (ไม่มี)	พอไปได้
5	ดี	เลว	ดี	เสี่ยงมาก
6	ดี	เลว	เลว	เสี่ยงมาก

ตารางที่ 2.1 การวิเคราะห์ความเสี่ยงของการให้สินเชื่อ (ต่อ)

ลำดับที่	ตัวผู้กู้	โครงการ	หลักประกัน	ความเสี่ยง
7	อ่อน	ดี	ดี	ลูกค้ายืมเหลว คือ ทำไม่สำเร็จ
8	เลว	ดี	ดี	อันตรายมาก
9	เลว	เลว	ดี	ล้มเหลวแน่
10	เลว	ดี	เลว	ล้มเหลวแน่ สูญแน่

จากสถิติการจัดตั้งสหกรณ์ในเขตปฏิรูปที่ดิน พบว่า ตั้งแต่ปี 2518 – 2559 มีพระราชกฤษฎีกา ประกาศเขตปฏิรูปที่ดินทั้งสิ้น 1,358 ฉบับ และเริ่มจัดตั้งสหกรณ์การเกษตรเมื่อปี 2521 จนถึงปัจจุบันมีสหกรณ์จำนวน 147 สหกรณ์ ได้รับการสนับสนุนสินเชื่อเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดิน เพื่อเกษตรกรรม เพื่อเป็นทุนดำเนินธุรกิจ 93 สหกรณ์ ในจำนวนนี้มีสหกรณ์ที่ยังคงมีสถานะเงินลูกหนี้เงินกู้ (ข้อมูลวันที่ 31 ธันวาคม 2559) จำนวน 28 สหกรณ์ จำนวนเงินกู้ 47.37 ล้านบาท หนี้คงเหลือ 22.53 ล้านบาท เป็นหนี้ค้างชำระ 18.40 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 38.85 ของจำนวนเงินกู้ทั้งหมด และจากจำนวนสหกรณ์การเกษตร 147 สหกรณ์ พบว่า สหกรณ์ที่ได้จัดตั้งขึ้นใหม่ช่วง 3 ปีที่ผ่านมา คือ ปี 2557 – 2559 มีสหกรณ์จำนวน 7 สหกรณ์ ซึ่งจนถึงขณะนี้ยังไม่เริ่มดำเนินธุรกิจ 6 สหกรณ์ คงเหลือเพียงแห่งเดียวที่ดำเนินธุรกิจโดยการสนับสนุนเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม เพื่อเป็นทุนในการดำเนินการครั้งแรก คือ สหกรณ์เพื่อพัฒนาการเกษตรอินทรีย์ในเขตปฏิรูปที่ดิน จังหวัดกาฬสินธุ์ จำกัด โดยได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการโครงการและการเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ครั้งที่ 9/2558 เมื่อวันที่ 23 กันยายน 2558 จำนวนเงิน 700,000 บาท เพื่อดำเนินธุรกิจรวบรวมผลผลิตข้าวเปลือกเพื่อจำหน่ายและแปรรูปอัดตราดอกเบี้ยร้อยละ 2 ต่อปี กำหนดชำระเงินต้นและดอกเบี้ยภายใน 1 ปี ขณะนี้ข้อมูล ณ วันที่ 31 มีนาคม 2560 พบว่าสหกรณ์ดังกล่าวไม่สามารถชำระต้นเงินกู้ได้ตามกำหนด มีหนี้ค้างชำระ 549,505.37 บาท ประกอบเงินต้น 544,374.82 บาท และ ดอกเบี้ย 5,130.55 บาท จึงมีความจำเป็นต้องติดตามเร่งรัดเพื่อแก้ไขปัญหาให้แก่สหกรณ์ เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ และป้องกันไม่ให้เกิดเงินหนี้ค้างชำระสะสมเพิ่มขึ้น

2.2 กรอบแนวคิดการศึกษา

ผลจากการตรวจสอบแนวคิด ทฤษฎี เอกสารหลักฐาน และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถนำมาจัดทำกรอบแนวคิดเพื่อการศึกษาปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อสภาพปัญหาการสนับสนุนสินเชื่อเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมแก่สหกรณ์เกษตรปฏิรูปที่ดินจัดตั้งใหม่ โดยกรอบแนวคิดสามารถอธิบายได้ว่า ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ที่จะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวนั้น ประกอบไปด้วย 12 ปัจจัยหลัก และปัจจัยอื่นๆ ซึ่งปัจจัยทั้งหมดที่แสดงดังภาพที่ 2.2 นั้น มีทั้งปัจจัยที่สามารถควบคุมได้ (ปัจจัยภายใน) ได้แก่ บุคลากรของสหกรณ์ กระบวนการภายในของสหกรณ์ ทุนและปริมาณธุรกิจ สินค้าและบริการ และปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ (ปัจจัยภายนอก) ได้แก่ สถานที่ตั้งของที่พักและสหกรณ์ รูปแบบโครงสร้างของสหกรณ์ในปัจจุบัน โครงสร้างอายุของแรงงานภาคการเกษตร นโยบายภาครัฐ เจ้าหน้าที่ของภาครัฐ กฎหมาย การเมือง สภาพอากาศและภัยธรรมชาติ



ภาพที่ 2.2 กรอบแนวคิดการศึกษา

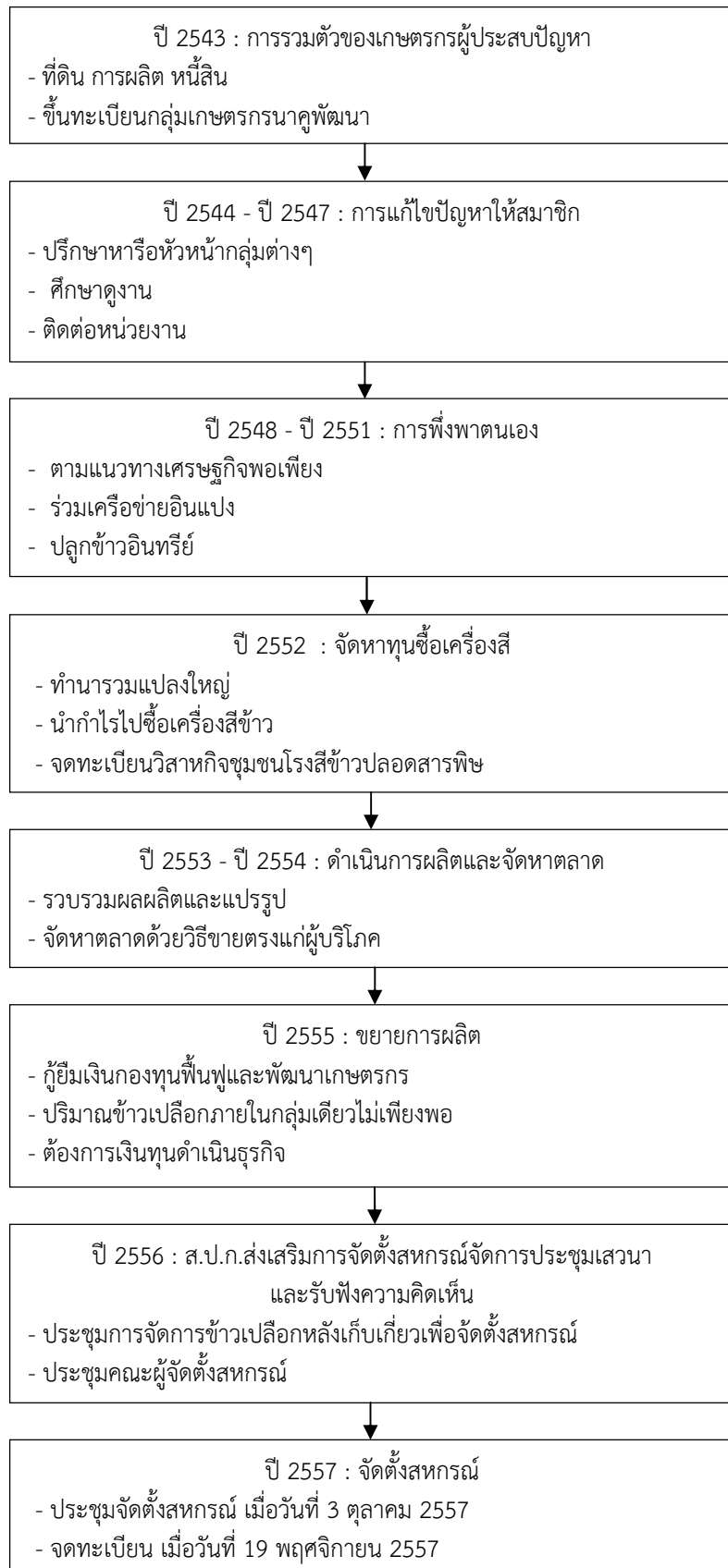
บทที่ 3

ความเป็นมา และการดำเนินงานของสหกรณ์เพื่อพัฒนาการเกษตรอินทรีย์ ในเขตปฏิรูปที่ดินจังหวัดกาฬสินธุ์ จำกัด

ในบทที่ 3 นี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษารวบรวมข้อมูลจากเอกสารหลักฐาน การสนทนากลุ่มร่วมกับ คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์เพื่อพัฒนาการเกษตรอินทรีย์ในเขตปฏิรูปที่ดินจังหวัดกาฬสินธุ์ จำกัด และประสานงานกับเจ้าหน้าที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เมื่อวันที่ 24 สิงหาคม 2560 เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลพื้นฐานในภาพรวมเกี่ยวกับสหกรณ์ฯ ประกอบด้วย ข้อมูลด้านการจัดตั้งสหกรณ์ โครงสร้าง การบริหารงาน ทุนในการดำเนินงาน และการดำเนินธุรกิจ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 การจัดตั้งสหกรณ์เพื่อพัฒนาการเกษตรอินทรีย์ในเขตปฏิรูปที่ดินจังหวัดกาฬสินธุ์ จำกัด

จากการสนทนากลุ่มร่วมกับคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ ทำให้ทราบที่มาของการจัดตั้งสหกรณ์เพื่อพัฒนาการเกษตรอินทรีย์ในเขตปฏิรูปที่ดินจังหวัดกาฬสินธุ์ จำกัด กล่าวคือ สืบเนื่องมาจากการวิวัฒนาการของการรวมตัวจัดตั้งกลุ่มเกษตรกรนาคูพัฒนา ตั้งแต่ปี ๒๕๔๓ และการแก้ไขปัญหาภายในกลุ่มด้วยการพึ่งพาตนเอง ตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง ตั้งแต่ปี 2554-2551 มีการจดทะเบียนจัดตั้งเป็นวิสาหกิจชุมชนโรงสีข้าวปลอดสารพิษในปี 2552 เพื่อดำเนินกิจกรรมรับซื้อข้าวเปลือกจากสมาชิก และนำมาแปรรูปขายผลผลิตโดยตรงแก่ผู้บริโภค โดยดำเนินการผลิตและจัดหาตลาดเรื่อยมา จนในปี 2555 กิจกรรมรับซื้อข้าวเปลือกขยายตัวมากขึ้น วิสาหกิจจึงมีความจำเป็นต้องใช้เงินทุนในการดำเนินการ จึงได้ขอกู้ยืมเงินกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรจำนวน 500,000 บาท เพื่อปรับปรุงโรงสีข้าวให้ได้มาตรฐาน และใช้เป็นเงินทุนในการรับซื้อข้าวเปลือกจากสมาชิก แต่เนื่องจากปริมาณข้าวเปลือกที่ผลิตได้ภายในวิสาหกิจชุมชนโรงสีข้าวปลอดสารพิษเพียงกลุ่มเดียว มีไม่เพียงพอกับกำลังการผลิตของโรงสีข้าว 5 ตัน ต่อวัน ประกอบกับความต้องการเงินทุนในการดำเนินธุรกิจ จึงชักชวนกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดินที่มีแนวคิดการช่วยเหลือและพึ่งพาตนเอง ตลอดจนมีพื้นที่ที่เหมาะสมในการเพาะปลูกข้าว เพื่อให้เข้าร่วมกลุ่มซึ่งสามารถรวบรวมวิสาหกิจชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดินได้จำนวน 3 กลุ่ม คือ วิสาหกิจชุมชนกลุ่มเลี้ยงวัวพันธุ์เนื้อบ้านบ่อแก้ว วิสาหกิจชุมชนกลุ่มพันธุ์ข้าวพื้นเมืองบ้านห้วยม่วง และวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผู้ปลูกหน่อไม้ฝรั่งปลอดสารพิษ รวมวิสาหกิจชุมชนทั้งสิ้น 4 วิสาหกิจชุมชน มีจำนวนสมาชิก 59 ราย เป็นผู้ที่อยู่ในเขตปฏิรูปที่ดิน 42 ราย คิดเป็นร้อยละ 71.18 ของสมาชิกทั้งหมด และจัดตั้งขึ้นเป็นสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดิน โดยได้รับความช่วยเหลือจากสำนักงานการปฏิรูปที่ดินจังหวัดกาฬสินธุ์ และสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกาฬสินธุ์ ในการจัดตั้งสหกรณ์ ซึ่งลำดับความเป็นมาของสหกรณ์เพื่อพัฒนาการเกษตรอินทรีย์ในเขตปฏิรูปที่ดินจังหวัดกาฬสินธุ์ จำกัด สามารถแสดงได้ดังภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 ความเป็นมาของสหกรณ์เพื่อพัฒนาการเกษตรอินทรีย์ในเขตปฏิรูปที่ดินจังหวัดกาฬสินธุ์ จำกัด

สำหรับวิสาหกิจชุมชนที่รวมกลุ่มกันเพื่อจัดตั้งเป็นสหกรณ์เพื่อพัฒนาการเกษตรอินทรีย์ในเขตปฏิรูปที่ดินจังหวัดกาฬสินธุ์ จำกัด มีรายละเอียดดังนี้

1) วิสาหกิจชุมชนโรงสีข้าวปลอดสารพิษ

วิสาหกิจชุมชนโรงสีข้าวปลอดสารพิษ เริ่มต้นมาจากการรวมตัวกันของเกษตรกรผู้ประสบปัญหาด้านการเกษตร ได้แก่ ปัญหาที่ดินทำกิน ปัญหาหนี้สิน ปัญหาการผลิต และราคาผลผลิตตกต่ำ โดยมีหัวหน้ากลุ่ม คือ นายเวียงจันทร์ ทำนาผล โดยได้ขึ้นทะเบียนกลุ่มเกษตรกรกับกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ชื่อกลุ่ม “เกษตรกรนาคุณภาพพัฒนา” มีจำนวนสมาชิก 109 ราย ซึ่งดำเนินงานเรื่อยมาจนถึงปี 2548 รวมระยะเวลา 5 ปี ทำให้นายเวียงจันทร์ ผู้เป็นหัวหน้ากลุ่มค้นพบว่า สาเหตุของปัญหาของเกษตรกรที่แท้จริงเกิดจากความต้องการมีฐานะความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น จึงได้ไปกู้ยืมเงินมาลงทุนทำการเกษตร แต่ประสบปัญหาทำให้ขาดทุนและเป็นหนี้ ดังนั้น จึงคิดหาแนวทางแก้ไขปัญหาด้วยการนำแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาถือปฏิบัติตามใจความสำคัญว่า “กินทุกอย่างที่ปลูก ปลูกทุกอย่างที่กิน เหลือจึงขาย” นอกจากนี้ ยังได้เข้าร่วมกับเครือข่ายอินแปลงเพื่อดำเนินกิจกรรมการเกษตรปลูกข้าวอินทรีย์ แต่ก็ประสบปัญหาถูกโรงสีข้าวกดราคารับซื้อข้าวเปลือก ต่อมาในปี 2552 กลุ่มเกษตรกรนาคุณภาพพัฒนาได้จัดหาทุนซื้อเครื่องสีข้าว โดยการจัดทำกิจกรรมร่วมกันกับสมาชิกในลักษณะการทำนาแปลงใหญ่บนที่นาแปลงว่างที่ขอเช่ามา และนำกำไรจากการดำเนินงานในที่นา รวมไปถึงซื้อเครื่องสีข้าวขนาดเล็ก กำลังการผลิต 5 ตันต่อวัน เพื่อแปรรูปข้าวเปลือกเป็นข้าวสาร จากนั้นได้ขยายธุรกิจและจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชนโรงสีข้าวปลอดสารพิษ เพื่อดำเนินการผลิตข้าวเหนียวขาวงกาฬสินธุ์ และข้าวหอมมะลิ จำหน่ายในลักษณะขายตรงแก่ผู้บริโภค ออกร้านในงานต่างๆ และรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า โดยมีที่ตั้งอยู่ที่เลขที่ 24 หมู่ที่ 7 บ้านนาคลอง ตำบลนาคู อำเภอนาคู จังหวัดกาฬสินธุ์ มีนายเวียงจันทร์ ทำนาผล เป็นประธานกลุ่ม ซึ่งเป็นบุคคลเดียวกันกับประธานกรรมการดำเนินการสหกรณ์ฯ มีจำนวนสมาชิก 38 ราย โดยเป็นสมาชิกสหกรณ์ฯ ปัจจุบัน 17 คน

2) วิสาหกิจชุมชนกลุ่มเลี้ยงวัวพันธุ์เนื้อบ้านบ่อแก้ว

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มเลี้ยงวัวพันธุ์เนื้อบ้านบ่อแก้วจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนเมื่อปี 2552 เลขที่รหัส 4-46-06-04/1-0009 มีที่ตั้งอยู่ที่เลขที่ 104/1 หมู่ 12 ตำบลบ่อแก้ว อำเภอนาคู จังหวัดกาฬสินธุ์ มีนางบุญพร้อม อ่อนภูษา เป็นหัวหน้ากลุ่ม มีจำนวนสมาชิก 21 ราย เป็นสมาชิกสหกรณ์ฯ ปัจจุบัน 2 ราย สภาพพื้นที่โดยทั่วไปเป็นที่ดอน ขาดแคลนน้ำ มีกิจกรรมทางการเกษตร คือ การเกษตรเลี้ยงวัวเนื้อและปลูกข้าว เคยกู้ยืมเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมรวม 3 ครั้ง กล่าวคือ ในปี 2552 กู้ยืมเพื่อใช้ในกิจกรรมการเกษตรเลี้ยงวัวจำนวน 20 รายๆ ละ 20,000 บาท รวมเป็นเงิน 400,000 บาท ปี 2556 กู้ยืมเพื่อใช้ในกิจกรรมการเกษตรเลี้ยงวัวและปลูกข้าว จำนวน 20 รายๆ ละ 30,000 บาท รวมเป็นเงิน 600,000 บาท และ ปี 2559 กู้ยืมเพื่อใช้ในกิจกรรมการเกษตรเลี้ยงวัวและปลูกข้าวจำนวน 9 รายๆ ละ 35,000 บาท รวมเป็นเงิน 315,000 บาท ทั้งนี้ วิสาหกิจชุมชนกลุ่มเลี้ยงวัวพันธุ์เนื้อบ้านบ่อแก้วได้เข้าร่วมการจัดตั้งสหกรณ์ฯ เมื่อปี 2557 เนื่องจากมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สหกรณ์ฯ รับซื้อข้าวเปลือกจากสมาชิกในกลุ่ม โดยมีเจ้าหน้าที่สำนักงานการปฏิรูปที่ดินจังหวัดกาฬสินธุ์ และนายเวียงจันทร์ ทำนาผล เป็นผู้ชักชวนและให้คำแนะนำ

3) วิสาหกิจชุมชนกลุ่มพันธุ์ข้าวพื้นเมืองบ้านห้วยม่วง

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มพันธุ์ข้าวพื้นเมืองบ้านห้วยม่วงจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนเมื่อปี 2550 มีที่ตั้งอยู่ที่หมู่ 9 บ้านห้วยม่วง ตำบลหนองห้าง อำเภอกุฉินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ มีจำนวนสมาชิก 21 ราย เป็นสมาชิกสหกรณ์ฯ ปัจจุบัน 19 ราย นายผจง เพ็งศรี เป็นหัวหน้ากลุ่มแต่ได้เสียชีวิตแล้ว จึงเป็นหน้าที่ของรองประธานนายสีคุณ อุทโท ในการดูแลกลุ่มเกษตรกร สำหรับการดำเนินกิจกรรมทางการเกษตร วิสาหกิจชุมชนกลุ่มพันธุ์ข้าวพื้นเมืองบ้านห้วยม่วงได้อนุรักษ์พันธุ์ข้าวด้วยวิธีการปลูกข้าวหลายสายพันธุ์ เพื่อคัดเลือกพันธุ์ข้าวที่เหมาะสมกับสภาพพื้นที่ ทั้งนี้ วิสาหกิจชุมชนกลุ่มพันธุ์ข้าวพื้นเมืองบ้านห้วยม่วงได้เข้าร่วมจัดตั้งสหกรณ์ฯ เมื่อปี 2557 โดยมีเจ้าหน้าที่สำนักงานการปฏิรูปที่ดินจังหวัดกาฬสินธุ์ และนายเวียงจันทร์ ทำนาผล เป็นผู้ชักชวนและให้คำแนะนำ

4) วิสาหกิจชุมชนกลุ่มผู้ปลูกหน่อไม้ฝรั่งปลอดสารพิษ

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มผู้ปลูกหน่อไม้ฝรั่งปลอดสารพิษ จดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนเมื่อปี 2548 เลขที่รหัส 4-46-05-06/1-0002 มีที่ตั้งอยู่ที่เลขที่ 146 หมู่ที่ 2 ตำบลกุดหว้า อำเภอกุฉินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ นายสุริยา สุระพร เป็นหัวหน้ากลุ่ม มีจำนวนสมาชิก 36 ราย และมีเครือข่ายผู้ปลูกข้าวอินทรีย์ 250 คน วิสาหกิจชุมชนกลุ่มผู้ปลูกหน่อไม้ฝรั่งปลอดสารพิษ เคยกู้ยืมเงินทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม 3 ครั้ง กล่าวคือ ในปี 2552 กู้ยืมเพื่อกิจกรรมการเกษตรปลูกหน่อไม้ฝรั่งปลอดสารพิษ จำนวน 16 รายๆ ละ 20,000 บาท รวมเป็นเงิน 320,000 บาท ปี 2556 กู้ยืมเพื่อกิจกรรมการเกษตรปลูกข้าวอินทรีย์เพื่อจำนวน 10 รายๆ ละ 40,000 บาท รวมเป็นเงิน 400,000 บาท และปี 2559 กู้ยืมเพื่อกิจกรรมการเกษตรปลูกข้าวอินทรีย์จำนวน 11 รายๆ ละ 30,000 - 40,000 บาท รวมเป็นเงิน 390,000 บาท สำหรับการดำเนินกิจกรรมทางการเกษตรพบว่า ในปี 2546 - 2549 วิสาหกิจชุมชนกลุ่มผู้ปลูกหน่อไม้ฝรั่งปลอดสารพิษได้ประสบปัญหาด้านการจำหน่ายผลผลิตพืชผักและหน่อไม้ฝรั่ง เนื่องจากไม่มีใบรับรองสินค้า จึงได้รับคำแนะนำจากเจ้าหน้าที่สำนักงานการปฏิรูปที่ดินจังหวัดกาฬสินธุ์ และ นายเวียงจันทร์ ทำนาผล ให้ติดต่อหน่วยราชการผู้ออกใบรับรองสินค้า ในปี 2559 จึงได้ใบรับรองของกรมวิชาการเกษตร ประเภทแหล่งผลิตพืชอินทรีย์ 21 ชนิด และในปี 2552 กลุ่มได้เริ่มปลูกข้าวอินทรีย์ พันธุ์หอมมะลิ 105 และข้าวเหนียวเขาวงกาฬสินธุ์ เพื่อเพิ่มชนิดของผลผลิตให้มากขึ้น จนในปี 2557 กลุ่มได้เข้าร่วมการจัดตั้งสหกรณ์ฯ โดยเป็นสมาชิกสหกรณ์ฯ ปัจจุบัน 21 ราย เนื่องจากมีความต้องการตราสินค้าข้าวเพื่อประโยชน์ในการจำหน่าย โดยมีเจ้าหน้าที่สำนักงานการปฏิรูปที่ดินจังหวัดกาฬสินธุ์ และนายเวียงจันทร์ ทำนาผล เป็นผู้ชักชวนและให้คำแนะนำ

จากการรวมตัวของวิสาหกิจชุมชนทั้ง 4 วิสาหกิจชุมชนข้างต้นเพื่อจัดตั้งเป็นสหกรณ์ เพื่อพัฒนาการเกษตรอินทรีย์ในเขตปฏิรูปที่ดินจังหวัดกาฬสินธุ์ จำกัด นั้น ถือเป็นการจัดตั้งเพื่อยกระดับวิสาหกิจชุมชนจากกลุ่มเล็กๆ ในระดับตำบลขึ้นเป็นกลุ่มระดับอำเภอ และระดับจังหวัด ลดการถูกเอารัดเอาเปรียบ ถูกกดราคาราคาผลผลิต และไม่ได้รับความไม่เป็นธรรมในการขายข้าวเปลือกให้แก่พ่อค้าคนกลาง และเพื่อดำเนินธุรกิจรวบรวมข้าวเปลือก รวมถึงธุรกิจแปรรูป

3.2 โครงสร้างการบริหารงาน

สหกรณ์เพื่อพัฒนาการเกษตรอินทรีย์ในเขตปฏิรูปที่ดินจังหวัดกาฬสินธุ์ จำกัด จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 19 พฤศจิกายน 2557 โดยจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ประเภทสหกรณ์การเกษตร เลขทะเบียนสหกรณ์ที่ 4600000325574 มีที่ตั้งอยู่ที่เลขที่ 24 หมู่ที่ 7 บ้านนาคลอง ตำบลนาคู จังหวัดกาฬสินธุ์ และมีนายเวียงจันทร์ ทำนาผล ประธานกรรมการดำเนินการ

จากการสนทนากลุ่มร่วมกับคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์พบว่า สหกรณ์มีโครงสร้างการบริหารงาน ประกอบด้วย สมาชิกสหกรณ์แรกจัดตั้งในปี 2557 จำนวน 59 ราย (ปี 2559 มีจำนวน 69 ราย) คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ 15 ราย ซึ่งที่ประชุมใหญ่เลือกตั้งจากสมาชิกตามข้อบังคับสหกรณ์ ข้อ 67 กำหนดเวลาอยู่ในวาระคราวละ 2 ปี นับแต่วันเลือกตั้ง ในวาระเริ่มแรกเมื่อครบ 1 ปี นับแต่วันเลือกตั้งให้กรรมการดำเนินการสหกรณ์ออกจากตำแหน่งเป็นจำนวนหนึ่งในสองของกรรมการดำเนินการทั้งหมดโดยวิธีจับสลาก และให้ถือว่าเป็นการพ้นตำแหน่งตามวาระ ในปีต่อไปให้กรรมการดำเนินการที่อยู่ในตำแหน่งจนครบวาระ หรืออยู่นานที่สุดออกจากตำแหน่งสลับกันไปทุกๆ ปี ตามข้อบังคับสหกรณ์ ข้อ 69 (สหกรณ์เพื่อพัฒนาการเกษตรอินทรีย์ในเขตปฏิรูปที่ดินจังหวัดกาฬสินธุ์ จำกัด, 2559) โดยมีรายชื่อคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ชุดปัจจุบัน ดังนี้

1) นายเวียงจันทร์	ทำนาผล	ประธานกรรมการ
2) นายผจง	เพ็ญศรี	รองประธานกรรมการ
3) นายลอด	รังศิริ	เลขานุการ
4) นายพิรวัส	ภูศรีฐาน	เหรัญญิก
5) นายเฉลิมวุฒิ	ปาลาด	กรรมการ
6) นายกัน	พันทุกซ์	กรรมการ
7) นายเจียง	ทองแพง	กรรมการ
8) นายเรืองฤทธิ์	อุ้นขจร	กรรมการ
9) นายเรือง	พันธุ์	กรรมการ
10) นางนิตยา	ยาทองไชย	กรรมการ
11) นางบุญพร้อม	อ่อนภูเขา	กรรมการ
12) นายขุน	ศรีแนน	กรรมการ
13) นายสุทธิกานต์	ไชยอเนก	กรรมการ
14) นายเวชกิจ	เถาว์ชาลี	กรรมการ
15) นางบุญสวน	กุลชาติ	กรรมการ

และจากการสนทนากลุ่มทำให้พบว่า สหกรณ์ฯ ไม่มีการแต่งตั้งผู้จัดการและการจ้างลูกจ้างสหกรณ์ โดยการดำเนินงานทั้งหมดมีเพียงประธานกรรมการและบุคคลในครอบครัวเป็นผู้ดำเนินงานเกือบทั้งหมด ทั้งด้านการเงิน การติดต่อประสานงานทั่วไป การผลิต และการตลาด โดยมีผู้ตรวจสอบกิจการ 3 ราย ที่ได้รับการแต่งตั้งจากที่ประชุมใหญ่สามัญ ประจำปี ๒๕๕๙ ดังนี้

1) นางพาขวัญ พวงมาลี	บุคคลภายนอก
2) นายประกาศ จิตจักร	สมาชิกสหกรณ์
3) นางพันธ์ หินสุข	สมาชิกสหกรณ์

นอกจากนี้สหกรณ์ฯ ยังมีการจัดการประชุมใหญ่สามัญร่วมกันเป็นประจำทุกปี โดยมีเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมประชุมและกำกับดูแลการประชุม และการจัดทำรายงานสรุปผลตามแผนงานที่กำหนดไว้ของแต่ละปี รวมถึงแบ่งสรรกำไรให้แก่สมาชิกและผู้ถือหุ้น ซึ่งการถือหุ้นนั้นสมาชิกสหกรณ์มีมติร่วมกันว่า ในปีถัดไปของทุกๆ ปี จะต้องมีการระดมทุนเพิ่มอย่างน้อยคนละ 1 หุ้นๆ ละ 100 บาท เพื่อใช้เป็นทุนในการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ ต่อไป แต่การประชุมในแต่ละครั้ง ก็มีสมาชิกสหกรณ์บางรายที่มีที่พักอยู่ห่างไกล ไม่สะดวกในการเดินทาง รวมถึงไม่ให้ความสนใจในการประชุมเท่าที่ควร จึงทำให้การประชุมในแต่ละครั้งมีจำนวนสมาชิกที่เข้าร่วมประชุมไม่ครบตามจำนวนสมาชิกทั้งหมด ทำให้สมาชิกที่ไม่ได้เข้าร่วมประชุมขาดการรับรู้ข่าวสารต่างๆ ของสหกรณ์

3.3 ทุนในการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ

สหกรณ์ฯ มีทุนดำเนินงานในรอบปีบัญชี 1 เมษายน 2558 - 31 มีนาคม 2559 จำนวน 868,332.07 บาท จำแนกออกได้ 2 ส่วน คือ ทุนภายในและทุนภายนอก ดังนี้

3.3.1 ทุนภายใน

ทุนภายในประกอบด้วย ทุนเรือนหุ้น จำนวน ๗๒,๑๐๐ บาท ทุนสำรอง และทุนสะสมตามข้อบังคับ จำนวน ๑,๙๘๗.๕๐ บาท กำไรสุทธิประจำปี จำนวน ๕๓,๕๑๕.๗๗ บาท รวมเป็นเงินจำนวน 127,603.27 บาท คิดเป็นร้อยละ 14.70 ของเงินทุน

3.3.2 ทุนภายนอก

ทุนภายนอกประกอบด้วย เงินกู้ยืมกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม จำนวน 700,000 บาท เจ้าหนี้การค้า จำนวน 34,142 บาท และหนี้สินหมุนเวียนอื่น จำนวน 6,586.80 บาท รวมเป็นเงินจำนวน 740,728.80 บาท คิดเป็นร้อยละ 85.30 ของเงินทุน ซึ่งจากรายงานผลการตรวจสอบบัญชีปี ๒๕๕๙ ของสำนักงานตรวจสอบบัญชีสหกรณ์กาฬสินธุ์พบว่า ทุนของสหกรณ์ฯ ส่วนใหญ่เป็นเงินทุนจากภายนอกสหกรณ์ฯ คิดเป็นร้อยละ ๘๕.๓๐ และเป็นเงินทุนภายในสหกรณ์เพียงร้อยละ ๑๔.๗๐ ของเงินทุนดำเนินงานทั้งสิ้น ซึ่งทำให้สัดส่วนของเงินทุนภายในดังกล่าวอยู่ในระดับต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน

ทุนที่ได้มาจากการกู้ยืมเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมนั้น เกิดขึ้นเนื่องจากสหกรณ์ฯ เป็นสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินที่เพิ่งจัดตั้งใหม่เมื่อปลายปี 2557 มีทุนดำเนินงานจากหุ้นของสมาชิก 59 รายๆ ละ 10 หุ้นๆ ละ 100 บาท รวมเป็นเงินเพียง 59,000 บาท ในขณะที่สหกรณ์มีแผนธุรกิจในปี 2558 คิดเป็นมูลค่า 3 ล้านบาท เพื่อดำเนินการรวบรวมผลผลิตข้าวเปลือกจากสมาชิกสหกรณ์และเครือข่าย จึงมีความต้องการหาแหล่งทุนสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ จึงได้ดำเนินการขอกู้ยืมเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม โดยความช่วยเหลือของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินจังหวัดกาฬสินธุ์ทำให้สหกรณ์ฯ ได้รับเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม เพื่อเป็นทุนในการดำเนินธุรกิจรวบรวมผลผลิตข้าวเปลือกเพื่อจำหน่าย และแปรรูป เป็นจำนวนเงิน 700,000 บาท (รายงานการประชุมคณะกรรมการโครงการและการเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ครั้งที่ 9/2558 เมื่อวันที่ 23 กันยายน 2558)

อย่างไรก็ตาม ในการพิจารณาเพื่ออนุมัติเงินกู้ยืมดังกล่าว คณะอนุกรรมการซึ่งเป็นผู้พิจารณาอนุมัติเงินได้ตั้งข้อสังเกตไว้ว่า ที่ผ่านมาสหกรณ์การเกษตรมักจะประสบความล้มเหลวเนื่องจากสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นเป็นสหกรณ์ที่จัดตั้งใหม่ ยังไม่มีความพร้อมตั้งแต่แรกเริ่มดำเนินการ

ซึ่งประสบปัญหาต่างๆ ได้แก่ กรรมการสหกรณ์ส่วนใหญ่ไม่มีความรู้ด้านเศรษฐศาสตร์ด้านการบริหาร ไม่มีระเบียบรองรับการปฏิบัติงาน ไม่มีระบบการควบคุมภายใน ไม่มีกลไกการตรวจสอบทางบัญชี สหกรณ์หลายแห่งบริหารระบบครอบครัว มีการทุจริต นำเงินไปใช้ส่วนตัว และขาดเจ้าหน้าที่ดูแลรับผิดชอบ รวมถึงผู้บริหารสหกรณ์ขาดธรรมาภิบาล และเห็นว่า การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ควรดำเนินการอย่างค่อยเป็นค่อยไป เพราะยังคงมีความเสี่ยงเนื่องจากที่ตั้งโรงสีของสหกรณ์ฯ ยังติดภาระผูกพันอยู่กับกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ซึ่งสหกรณ์ฯ อาจจะต้องชำระหนี้ให้กองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรควบคู่ไปด้วย ตลอดจนยังต้องใช้เงินทุนในการดำเนินธุรกิจอีกส่วนหนึ่ง จึงมีความจำเป็นที่สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมจะต้องวิเคราะห์ความเสี่ยงในการให้กู้ยืมเงินที่อาจจะนำเงินไปใช้ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ดังนั้น คณะอนุกรรมการจึงเสนอแนะให้สหกรณ์จัดทำแผนธุรกิจที่ชัดเจน มีแผนรับซื้อและจำหน่ายข้าว ต้องมีการบริหารความเสี่ยง กรณีการซื้อข้าวไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และมอบหมายผู้ดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน การเงินบัญชี การตรวจสอบ และการติดตามประเมินผลโดยกรมส่งเสริมสหกรณ์ และสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมในระยะ ๑-๓ ปีแรก ซึ่งในปัจจุบันสหกรณ์ฯ ชำระคืนเงินกู้ยืมได้เพียง เงินต้นจำนวน ๑๕๕,๖๒๕.๑๘ บาท และคงเหลือหนี้ค้างชำระ ๕๔๔,๓๗๔.๘๒ บาท

สำหรับการจัดทำข้อมูลทางการเงินของสหกรณ์ฯ พบว่า สหกรณ์ฯ ไม่มีการจัดจ้างเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานด้านการเงิน มีเพียงการบันทึกข้อมูลรายรับ - รายจ่ายของสหกรณ์ในการซื้อ - ขาย ผลิตผลข้าวของสหกรณ์ฯ โดยมีหน่วยงานราชการ คือ กองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ให้ความช่วยเหลือในการจัดทำข้อมูลทางการเงินของสหกรณ์

3.4 การดำเนินธุรกิจ

จากการสนทนากลุ่มร่วมกับคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์พบว่า สมาชิกสหกรณ์มีที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ที่มีความเหมาะสมในการปลูกข้าว ๔ ตำบล ๒ อำเภอ ได้แก่ ตำบลนาคู ตำบลบ่อแก้ว อำเภอนาคู และตำบลหนองหำ ตำบลกุดหว้า อำเภอกุฉินารายณ์ ซึ่งในพื้นที่ดังกล่าวนี้ ตำบลนาคู ตำบลบ่อแก้ว และตำบลหนองหำ เป็นพื้นที่ที่ได้รับการขึ้นทะเบียนสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ ซึ่งมีความเหมาะสมในการปลูกข้าวเหนียวเขาวงกาสินธุ์ที่ทำให้ได้เปรียบในด้านคุณภาพและรสชาติความอร่อย ซึ่งการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ฯ มี 2 ด้าน คือ การรวบรวมผลผลิตข้าวเปลือกเพื่อจำหน่ายและการแปรรูปมีรายละเอียด ดังนี้

3.4.1 การสำรวจปริมาณข้าวเปลือกของสมาชิก

ที่ประชุมกรรมการสหกรณ์ได้มอบหมายหัวหน้ากลุ่มวิสาหกิจชุมชนย่อย สำรวจปริมาณข้าวเปลือกของสมาชิกภายในกลุ่ม โดยการให้สมาชิกแจ้งประเภทของข้าว และปริมาณที่ต้องการขายให้กับสหกรณ์ เพื่อรวบรวมความต้องการขายข้าวเปลือกของสมาชิกจัดส่งให้สหกรณ์ฯ พิจารณารับซื้อข้าวเปลือก และจัดทำสัญญาจะซื้อจะขายกับสมาชิก

3.4.2 กำหนดราคาซื้อข้าวเปลือก

กรรมการดำเนินการสหกรณ์กำหนดราคาซื้อข้าวเปลือกสูงกว่าราคาตลาด 2.50 - 3.00 บาท ต่อเกวียน เพื่อเป็นการช่วยเหลือสมาชิกให้มีรายได้สูงขึ้น และช่วยยกระดับฐานะความเป็นอยู่จากเดิมที่สมาชิกเคยถูกเอารัดเอาเปรียบ ถูกกดราคาซื้อข้าวเปลือกจากพ่อค้าคนกลาง ยกตัวอย่างเช่น การกำหนดราคาซื้อข้าวเหนียวเขาวงกาสินธุ์ หรือ ข้าว กข6 ในเกวียนละ 13 บาท ในขณะที่

ราคาตลาดอยู่ที่กิโลกรัมละ 11 บาท และข้าวหอมมะลิ 105 กิโลกรัมละ 13.50 บาท ในขณะที่ราคาตลาดอยู่ที่กิโลกรัมละ 11 บาท เป็นต้น

3.4.3 การทำสัญญาจะซื้อจะขาย

สหกรณ์ได้มอบหมายให้หัวหน้ากลุ่มวิสาหกิจชุมชนจัดทำสัญญาจะซื้อจะขายข้าวเปลือกกับสมาชิก เพื่อใช้เป็นเอกสารหลักฐานการจ่ายเงินค่าข้าวเปลือกให้กับสมาชิก ซึ่งสามารถจัดทำสัญญาได้เพียง 2-3 ราย เนื่องจากผู้ที่ได้รับมอบหมายและสมาชิกยังขาดความเข้าใจที่ดีพอเกี่ยวกับสัญญาและเอกสารประกอบ ดังนั้น สหกรณ์จึงมีเพียงเอกสารแสดงรายละเอียดข้าวเปลือกของสมาชิกที่ระบุชื่อสมาชิก ประเภท และปริมาณข้าวเปลือก ตามที่หัวหน้ากลุ่มวิสาหกิจชุมชนรวบรวมจัดส่งให้สหกรณ์ฯ

3.4.4 การจ่ายเงินค่าข้าวเปลือก

สหกรณ์จัดทำใบสำคัญจ่ายเงินค่าข้าวเปลือกตามเอกสารแสดงรายละเอียดข้าวเปลือกของสมาชิกแต่ละราย และโอนเงินเข้าบัญชีเงินฝากธนาคารของสมาชิกโดยไม่มีการจ่ายเงินสด และได้ฝากข้าวเปลือกไว้ที่บ้านหรือยุ้งฉางของสมาชิก เนื่องจากสหกรณ์ไม่มีที่เก็บข้าวเปลือกที่รับซื้อไว้ทั้งหมด และจะเบิกข้าวเปลือกจากสมาชิกลำมาแปรรูปเมื่อสหกรณ์ได้รับคำสั่งซื้อข้าวจากลูกค้า ซึ่งพบว่าในช่วงเดือนกันยายน 2558 – มีนาคม 2559 สหกรณ์รับซื้อข้าวเปลือกจากสมาชิก 33 ราย คิดเป็นเงินจำนวนเงิน 755,186.53 บาท และได้ถอนเงินออกจากบัญชีเงินฝากของสหกรณ์เพื่อชำระค่าข้าวเปลือก เป็นเงิน 694,306.50 บาท (ตารางที่ 3.1)

ตารางที่ 3.1 การใช้จ่ายเงินของสหกรณ์เพื่อพัฒนาการเกษตรอินทรีย์ในเขตปฏิรูปที่ดินจังหวัดกาฬสินธุ์ จำกัด

เดือน/ปี	จำนวนสมาชิก (ราย)	ประเภทข้าว	ปริมาณ (ก.ก.)	ราคา (บาท/ก.ก.)	มูลค่าข้าวเปลือก (บาท)	การจ่ายเงิน (บาท)
รวมทั้งสิ้น	33				755,186.53	694,306.50
ปี 2558	12				423,550.00	382,050.00
1 ก.ย.	1	ไม่พบเอกสารแสดงรายละเอียด ปริมาณข้าวเปลือก			40,000.00	-
2 ต.ค.	2				122,400.00	122,400.00
3 พ.ย.	1				60,000.00	60,000.00
4 ธ.ค.	8				201,150.00	199,650.00
ปี 2559	21		19,164.97		331,636.53	312,256.50
5 ม.ค.	19					288,201.50
6 ก.พ.	2	(1)ข้าวเหนียว กข6	5,928.39	13.00	77,069.07	24,055.00
		(2)ข้าวเหนียวแดง	2,570.50	17.00	43,698.50	
		(3)ข้าวเหนียวดำ	2,638.00	20.00	52,760.00	
		(4)ข้าวเจ้าหอมมะลิ105	2,466.74	13.50	33,300.99	
		(6)ข้าวเจ้าไรท์เบอร์รี่	3,791.00	25.00	94,775.00	
		(7)ข้าวเจ้าโสมลาลี	427.00	14.00	5,978.00	
			-	-	-	
7 มี.ค.		(1)ข้าวเหนียว กข6	401.69	13.00	5,221.97	

ที่มา : คัดลอกจากแฟ้มใบสำคัญจ่ายและสมุดบัญชีเงินฝากออมทรัพย์ของสหกรณ์ฯ เพื่อพัฒนาการเกษตรอินทรีย์ในเขตปฏิรูปที่ดินจังหวัดกาฬสินธุ์ จำกัด

เมื่อพิจารณาปริมาณธุรกิจในปี 2559 มีมูลค่ารวม 289,690.63 บาท ประกอบด้วย การรวบรวมผลผลิต 45,207.00 บาท และการแปรรูป 244,483.63 บาท (สหกรณ์เพื่อพัฒนาการเกษตรอินทรีย์ในเขตปฏิรูปที่ดินจังหวัดกาฬสินธุ์ จำกัด, 2559) คิดเป็นร้อยละ 9.66 และ 5.36 ของแผนงานการรับซื้อข้าวเปลือกตามที่ได้นำเสนอในที่ประชุมใหญ่สหกรณ์สามัญประจำปี 2558 เมื่อวันที่ 17 กรกฎาคม 2558 (แผน 1) และตามที่เสนอในการประชุมคณะกรรมการโครงการและการเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ครั้งที่ 9/2558 เมื่อวันที่ 23 กันยายน 2558 (แผน 2) (ตารางที่ 3.2) ซึ่งมูลค่าธุรกิจดังกล่าวต่ำกว่าจำนวนเงินที่สหกรณ์ฯ จ่ายค่าข้าวเปลือกให้สมาชิก แสดงให้เห็นว่ามีข้าวเปลือกค้างอยู่ในมือสมาชิกจำนวนหนึ่งที่ยังไม่เข้าสู่การดำเนินธุรกิจสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากแฟ้มใบสำคัญจ่ายเงินค่าซื้อข้าวเปลือก และรายชื่อผู้ขายข้าวเปลือกให้สหกรณ์ฯ ปี ๒๕๕๙ รวมทั้งข้อมูลจากการสนทนากลุ่มทำให้ทราบว่า การส่งข้าวเปลือกให้กับสหกรณ์ฯ นั้น ยังมีสมาชิกบางรายที่ยังไม่ส่งข้าวเปลือกให้กับสหกรณ์ฯ (ตารางที่ 3.3.) หรือทยอยส่งบางส่วน แต่ยังไม่ครบตามจำนวนที่ทำการซื้อ - ขายกัน โดยมียอดลูกหนี้ค้างส่งข้าวเปลือกคิดเป็นมูลค่า ๓๙๐,๔๑๘ บาท

ตารางที่ 3.2 การเปรียบเทียบแผนงานและผลการใช้ข้าวเปลือกในการดำเนินธุรกิจปีบัญชี 2559

รายการที่		แผนงาน1 (บาท)	แผนงาน2 (บาท)	เงินทุน (บาท)	ผลการใช้ข้าวเปลือกในการดำเนินธุรกิจปีบัญชี 2559				หมายเหตุ
					มูลค่าข้าวเปลือก (บาท)	ร้อยละของแผน			
						แผน 1	แผน 2	ทุน	
1	แผนการรับซื้อข้าวเปลือก	3,000,000.00	5,400,000.00	759,000.00	289,690.63	9.66	5.36	38.17	มูลค่าขายในปีหักด้วยมูลค่าข้าวเปลือกต้นงวด
2	แผนการขายผลผลิต	3,412,000.00	6,597,000.00	-	343,257.00	10.06	5.20	-	
3	กำไรขั้นต้น	412,000.00	1,197,000.00	-	62,566.37	15.18	5.22	8.24	

ที่มา: แผนงาน 1 จากรายงานการประชุมใหญ่สามัญประจำปี 2558 เมื่อวันที่ 17 กรกฎาคม 2558 และแผนงาน 2 จากรายงานการประชุมคณะกรรมการโครงการและการเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ครั้งที่ 9/2558 เมื่อวันที่ 23 กันยายน 2558

ตารางที่ 3.3 รายการข้าวเปลือกที่สมาชิกไม่จัดส่งให้สหกรณ์ฯ ปีบัญชี ๒๕๕๙

ลำดับ	จำนวนสมาชิก (ราย)	ประเภท	ปริมาณ (ก.ก.)	ราคา (บาท/ ก.ก.)	มูลค่าข้าวเปลือก (บาท)
รวมทั้งสิ้น	29		26,559.58		390,418.00
1	17	ข้าวเหนียว กข6	16,072.92	13.00	207,448.00
2	2	ข้าวเหนียวแดง	1,300.00	17.00	22,100.00
3	4	ข้าวเหนียวดำ	1,286.55	20.00	25,733.00
4	8	ข้าวเจ้าหอมมะลิ 105	5,423.11	13.50	73,212.00
5	3	ข้าวเจ้าไรซ์เบอร์รี่	2,477.00	25.00	61,925.00

ที่มา: สหกรณ์เพื่อพัฒนาการเกษตรอินทรีย์ในเขตปฏิรูปที่ดินจังหวัดกาฬสินธุ์ จำกัด, 2559

บทที่ 4

ผลการศึกษา และการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ

ในบทที่ 4 นี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษา รวบรวม โดยวิธีการสนทนากลุ่มร่วมกับคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์รวมจำนวน 15 ราย และเก็บรวบรวมข้อมูลจากสมาชิกสหกรณ์จำนวน 41 ราย โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ จากนั้น นำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์และนำเสนอเป็นผลการศึกษา 2 ส่วน ประกอบด้วย

4.1 ผลการศึกษาจากแบบสอบถาม

4.1.1 ที่มาของการจัดตั้งสหกรณ์ฯ และสภาพทั่วไปของสมาชิกสหกรณ์

4.1.2 ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญในการดำเนินงานของสหกรณ์เพื่อพัฒนาการเกษตรอินทรีย์ในเขตปฏิรูปที่ดินจังหวัดกาฬสินธุ์ จำกัด

4.2 ผลการศึกษาจากการสนทนากลุ่มร่วมกับคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์

4.1 ผลการศึกษาจากแบบสอบถาม

สมาชิกสหกรณ์ฯ จำนวน 69 ราย มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 41 ราย คิดเป็นร้อยละ 59.42 ของสมาชิกทั้งหมด มีรายละเอียดผลการศึกษา ดังนี้

4.1.1 ที่มาของการจัดตั้งสหกรณ์ฯ และสภาพทั่วไปของสมาชิกสหกรณ์

4.1.1.1 ที่มาของสหกรณ์ฯ

ผลการศึกษาจากสมาชิกสหกรณ์ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 41 ราย พบว่าสหกรณ์เพื่อพัฒนาการเกษตรอินทรีย์ในเขตปฏิรูปที่ดินจังหวัดกาฬสินธุ์ จำกัด เกิดขึ้นมาจากการรวมตัวกันของวิสาหกิจชุมชน 4 กลุ่ม เป็นสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผู้ปลูกหน่อไม้ฝรั่งปลอดสารพิษ 19 ราย คิดเป็นร้อยละ 46.34 รองลงมา ได้แก่ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนโรงสีข้าวปลอดสารพิษ 15 ราย คิดเป็นร้อยละ 36.59 กลุ่มวิสาหกิจชุมชนพันธุ์ข้าวพื้นเมืองบ้านห้วยม่วง 6 ราย คิดเป็นร้อยละ 14.63 และกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผู้เลี้ยงวัวพันธุ์เนื้อบ้านบ่อแก้ว 1 ราย คิดเป็นร้อยละ 2.44 สำหรับที่มาของการจัดตั้งสหกรณ์ สมาชิกสหกรณ์ตอบว่า เกิดขึ้นมาจากการแก้ไขปัญหาร่วมกันของสมาชิก 14 ราย การชักชวนกันของหัวหน้ากลุ่ม 13 ราย เป็นการส่งเสริมของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม 11 ราย คิดเป็นร้อยละ 34.15 31.71 และ 26.83 ตามลำดับ และมีผู้ตอบว่าที่มาของการจัดตั้งสหกรณ์ฯ มาจากทั้ง 3 ข้อ คือ จากการแก้ไขปัญหาร่วมกันของสมาชิก การชักชวนกันของหัวหน้ากลุ่ม และเป็นการส่งเสริมของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม 3 ราย คิดเป็นร้อยละ 7.31 แสดงดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ที่มาของการจัดตั้งสหกรณ์ฯ

รายการ	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
จำนวนสมาชิกสหกรณ์	69	100.00
จำนวนสมาชิกสหกรณ์ผู้ตอบแบบสอบถาม	41	59.42
1. กลุ่มวิสาหกิจชุมชน		
กลุ่มผู้ปลูกหน่อไม้ฝรั่งปลอดสารพิษ	19	46.34
กลุ่มโรงสีข้าวปลอดสารพิษ	15	36.59
กลุ่มพันธุ์ข้าวพื้นเมืองบ้านห้วยม่วง	6	14.63
กลุ่มผู้เลี้ยงวัวพันธุ์เนื้อบ้านป่อแก้ว	1	2.44
2. ที่มาของการจัดตั้งสหกรณ์ฯ		
การแก้ไขปัญหาาร่วมกันของสมาชิก	14	34.15
การชักชวนของหัวหน้ากลุ่ม	13	31.71
การส่งเสริมของส.ป.ก.	11	26.83
ทั้ง 3 ข้อ	3	7.31

4.1.1.2 สภาพทั่วไปของสมาชิกสหกรณ์

จากการศึกษาสภาพทั่วไปของสมาชิกสหกรณ์จำนวน 41 ราย สามารถแสดงผลการศึกษาโดยแบ่งออกเป็นปัจจัยต่างๆ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา จำนวนสมาชิก และแรงงานในครัวเรือน การจัดที่ดินและการกู้ยืมเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม เนื้อที่ถือครองรายได้ครัวเรือนต่อปี และค่าใช้จ่ายครัวเรือนต่อปี ดังตารางที่ 4.2

เพศ จากการศึกษาพบว่า สมาชิกสหกรณ์เป็นเพศหญิง 25 ราย และเพศชาย 16 ราย คิดเป็นร้อยละ 60.98 และ 39.02 ตามลำดับ

อายุ จากการศึกษาพบว่า สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่มีช่วงอายุระหว่าง 51-60 ปี 20 ราย คิดเป็นร้อยละ 48.78 รองลงมา คือ ช่วงอายุ 61 – 70 ปี 14 ราย คิดเป็นร้อยละ 34.15 และสมาชิกสหกรณ์ที่มีอายุมากกว่า 70 ปี มีจำนวนน้อยที่สุด คือ จำนวน 2 ราย คิดเป็นร้อยละ 4.88 โดยมีค่าอายุเฉลี่ยของสมาชิกทั้งหมดเท่ากับ 60 ปี

ระดับการศึกษา จากการศึกษาพบว่า สมาชิกได้รับการศึกษาระดับประถมศึกษา 21 ราย คิดเป็นร้อยละ 51.22 ระดับมัธยมศึกษา 17 ราย คิดเป็นร้อยละ 41.46 ผู้ได้รับการศึกษาสูงกว่าระดับมัธยมศึกษา จำนวน 2 ราย และผู้ไม่ได้เรียนหนังสือ 1 ราย คิดเป็นร้อยละ 4.88 และ 2.44 ตามลำดับ

จำนวนสมาชิก และแรงงานในครัวเรือน จากการศึกษาพบว่า สมาชิกสหกรณ์มีสมาชิกในครัวเรือนโดยเฉลี่ย 4 ราย ซึ่งจะเป็นผู้ทำงาน 2 ราย ประกอบด้วยแรงงานที่มีอายุไม่เกิน 60 ปี จำนวน 1 ราย และอายุมากกว่า 60 ปี จำนวน 1 ราย ส่วนอีก 2 รายไม่ได้ทำงาน

การจัดที่ดินและการกู้ยืมเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม จากการศึกษาพบว่า มีสมาชิกสหกรณ์ที่เป็นผู้ได้รับการจัดที่ดินจากสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม และเคยได้รับการสนับสนุนสินเชื่อเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม เพื่อการผลิตทางการเกษตร จำนวน 18 ราย คิดเป็นร้อยละ 43.90 ส่วนสมาชิกที่ไม่ได้รับการจัดที่ดิน และไม่เคยได้รับการสนับสนุนสินเชื่อมีจำนวน 23 ราย คิดเป็นร้อยละ 56.10

เนื้อที่ถือครอง จากการศึกษาพบว่า สมาชิกสหกรณ์ที่มีที่ดินขนาดการถือครองไม่เกิน 10 ไร่ มีจำนวน 22 ราย และมากกว่า 10 ไร่ จำนวน 19 ราย คิดเป็นร้อยละ 53.66 และ 46.34 ตามลำดับ โดยมีขนาดการถือครองต่ำสุด 2 ไร่ สูงสุด 36 ไร่ เนื้อที่ถือครองเฉลี่ย 14 ไร่ และเมื่อจำแนกเนื้อที่ถือครองเป็นในเขตและนอกเขตปฏิรูปที่ดินพบว่า สมาชิกสหกรณ์มีที่ดินอยู่ในเขตปฏิรูปที่ดิน 10 ราย ที่ดินนอกเขตปฏิรูปที่ดิน 23 ราย และที่ดินทั้งในและนอกเขตปฏิรูปที่ดิน 8 ราย

รายได้ครัวเรือนต่อปี จากการศึกษาพบว่า สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่มีรายได้ครัวเรือนต่อปีอยู่ในช่วง 30,001 - 60,000 บาท 16 ราย คิดเป็นร้อยละ 39.03 รองลงมา มีรายได้มากกว่า 90,000 บาท 10 ราย คิดเป็นร้อยละ 24.39 โดยผู้ที่มีรายได้ครัวเรือนต่ำที่สุด มีรายได้เพียง 13,200 บาท สูงที่สุด 240,000 บาท และมีรายได้ครัวเรือนต่อปีเฉลี่ย 68,663 บาท

ค่าใช้จ่ายครัวเรือนต่อปี จากการศึกษาพบว่า สมาชิกสหกรณ์มีค่าใช้จ่ายครัวเรือนต่อปีอยู่ในช่วง 30,001 - 60,000 บาท 14 ราย คิดเป็นร้อยละ 34.15 รองลงมา มีค่าใช้จ่ายน้อยกว่า 30,000 บาท และมากกว่า 90,000 บาท จำนวน 10 ราย เท่ากัน โดยสมาชิกสหกรณ์มีค่าใช้จ่ายครัวเรือนต่ำที่สุด 13,200 บาท สูงที่สุด 228,000 บาท และมีค่าใช้จ่ายครัวเรือนต่อปีเฉลี่ย 63,922 บาท

ตารางที่ 4.2 สภาพทั่วไปของสมาชิกสหกรณ์

รายการ	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
จำนวนสมาชิกตัวอย่าง	41	100.00
1. เพศ		
หญิง	25	60.98
ชาย	16	39.02
2. อายุ		
ไม่เกิน 50 ปี	5	12.19
ช่วงอายุ 51 - 60 ปี	20	48.78
ช่วงอายุ 61 - 70 ปี	14	34.15
มากกว่า 70 ปีขึ้นไป	2	4.88
ต่ำสุด 46 ปี สูงสุด 77 ปี		
ค่าเฉลี่ย 60 ปี ค่า S.D. 7.56		
3. ระดับการศึกษา		
ไม่ได้เรียนหนังสือ	1	2.44
ประถมศึกษา	21	51.22
มัธยมศึกษา	17	41.46
สูงกว่ามัธยมศึกษา	2	4.88
4. สมาชิกในครัวเรือน	4	
5. แรงงานในครัวเรือน	2	
ไม่เกิน 60 ปี	1	
มากกว่า 60 ปีขึ้นไป	1	
6. การจัดที่ดินและกู้ยืมเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ		
ได้รับที่ดิน/เคยกู้ยืมเงิน	18	43.90
ไม่ได้รับที่ดิน/ไม่เคยกู้ยืมเงิน	23	56.10
7. เนื้อที่ถือครอง		
ไม่เกิน 10 ไร่	22	53.66
มากกว่า 10 ไร่	19	46.34
ต่ำสุด 2 ไร่ สูงสุด 36 ไร่		
ค่าเฉลี่ย 14 ไร่ ค่า S.D. 9.20		
7.1 ในเขตปฏิรูปที่ดิน	10	24.39
ไม่เกิน 10 ไร่	6	14.63

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

รายการ	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
7.1 ในเขตปฏิรูปที่ดิน		24.39
ไม่เกิน 10 ไร่	6	14.63
มากกว่า 10 ไร่	4	9.76
7.2 นอกเขตปฏิรูปที่ดิน		56.10
ไม่เกิน 10 ไร่	15	36.59
มากกว่า 10 ไร่	8	19.51
7.3 ทั้งในเขตและนอกเขตปฏิรูปที่ดิน		19.51
ไม่เกิน 10 ไร่	1	2.44
มากกว่า 10 ไร่	7	17.07
8. รายได้ครัวเรือนต่อปี		
น้อยกว่า 30,000 บาท	8	19.51
30,001 - 60,000 บาท	16	39.03
60,001 - 90,000 บาท	7	17.07
มากกว่า 90,000 บาท	10	24.39
ต่ำสุด 13,200 บาท สูงสุด 240,000 บาท		
ค่าเฉลี่ย 68,663 บาท ค่า S.D. 46,814		
9. ค่าใช้จ่ายครัวเรือนต่อปี		
น้อยกว่า 30,000 บาท	10	24.39
30,001 - 60,000 บาท	14	34.15
60,001 - 90,000 บาท	7	17.07
มากกว่า 90,000 บาท	10	24.39
ต่ำสุด 13,200 บาท สูงสุด 228,000 บาท		
ค่าเฉลี่ย 63,922 บาท ค่า S.D. 43,943		

4.1.2 ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญในการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ

ผลการศึกษาจากแบบสอบถามพบว่า ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญในการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ ประกอบด้วย ปัจจัยภายในที่สามารถควบคุมได้ และปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของสหกรณ์ มีผลต่อความสำเร็จและล้มเหลวของสหกรณ์ฯ ทั้งสิ้น จึงขอเสนอแนะความสำคัญของปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ ในแต่ละประเด็น ดังนี้

4.1.2.1 บุคลากรของสหกรณ์ฯ

สหกรณ์เพื่อพัฒนาการเกษตรอินทรีย์ในเขตปฏิรูปที่ดินจังหวัดกาฬสินธุ์ จำกัด มีบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน 4 กลุ่ม คือ สมาชิกสหกรณ์ กรรมการดำเนินการ ลูกจ้างสหกรณ์ และผู้ตรวจสอบกิจการ ซึ่งจากผลการศึกษา (ตารางที่ 4.3) สามารถแสดงรายละเอียดได้ดังนี้

1) สมาชิกสหกรณ์

สหกรณ์เกิดขึ้นจากการรวมตัวกันของสมาชิกที่ประสบปัญหาในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน และแก้ไขปัญหาร่วมกัน โดยสมาชิกเป็นเจ้าของสหกรณ์และเป็นผู้ให้บริการเพื่อผลประโยชน์แก่สมาชิกเอง สมาชิกจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงานของสหกรณ์ ซึ่งตัวสมาชิกจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในหลักและวิธีการสหกรณ์ รวมถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองที่มีต่อสหกรณ์ เพื่อช่วยเหลือกิจการงานและตรวจสอบการทำงานของสหกรณ์ให้มีความราบรื่น ถูกต้องและโปร่งใส ซึ่งจากการศึกษาพบว่า สมาชิกของสหกรณ์ฯ มีความรับผิดชอบ เชื่อสัตย์สุจริต เสียสละเพื่อส่วนรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าคะแนนเฉลี่ย 4.05 ในขณะที่ความรู้ความเข้าใจหลักและวิธีการสหกรณ์ บทบาทหน้าที่ของตนเองต่อสหกรณ์ การให้ความร่วมมือปฏิบัติงานในกิจกรรมของสหกรณ์อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าคะแนนเฉลี่ย 2.73 2.90 และ 3.00 ตามลำดับ ส่วนการปกป้องผลประโยชน์ของสหกรณ์ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย ค่าคะแนนเฉลี่ย 1.80 ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากการที่สมาชิกส่วนใหญ่ ของสหกรณ์ฯ เป็นผู้สูงอายุที่มีอายุโดยเฉลี่ย 60 ปี มีระดับการศึกษาชั้นประถมศึกษาเท่านั้น จึงไม่ค่อยมีความรู้ความเข้าใจ และการค้นคว้าในเรื่องดังกล่าว ทำให้ขาดความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนงานของสหกรณ์

2) กรรมการดำเนินการ

กรรมการดำเนินการเป็นสมาชิกผู้ที่ได้รับการคัดเลือกจากที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปีของสหกรณ์ เพื่อดำเนินกิจการของสหกรณ์ให้เป็นไปตามนโยบาย แผนงาน ประมาณ การรายรับและรายจ่าย ตามที่ได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี กรรมการดำเนินการจึงต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ เข้าใจหลักและวิธีการสหกรณ์ มีความรู้และประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์เสียสละเพื่อส่วนรวม มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ซึ่งจากการศึกษาพบว่า กรรมการดำเนินการของสหกรณ์ฯ มีความซื่อสัตย์ เสียสละ ปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถและโปร่งใส อยู่ในระดับมาก มีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.41 ในขณะที่ความรู้เข้าใจหลักและวิธีการสหกรณ์ ความรู้และประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.12 และ 2.95 ตามลำดับ ซึ่งไม่มากพอสำหรับการเป็นตัวแทนหรือผู้นำสมาชิกในการชักนำ ขับเคลื่อนงานสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งไม่สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับสหกรณ์ฯ ได้อย่างทันท่วงที เนื่องจากไม่มีความรู้และประสบการณ์ รวมถึงแนวทางในการดำเนินงานของสหกรณ์ที่ถูกต้อง

3) ลูกจ้างสหกรณ์

จากผลการศึกษาพบว่า สมาชิกสหกรณ์ผู้ตอบแบบสอบถามในประเด็น ลูกจ้างสหกรณ์ให้คำตอบในหัวข้อไม่ทราบ 19 ราย และไม่มีหรือไม่เกี่ยวข้อง 22 ราย ซึ่งสอดคล้องกับข้อเท็จจริงที่ได้จากการสนทนากลุ่มว่า ไม่มีการจ้างลูกจ้างสหกรณ์ เพราะเป็นสหกรณ์ขนาดเล็กที่เพิ่งจัดตั้ง จึงไม่มีเงินเพียงพอในการจัดจ้าง ดังนั้น การปฏิบัติงานต่างๆ ประธานกรรมการของสหกรณ์และบุคคลในครอบครัวจะเป็นผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด

4) ผู้ตรวจสอบกิจการ

จากผลการศึกษาพบว่า สมาชิกสหกรณ์ผู้ตอบแบบสอบถามในประเด็น ผู้ตรวจสอบกิจการให้คำตอบในหัวข้อไม่ทราบมากถึง 38 ราย และ ไม่เกี่ยวข้อง 3 ราย ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มว่า ผู้ตรวจสอบกิจการที่ได้รับแต่งตั้งจากที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี ไม่ได้เข้าปฏิบัติหน้าที่ในระหว่างปีที่ได้รับแต่งตั้ง

ตารางที่ 4.3 ด้านบุคลากรของสหกรณ์ฯ

รายการ	ไม่ทราบ (ราย)	ไม่เกี่ยวข้อง (ราย)	ระดับความคิดเห็น					ผลการวัด		ระดับ ความคิดเห็น
			น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	คะแนน	ค่าเบี่ยงเบน	
			(ราย)	(ราย)	(ราย)	(ราย)	(ราย)	เฉลี่ย	มาตรฐาน	
1. สมาชิก										
1.1 มีความรู้และเข้าใจหลักและวิธีการสหกรณ์	1	0	4	10	16	10	0	2.73	1.03	ปานกลาง
1.2 มีความเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเองต่อสหกรณ์	2	0	4	6	13	16	0	2.90	1.18	ปานกลาง
1.3 มีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์สุจริต และเสียสละเพื่อส่วนรวม	0	0	0	2	11	11	17	4.05	0.95	มาก
1.4 ให้ความร่วมมือและปฏิบัติงานในกิจกรรมของสหกรณ์	0	3	6	3	13	8	8	3	1.53	ปานกลาง
1.5 ให้การปกป้องผลประโยชน์ของสหกรณ์	0	20	2	1	5	10	3	1.8	1.95	น้อย
2. กรรมการดำเนินงาน										
2.1 มีความรู้และเข้าใจหลักและวิธีการสหกรณ์	3	0	2	1	18	15	2	3.12	1.21	ปานกลาง
2.2 มีความรู้ และประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ	3	0	1	3	23	9	2	2.95	1.12	ปานกลาง
2.3 ซื่อสัตย์ เสียสละ ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถและโปร่งใส	3	0	2	2	12	12	10	3.41	1.43	มาก
3. ลูกจ้างสหกรณ์	19	22	0	0	0	0	0	0	0	-
4. ผู้ตรวจสอบกิจการ	38	3	0	0	0	0	0	0	0	-

4.1.2.2 ด้านกระบวนการภายในของสหกรณ์

จากผลการศึกษาปัจจัยด้านกระบวนการภายในสหกรณ์ 5 ปัจจัย คือ โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์ฯ การกำหนดระเบียบข้อบังคับ การวางแผน การกำกับ ควบคุม ตรวจสอบ และการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ฯ (ตารางที่ 4.4) สามารถแสดงรายละเอียดได้ดังนี้

1) โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์

โดยทั่วไปสหกรณ์มีองค์ประกอบของโครงสร้างการบริหารงาน ได้แก่ สมาชิก ที่ประชุมใหญ่ กรรมการดำเนินการ มีผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ ซึ่งที่ได้รับแต่งตั้งจากที่ประชุมใหญ่ ผู้จัดการที่จัดจ้างหรือแต่งตั้งจากกรรมการเพื่อดำเนินธุรกิจ และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจากการศึกษาพบว่า สมาชิกสหกรณ์เห็นว่า ควรมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบด้านการตลาดในระดับมากที่สุด คิดเป็นค่าคะแนนเฉลี่ย 4.34 เห็นว่าควรมีผู้จัดการสหกรณ์รับผิดชอบการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่รับผิดชอบด้านการเงินและบัญชี และเจ้าหน้าที่รับผิดชอบด้านงานธุรการและทะเบียนอยู่ในระดับมาก

เท่ากัน โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.51, 3.90 และ 3.93 ตามลำดับ และมีความเห็นในประเด็น โครงสร้างปัจจุบันของสหกรณ์ฯ มีความเหมาะสม และสหกรณ์ฯ มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง และระดับน้อย ตามลำดับ

2) การกำหนดระเบียบข้อบังคับ

ระเบียบข้อบังคับเป็นแนวทางและวิธีปฏิบัติที่กรรมการสหกรณ์กำหนดขึ้นเพื่อถือปฏิบัติในการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจากการศึกษาพบว่า สมาชิกสหกรณ์เห็นความจำเป็นของระเบียบการรับจ่าย และเก็บรักษาเงินอยู่ในระดับมาก มีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.66 เห็นว่าสหกรณ์มีระเบียบ ข้อบังคับ และวิธีปฏิบัติงานครบถ้วน รวมถึงมีข้อกำหนดของสมาชิกให้ถือปฏิบัติครอบคลุม ครบถ้วน อยู่ในระดับปานกลางเท่ากัน มีค่าคะแนนเฉลี่ย 2.78 และ 2.88 ตามลำดับ โดยเห็นว่าระเบียบการขายสินค้าเชื่อ มีความจำเป็นอยู่ในระดับน้อยสำหรับสหกรณ์ฯ ซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ย 2.54

3) การวางแผน

การวางแผนถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ แผนงานที่สหกรณ์ฯ ได้จัดทำร่วมกับสมาชิก จะทำให้สมาชิกรับรู้กิจกรรมที่สหกรณ์จะต้องดำเนินการล่วงหน้า รู้หน้าที่ของตนเอง และปฏิบัติภารกิจร่วมกับสหกรณ์ฯ ได้ตรงตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ และหากได้รับการถ่ายทอดแผนงานเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง ก็จะเป็นช่องทางการสื่อสารในการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องแก่สมาชิก ซึ่งเป็นผลดีในการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ แต่อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาพบว่า ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทั้งหมด ได้แก่ การเข้าร่วมประชุมเพื่อวางแผนการดำเนินงาน การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงาน การได้รับการถ่ายทอดแผนดำเนินธุรกิจ การแจ้งผลงานหรือปัญหาอุปสรรค และการร่วมประชุมในการแก้ไขปัญหาของสหกรณ์ มีความคิดเห็นของสมาชิกสหกรณ์อยู่ในระดับน้อยทั้งหมด โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ย 2.44 2.17 2.27 2.51 และ 2.51 ตามลำดับ ซึ่งบ่งบอกว่า สมาชิกสหกรณ์ยังมีส่วนร่วมในการวางแผนงานของสหกรณ์ฯ น้อย ไม่ค่อยได้รับการถ่ายทอดแผนธุรกิจ และร่วมประชุมกันเพื่อระดมความคิดเห็น แลกเปลี่ยนแนวคิด ตลอดจนช่วยกันกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ซึ่งเป็นผลเสียต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ

4) การกำกับ ควบคุม ตรวจสอบ

การกำกับดูแลกิจการเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการบังคับบัญชา เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนงานที่กำหนด การควบคุมเป็นมาตรการที่กำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงาน ส่วนการตรวจสอบเป็นเครื่องมือสร้างให้เกิดความเชื่อถือของการบริหารงาน เพื่อสร้างความโปร่งใส เปิดเผย สามารถตรวจสอบได้ ซึ่งสหกรณ์จะต้องมีทั้งการตรวจสอบภายในสหกรณ์ การวางระบบการตรวจสอบภายในที่มีประสิทธิภาพ และการตรวจสอบภายนอก คือ มีผู้ตรวจสอบกิจการ และผู้ตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ อาจกล่าวโดยรวมได้ว่ามีหลักธรรมาภิบาลในการดำเนินงาน ซึ่งจากการศึกษาพบว่า สหกรณ์ฯ มีการวางระบบควบคุมภายใน และการนำธรรมาภิบาลมาใช้ในการดำเนินงานในระดับน้อย โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ย 2.00 เท่ากัน ทั้ง 2 ประเด็น สำหรับการตรวจสอบกิจการ หรือการกำกับ ควบคุมดูแล จากเจ้าหน้าที่หน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ยังอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น มีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.05 2.93 และ 2.80 ตามลำดับ ในขณะที่สหกรณ์ยังไม่

สามารถช่วยเหลือตนเองได้ ซึ่งอาจส่งผลทำให้สหกรณ์ไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากสหกรณ์ฯ เป็นสหกรณ์ที่เพิ่งจัดตั้งขึ้นใหม่ ยังขาดความรู้ในการดำเนินงานในรูปแบบสหกรณ์อยู่มาก ต้องอาศัยหน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้อง เข้าเป็นพี่เลี้ยงคอยกำกับ ควบคุม ดูแล และตรวจสอบ จนสหกรณ์ฯ จะสามารถดำเนินงานได้ด้วยตนเองอย่างมั่นคง

5) การพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์

เพื่อการดำเนินงานของสหกรณ์ที่ราบรื่น ประสบความสำเร็จ สหกรณ์ควรจัดการศึกษา ฝึกอบรม และเผยแพร่ข่าวสารให้แก่สมาชิก กรรมการ ผู้จัดการ และพนักงาน เพื่อให้มีความรู้และความเข้าใจสำหรับการนำมาพัฒนาตนเอง และกิจการของสหกรณ์ให้เจริญก้าวหน้า ซึ่งจากการศึกษาพบว่า สหกรณ์ฯ เป็นสหกรณ์ขนาดเล็กที่เพิ่งจัดตั้งขึ้นใหม่ จึงไม่สามารถสนับสนุนจัดการความรู้ให้แก่สมาชิกและกรรมการได้ แต่อย่างไรก็ตาม ในประเด็นสมาชิกสหกรณ์เคยได้รับการฝึกอบรมความรู้จากสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง และได้นำความรู้ไปใช้ในชีวิตประจำวัน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากเท่ากัน โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.49 3.39 และ 3.44 ตามลำดับ การรับการอบรมความรู้ด้านหลักและวิธีการสหกรณ์ การคัดเลือกพันธุ์ข้าว การปลูกข้าว การแปรรูป มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางเท่ากัน มีค่าคะแนนเฉลี่ย 2.71 และ 3.37 ตามลำดับ ส่วนการฝึกอบรมความรู้ด้านการบริหารจัดการสหกรณ์ การทำธุรกิจ และด้านการตลาด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ย 1.39 และ 1.24 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 ด้านกระบวนการบริหารจัดการภายในสหกรณ์

รายการ	ไม่ทราบ (ราย)	ไม่เกี่ยวข้อง (ราย)	ระดับความคิดเห็น					ผลการวัด		ระดับ ความคิดเห็น
			น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	คะแนน	ค่าเบี่ยงเบน	
			(ราย)	(ราย)	(ราย)	(ราย)	(ราย)	เฉลี่ย	มาตรฐาน	
1. โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์										
1.1 โครงสร้างปัจจุบันมีความเหมาะสม (สมาชิก กรรมการ ที่ประชุมใหญ่)	3	0	2	5	19	10	2	2.90	1.20	ปานกลาง
1.2 ควรมีผู้จัดการสหกรณ์รับผิดชอบการดำเนินงาน	2	0	0	2	16	13	8	3.51	1.17	มาก
1.3 ควรมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบงานด้านการเงินและบัญชี	1	0	0	2	9	16	13	3.9	1.07	มาก
1.4 ควรมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบงานด้านธุรการและทะเบียน	1	0	0	0	10	19	11	3.93	0.96	มาก
1.5 ควรมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบด้านการตลาด	1	0	0	0	1	20	19	4.34	0.88	มากที่สุด
1.6 มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม	18	0	0	4	11	8	0	1.78	1.68	น้อย
2. การกำหนดระเบียบข้อบังคับ										
2.1 มีระเบียบ ข้อบังคับ และวิธีปฏิบัติงานครบถ้วน	3	0	2	7	18	7	4	2.88	1.27	ปานกลาง
2.2 มีข้อกำหนดของสมาชิกให้ถือปฏิบัติครอบคลุมครบถ้วน	5	0	2	4	20	6	4	2.78	1.39	ปานกลาง
2.3 ระเบียบการรับจ่าย และเก็บรักษาเงิน มีความจำเป็นสำหรับสหกรณ์	3	0	0	2	6	22	8	3.66	1.28	มาก
2.4 ระเบียบการขายสินค้าเชื่อ มีความจำเป็นสำหรับสหกรณ์	9	0	3	4	9	14	2	2.54	1.66	น้อย
3. การวางแผน										
3.1 ร่วมประชุมในการวางแผนการดำเนินงานของสหกรณ์	0	9	5	8	5	6	8	2.44	1.83	น้อย
3.2 มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงานของสหกรณ์	0	12	5	4	9	6	5	2.17	1.8	น้อย
3.3 ได้รับถ่ายทอดแผนดำเนินงานสู่ธุรกิจของสหกรณ์	0	10	6	1	12	11	1	2.27	1.64	น้อย
3.4 ในระหว่างปีสหกรณ์ได้เคยแจ้งผลงานหรือปัญหาอุปสรรค	0	8	8	3	6	9	7	2.51	1.83	น้อย
3.5 ร่วมประชุมในการแก้ไขปัญหาของสหกรณ์	0	9	7	5	4	6	10	2.51	1.94	น้อย
4. การกำกับ ควบคุม ตรวจสอบ										
4.1 มีการวางระบบควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ	12	0	4	7	9	8	1	2.00	1.6	น้อย
4.2 การนำธรรมาภิบาลมาใช้ในการดำเนินงาน	19	0	0	0	9	10	3	2.00	1.95	น้อย
4.3 เจ้าหน้าที่ ส.ป.ก.เคยมาติดตาม /เยี่ยมเยียน และให้คำปรึกษาแนะนำ	2	0	6	1	16	11	5	3.05	1.36	ปานกลาง
4.4 เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ ได้ให้คำปรึกษาแนะนำ	4	0	6	2	11	13	5	2.93	1.54	ปานกลาง
4.5 เจ้าหน้าที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ได้ให้คำปรึกษาแนะนำ	4	0	5	1	19	9	3	2.80	1.38	ปานกลาง

ตารางที่ 4.4 ด้านกระบวนการบริหารจัดการภายในสหกรณ์ (ต่อ)

รายการ	ไม่ทราบ (ราย)	ไม่เกี่ยวข้อง (ราย)	ระดับความคิดเห็น					ผลการวัด		การประเมิน
			น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน	
			(ราย)	(ราย)	(ราย)	(ราย)	(ราย)		มาตรฐาน	
5. การพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์										
5.1 ได้รับการฝึกอบรมหลักและวิธีการสหกรณ์	0	3	8	3	13	12	2	2.71	1.4	ปานกลาง
5.2 ได้รับการฝึกอบรมการเกษตรและการพัฒนาอาชีพจากส.ป.ก.	0	0	2	2	16	16	5	3.49	0.95	มาก
5.3 ได้รับการฝึกอบรมทางการเกษตรและการพัฒนาอาชีพจากหน่วยงานอื่น	0	0	3	3	15	15	5	3.39	1.04	มาก
5.4 ได้รับการฝึกอบรมวิธีการคัดเลือกพันธุ์ข้าว/การปลูก/การแปรรูป	0	3	2	2	8	22	4	3.37	1.32	ปานกลาง
5.5 ได้รับการฝึกอบรมการบริหารจัดการสหกรณ์	0	19	4	6	8	3	1	1.39	1.53	น้อยที่สุด
5.6 ได้รับการฝึกอบรมการตลาด/การทำธุรกิจ	0	20	6	5	7	1	2	1.24	1.51	น้อยที่สุด
5.7 ได้นำความรู้จากการฝึกอบรมมาปฏิบัติในชีวิตประจำวัน	0	1	3	0	16	15	6	3.44	1.14	มาก

4.1.2.3 ด้านทุนดำเนินงาน

ในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ สหกรณ์จะต้องจัดหาทุนให้เพียงพอเพื่อนำมาใช้ดำเนินงานตามแผนธุรกิจที่กำหนดไว้ ซึ่งจะต้องมีปริมาณธุรกิจมากพอที่จะก่อให้เกิดรายได้มากกว่าค่าใช้จ่าย จากการศึกษาพบว่า สหกรณ์ฯ มีการระดมทุนด้วยการหาสมาชิกใหม่ หรือการเพิ่มทุนของสมาชิก มีแผนการรับซื้อข้าวเปลือกจากสมาชิก และมีการจัดสรรผลกำไร หรือผลประโยชน์ให้แก่สมาชิกอยู่ในระดับน้อย มีค่าคะแนนเฉลี่ย 2.46 2.37 และ 2.20 ตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบอีกว่า สหกรณ์ฯ มีการแบ่งเงินทุนเพื่อซื้อข้าวเปลือกตามสัดส่วนของกลุ่มสมาชิก และมีการแบ่งเงินสำหรับการชำระหนี้ค้ำกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม อยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าคะแนนเฉลี่ย 1.76 และ 1.71 ตามลำดับ (ตารางที่ 4.5)

ตารางที่ 4.5 ด้านทุนดำเนินงาน

รายการ	ไม่ทราบ (ราย)	ไม่เกี่ยวข้อง (ราย)	ระดับความคิดเห็น					ผลการวัด		การประเมิน
			น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	คะแนน	ค่าเบี่ยงเบน	
			(ราย)	(ราย)	(ราย)	(ราย)	(ราย)	เฉลี่ย	มาตรฐาน	
1. ด้านทุน										
1.1 มีการระดมทุน เช่น หาสมาชิกใหม่ การเพิ่มทุนของสมาชิก	11	0	1	7	8	8	6	2.46	1.80	น้อย
1.2 แบ่งเงินทุนเพื่อซื้อข้าวเปลือกตามสัดส่วนของกลุ่มสมาชิก	16	0	5	3	8	8	1	1.76	1.70	น้อยที่สุด
1.3 มีแผนการรับซื้อข้าวเปลือกจากสมาชิก	12	0	3	3	8	11	4	2.37	1.83	น้อย
1.4 มีแผนการใช้จ่ายเงินในการดำเนินงานที่ชัดเจน	34	0	1	1	2	3	0	0.51	1.23	-
1.5 มีการจัดสรรผลกำไร/ผลประโยชน์ให้แก่สมาชิก	11	0	4	5	9	11	1	2.20	1.65	น้อย
1.6 สหกรณ์แบ่งเงินไว้ชำระหนี้ค้ำกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ	17	0	4	3	9	7	1	1.71	1.69	น้อยที่สุด

4.1.2.4 ด้านการบริการ

การบริการที่ดี เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ดึงดูดให้สมาชิกมาใช้บริการของสหกรณ์ มากยิ่งขึ้น สหกรณ์จึงควรจัดหาบริการไว้อำนวยความสะดวกให้แก่สมาชิกด้วยวิธีการและเครื่องมือ สมัยใหม่ ซึ่งจากผลการศึกษาปัจจัยด้านการบริการ 6 ปัจจัย คือ การให้บริการแก่สมาชิกอย่างทั่วถึง การให้บริการครบวงจรในเรื่องข้าว การรับซื้อข้าวเปลือกจากสมาชิกตามแผน การอำนวยความสะดวก ด้านต่างๆ ความเหมาะสมด้านที่ตั้งของสหกรณ์ฯ และความสะดวกในการเดินทางมาสหกรณ์ฯ พบว่า ประเด็นความเหมาะสมของที่ตั้งสหกรณ์ฯ และความสะดวกในการเดินทางมาสหกรณ์ฯ สมาชิกสหกรณ์ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ย 2.61 และ 2.73 ตามลำดับ ประเด็น การให้บริการแก่สมาชิกสหกรณ์ฯ อย่างทั่วถึง การบริการอย่างครบวงจรในเรื่องข้าว และการรับซื้อ ข้าวเปลือกจากสมาชิกตามแผน สมาชิกสหกรณ์มีความคิดเห็นว่าย่อยอยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ย 1.88 1.83 และ 2.39 ตามลำดับ สำหรับการอำนวยความสะดวกด้านต่างๆ ของสหกรณ์ฯ สมาชิก สหกรณ์มีความคิดเห็นว่า สหกรณ์ฯ ยังมีการอำนวยความสะดวกอยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าคะแนนเฉลี่ย 1.46 (ตารางที่ 4.6)

ตารางที่ 4.6 ด้านการบริการ

รายการ	ไม่ทราบ (ราย)	ไม่เกี่ยวข้อง (ราย)	ระดับความคิดเห็น					ผลการวัด		ระดับ ความคิดเห็น
			น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	คะแนน	ค่าเบี่ยงเบน	
			(ราย)	(ราย)	(ราย)	(ราย)	(ราย)	เฉลี่ย	มาตรฐาน	
ด้านการบริการ										
1. การให้บริการแก่สมาชิกอย่างทั่วถึง	13	0	0	9	17	2	0	1.88	1.38	น้อย
2. การให้บริการครบวงจรในเรื่องข้าว	11	0	0	15	15	0	0	1.83	1.20	น้อย
3. รับซื้อข้าวเปลือกจากสมาชิกตามแผนงาน	14	0	1	2	7	13	4	2.39	1.91	น้อย
4. การอำนวยความสะดวกด้านต่างๆ	1	17	2	9	8	4	0	1.46	1.46	น้อยที่สุด
5. ความเหมาะสมของที่ตั้งสหกรณ์	0	0	13	7	6	13	2	2.61	1.36	ปานกลาง
6. ความสะดวกในการเดินทางมาสหกรณ์	0	0	13	5	7	12	4	2.73	1.43	ปานกลาง

4.1.2.5 ด้านการทำธุรกิจกับสหกรณ์

การทำธุรกิจกับสหกรณ์ ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงานเพราะเป็น วัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้งสหกรณ์ เพื่อยกระดับวิสาหกิจชุมชนที่เกษตรกรร่วมกันดำเนินกิจกรรม การเกษตร ขึ้นเป็นร่วมกันดำเนินธุรกิจการเกษตร สหกรณ์จะต้องชักชวนสมาชิกให้มาทำธุรกิจกับ สหกรณ์ให้ได้มากที่สุด เพื่อให้เกิดรายได้และผลกำไรสูงสุด และจัดสรรกำไรให้แก่สมาชิก ซึ่งจากการศึกษาพบว่า สมาชิกสหกรณ์ทำธุรกิจกับสหกรณ์ฯ 21 ราย คิดเป็นร้อยละ 51.22 และ ไม่ทำธุรกิจกับสหกรณ์ฯ 20 ราย คิดเป็นร้อยละ 48.78 เมื่อพิจารณาเฉพาะกลุ่มสมาชิกที่ทำธุรกิจกับ สหกรณ์ฯ พบว่า สมาชิกสหกรณ์ จำนวน 21 ราย ที่ทำธุรกิจกับสหกรณ์ฯ มีความคิดเห็นในประเด็น ทานได้ขายข้าวเปลือกให้กับสหกรณ์ฯ การส่งข้าวเปลือกภายในระยะเวลาที่กำหนด อยู่ในระดับมาก การได้รับเงินค่าข้าวเปลือกตรงเวลา และความพึงพอใจต่อวิธีการจ่ายเงินผ่านบัญชีธนาคาร อยู่ใน ระดับมาก มีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.57 3.67 3.76 และ 4.19 สำหรับประเด็นคุณภาพผลผลิตข้าวเหนียว และข้าวเจ้าที่สหกรณ์ฯ จำหน่าย พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางเท่ากัน มีค่าคะแนนเฉลี่ย

2.76 และ 2.73 ตามลำดับ (ตารางที่ 4.7) โดยขณะนี้สมาชิกทั้งหมดที่ทำการซื้อ – ขายข้าวกับสหกรณ์ฯ ได้ส่งข้าวเปลือกให้สหกรณ์แล้ว 13 ราย ชำระคืนเป็นเงินสด 1 ราย ส่วนที่ยังไม่ได้ส่งข้าวเปลือก 7 ราย แจ้งว่า ผลผลิตน้อย 4 ราย (ทยอยส่งบางส่วน 3 ราย) ขายให้พ่อค้าคนกลางแล้ว 2 ราย และผลผลิตไม่ได้คุณภาพ 1 ราย (ตารางที่ 4.8)

ตารางที่ 4.7 ด้านการทำธุรกิจกับสหกรณ์

รายการ	ไม่ทราบ (ราย)	ไม่เกี่ยวข้อง (ราย)	ระดับความคิดเห็น					ผลการวัด		ระดับ ความคิดเห็น
			น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	คะแนน	ค่าเบี่ยงเบน	
			(ราย)	(ราย)	(ราย)	(ราย)	(ราย)	เฉลี่ย	มาตรฐาน	
ด้านการทำธุรกิจกับสหกรณ์ (ข้อ 1 ถึง 6 เฉพาะผู้ทำธุรกิจกับสหกรณ์ 21 ราย)										
1. ท่านได้ขายข้าวเปลือกให้สหกรณ์ มากหรือน้อยเพียงใด	0	0	0	2	8	8	3	3.57	0.87	มาก
2. การส่งข้าวเปลือกภายในระยะเวลาที่กำหนด (ปี 2560)	0	0	2	0	7	6	6	3.67	1.2	มาก
3. คุณภาพของข้าวเปลือก (ข้าวเหนียว) ที่ท่านขายให้สหกรณ์ *	0	5	0	1	5	9	1	2.76	1.7	ปานกลาง
4. คุณภาพของข้าวเปลือก (ข้าวเจ้า) ที่ท่านขายให้สหกรณ์ *	0	8	0	2	5	6	0	2.05	0.75	น้อย
5. การได้รับเงินค่าซื้อข้าวเปลือกตรงเวลา	0	0	3	0	2	10	6	3.76	1.30	มาก
6. ความพึงพอใจวิธีการจ่ายเงินผ่านบัญชีธนาคาร	0	0	1	0	2	9	9	4.19	0.98	มาก
ด้านการทำธุรกิจกับสหกรณ์ (ข้อ 7 ถึง 8 หมายรวมถึงสมาชิกสหกรณ์ผู้ตอบแบบสอบถาม 41 ราย)										
7. คุณภาพของผลผลิตข้าวเหนียวที่สหกรณ์จำหน่าย	10	0	0	0	13	16	2	2.76	1.67	ปานกลาง
8. คุณภาพของผลผลิตข้าวเจ้าที่สหกรณ์จำหน่าย	10	0	0	1	13	14	3	2.73	1.69	ปานกลาง

หมายเหตุ: * หมายถึง สมาชิกสหกรณ์ที่ส่งข้าวเปลือก (ข้าวเหนียว) ให้สหกรณ์ฯ จำนวน 16 ราย และสมาชิกสหกรณ์ที่ส่งข้าวเปลือก (ข้าวเจ้า) ให้สหกรณ์ฯ จำนวน 13 ราย

ตารางที่ 4.8 การขายข้าวเปลือก และการส่งข้าวเปลือกให้สหกรณ์ฯ

รายการ		จำนวน (ราย)	ร้อยละ
จำนวนสมาชิกตัวอย่าง		41	100.00
1. การขายข้าวเปลือกให้สหกรณ์			
	จำนวนผู้ขายข้าวเปลือกให้สหกรณ์	21	51.22
	ส่งข้าวเปลือก/เงินสด	14	34.15
	ยังไม่ส่งข้าวเปลือก	7	17.07
	จำนวนผู้ไม่ขายข้าวเปลือกให้สหกรณ์	20	48.78
2. สาเหตุของการส่งข้าวล่าช้ากว่ากำหนด			
	ผลผลิตน้อย	4	9.75
	ขายให้พ่อค้าคนกลาง	2	4.88
	ผลผลิตไม่ได้คุณภาพ	1	2.44

4.1.2.5 ด้านนโยบายภาครัฐและการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ และการเมือง

จากการศึกษาประเด็นด้านนโยบายภาครัฐและการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ และการเมือง (ตารางที่ 4.9) มีรายละเอียดผลการศึกษา ดังนี้

1) ด้านนโยบายภาครัฐและการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

การจัดตั้งสหกรณ์การเกษตรมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่เกษตรกรในลักษณะการพึ่งพาตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิก ช่วยยกระดับฐานะความเป็นอยู่ของเกษตรกรให้ดีขึ้น ซึ่งในการสร้างความเข้มแข็งให้ยั่งยืนแก่สหกรณ์ฯ จำเป็นต้องได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เจ้าหน้าที่ของรัฐจึงเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่ จากการศึกษาพบว่า เจ้าหน้าที่ของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ให้ความช่วยเหลือ ส่งเสริม และสนับสนุนสหกรณ์ฯ อยู่ในระดับปานกลาง และเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานรัฐอื่น ช่วยเหลือ ส่งเสริม และสนับสนุนสหกรณ์ฯ อยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.05 และ 1.95 ตามลำดับ และสมาชิกสหกรณ์มีระดับความคิดเห็นในประเด็นรัฐบาลให้การส่งเสริมและสนับสนุนการรวมกลุ่มจัดตั้งสหกรณ์อยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าคะแนนเฉลี่ย 1.71

2) การเมือง

ปัญหาการเมืองภายในสหกรณ์อาจเกิดจากการแข่งขันการเลือกตั้งกรรมการดำเนินการ เพื่อให้ตนได้รับการเลือกตั้งเป็นกรรมการ โดยเฉพาะสหกรณ์ที่มีผลประโยชน์จากธุรกิจ หรือมีมูลค่าทรัพย์สินจำนวนมาก หรืออาจเกิดจากความต้องการฐานเสียงเกษตรกรเพื่อหวังผลคะแนนเสียงการเลือกตั้งระดับท้องถิ่น เป็นต้น ซึ่งจากการศึกษาพบว่า การคัดเลือกรกรรมการดำเนินการสหกรณ์มีความโปร่งใสอยู่ในระดับน้อย มีค่าคะแนนเฉลี่ย 2.49 ที่ผลการศึกษาเป็นเช่นนี้ อาจเนื่องจากสมาชิก 18 ราย ที่เป็นสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผู้ปลูกหน่อไม้ฝรั่งปลอดสารพิษขาดการติดต่อ และไม่ได้เข้าร่วมการประชุมใหญ่สามัญประจำปี จึงตอบแบบสอบถาม

ในหัวข้อไม่ทราบ และไม่เกี่ยวข้อง แต่หากพิจารณาเฉพาะสมาชิกที่ยังมีการติดต่อกับสหกรณ์ฯ จำนวน 23 ราย มีความคิดเห็นว่าการคัดเลือกกรรมการดำเนินการของสหกรณ์มีความโปร่งใสมาก และมากที่สุด 22 ราย คิดเป็นร้อยละ 98.65 ส่วนประเด็นเกี่ยวกับรัฐบาลเข้ามาแทรกแซงการดำเนินงานของสหกรณ์ และเจ้าหน้าที่ของรัฐได้รับผลประโยชน์จากสหกรณ์ ไม่พบว่ามีเกิดการเกิดเหตุการณ์ดังกล่าว

ตารางที่ 4.9 นโยบายภาครัฐ การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ และการเมือง

รายการ	ไม่ทราบ (ราย)	ไม่เกี่ยวข้อง (ราย)	ระดับความคิดเห็น					ผลการวัด		ระดับ ความคิดเห็น
			น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	คะแนนเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	
			(ราย)	(ราย)	(ราย)	(ราย)	(ราย)			
1. นโยบายภาครัฐและการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่										
1.1 รัฐบาลให้การส่งเสริม และสนับสนุนการรวมกลุ่มจัดตั้งสหกรณ์	15	4	3	2	7	8	2	1.71	1.82	น้อยที่สุด
1.2 เจ้าหน้าที่ ส.ป.ก. ให้ความช่วยเหลือ ส่งเสริม และสนับสนุน	8	0	2	0	5	22	4	3.05	1.72	ปานกลาง
1.3 เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานรัฐอื่นให้ความช่วยเหลือ ส่งเสริม และสนับสนุน	12	0	3	7	13	6	0	1.95	1.48	น้อย
2. กฎหมายและการเมือง										
2.1 การคัดเลือกกรรมการสหกรณ์มีความโปร่งใส	12	6	0	0	1	11	11	2.49	2.27	น้อย
2.2 รัฐบาลเข้ามาแทรกแซงการดำเนินงานของสหกรณ์	26	12	0	0	3	0	0	0.22	0.79	-
2.3 เจ้าหน้าที่ของรัฐได้รับผลประโยชน์จากสหกรณ์	32	9	0	0	0	0	0	0	0.00	-

4.1.2.6 ด้านอื่นๆ

จากการศึกษาปัจจัยอื่นๆ ที่มีส่วนสำคัญในการทำงานของสหกรณ์ฯ (ตารางที่ 4.10) พบว่า ประเด็นที่ดินของตนเองมีความเหมาะสมในการปลูกข้าว และประเด็นการมีสวัสดิการและค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานมีความจำเป็นในการปฏิบัติงาน สมาชิกสหกรณ์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.93 และ 3.90 ตามลำดับ ประเด็นพื้นที่ปลูกข้าวอยู่ในบริเวณพื้นที่ขึ้นทะเบียนสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ (GI) และประเด็นภาพลักษณ์ของสหกรณ์ฯ เป็นระบบพรรคพวก สมาชิกสหกรณ์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าคะแนนเฉลี่ย 2.68 และ 2.71 ตามลำดับ ส่วนประเด็นสภาพดินฟ้าอากาศ/ภัยธรรมชาติ มีผลต่อการประกอบอาชีพทำนา สมาชิกสหกรณ์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ย 2.32

ตารางที่ 4.10 ด้านอื่นๆ

รายการ	ไม่ทราบ (ราย)	ไม่เกี่ยวข้อง (ราย)	ระดับความคิดเห็น					ผลการวัด		ระดับ ความคิดเห็น
			น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	คะแนน	ค่าเบี่ยงเบน	
			(ราย)	(ราย)	(ราย)	(ราย)	(ราย)	เฉลี่ย	มาตรฐาน	
ด้านอื่นๆ										
1. ที่ดินของท่านมีความเหมาะสมในการปลูกข้าว	๐	๐	๑	๑	๑๐	๑๗	๑๒	๓.๙๓	๐.๙๓	มาก
2. พื้นที่ปลูกข้าวอยู่ในบริเวณพื้นที่ขึ้นทะเบียนสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ (GI)	๐	๑๙	๐	๐	๐	๐	๒๒	๒.๖๘	๒.๕๒	ปานกลาง
3. สภาพ ดิน น้ำ อากาศ/ภัยธรรมชาติ มีผลต่อการประกอบอาชีพทำนา	๐	๕	๔	๑๐	๑๗	๕	๐	๒.๓๒	๑.๑๙	น้อย
4. สวัสดิการ/ค่าตอบแทน มีความจำเป็นในการปฏิบัติงาน	๐	๐	๑	๐	๗	๒๗	๖	๓.๙๐	๐.๗๔	มาก
5. ท่านคิดว่าภาพลักษณ์ของสหกรณ์เป็นระบบพรรคพวก	๐	๕	๔	๑	๒๐	๑๐	๑	๒.๗๑	๑.๓๕	ปานกลาง

4.2 ผลการศึกษาจากการสนทนากลุ่มร่วมกับคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์

จากการสนทนากลุ่มร่วมกับคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์รวมจำนวน ๑๕ ราย เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการดำเนินงานและสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันพบว่า เริ่มแรกสหกรณ์ฯ เกิดขึ้นจากการรวมตัวของวิสาหกิจชุมชน 4 กลุ่ม มีที่ตั้งสหกรณ์ฯ อยู่ในเขตพื้นที่อำเภอนาคู มีการดำเนินธุรกิจ 2 ลักษณะ คือ การรวบรวมผลผลิตข้าวเปลือกเพื่อจำหน่าย และการแปรรูป โดยมีโรงสีและเครื่องสีข้าวเป็นของตนเอง ซึ่งสมาชิกสามารถสับเปลี่ยนหมุนเวียนกันมาใช้บริการได้ แต่เครื่องสีข้าวที่มีเป็นเครื่องสีข้าวเก่าจึงทำให้ข้าวที่ได้ภายหลังการสีมีคุณภาพไม่ดีเท่าที่ควร ถึงแม้ว่าผลผลิตข้าวอินทรีย์ของสหกรณ์ฯ จะมีลักษณะเด่นที่สามารถดึงดูดความต้องการของผู้บริโภคได้ เนื่องจากบริเวณพื้นที่เพาะปลูกข้าวของสมาชิก ได้แก่ ตำบลนาคู ตำบลบ่อแก้ว และตำบลหนองห้าง มีการขึ้นทะเบียนสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ บ่งชี้ว่าผลผลิตนั้นๆ ผลิตขึ้นมาจากท้องที่ที่มีความเหมาะสมในการผลิต ทำให้ผลผลิตข้าวอินทรีย์ของสหกรณ์ฯ เป็นข้าวที่มีความโดดเด่นและรสชาติดีมากกว่าการปลูกข้าวชนิดเดียวกันในพื้นที่อื่น

การจัดตั้งสหกรณ์ฯ เกิดขึ้นจากแนวคิดของประธานกรรมการ คือ นายเวียงจันทร์ ทำนาผลในการรวมกลุ่มเกษตรกรที่ประสบปัญหาทางด้านการเกษตรและขาดรายได้ เพื่อแก้ไขปัญหาาร่วมกัน โดยไม่ต้องรอคอยความช่วยเหลือจากภาครัฐ เพื่อจะได้มีรายได้และชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น แต่ภายหลังการรวมกลุ่มเกษตรกรและจัดตั้งเป็นสหกรณ์ฯ แล้ว กลับพบว่า ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ เนื่องจากปัจจัยในหลายๆ ด้าน ซึ่งผู้ศึกษาได้สรุปไว้ดังนี้

4.2.1 ด้านบุคลากรของสหกรณ์ฯ

บุคลากรของสหกรณ์ ประกอบด้วยบุคคล 4 กลุ่ม ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สมาชิกสหกรณ์ กรรมการดำเนินการ ลูกจ้างสหกรณ์ และผู้ตรวจสอบกิจการ รายละเอียดดังนี้

4.2.1.1 สมาชิกสหกรณ์

สมาชิกยังขาดความรู้ความเข้าใจในงานของสหกรณ์ ไม่ให้ความสนใจในการเข้าร่วมการอบรม โดยให้เหตุผลว่า มีภาระหน้าที่ที่ต้องทำ ไม่สะดวกในการเข้าร่วมการอบรม มีเพียงลูกชายของประธานกรรมการของสหกรณ์เท่านั้น ที่มักจะเข้าร่วมการอบรมที่หน่วยงานภาครัฐจัดให้ ทำให้สมาชิกของสหกรณ์เกือบทั้งหมด ยังขาดองค์ความรู้ที่จำเป็นในการดำเนินงานของสหกรณ์ ทั้งด้าน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ วิธีการบริหารงาน การวางแผน การจัดทำบัญชี เป็นต้น

สำหรับด้านความซื่อสัตย์ของสมาชิกพบว่า สมาชิกบางรายขาดความซื่อสัตย์ เห็นได้จากกรณีที่สมาชิกผิดนัดการส่งข้าวให้กับสหกรณ์ฯ ถึงแม้ว่าจะได้รับเงินค่าข้าวเปลือกไปแล้วก็ตาม ซึ่งทางสหกรณ์ฯ คาดว่าภายในปี 2560 สมาชิกจะส่งข้าวได้ตามปริมาณที่ตกลงกัน

4.2.1.2 กรรมการดำเนินการ

กรรมการดำเนินการของสหกรณ์ฯ ที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในปัจจุบันมีความรู้ในระดับมัธยมศึกษา จึงไม่มีประสบการณ์ในการบริหารและการดำเนินธุรกิจ ทำให้ขาดการวางแผนและป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ฯ ตลอดจนขาดความเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนงานสหกรณ์ฯ อย่างจริงจัง ซึ่งเห็นได้จากในปี 2559 สหกรณ์ฯ มีผลการดำเนินงานประมาณร้อยละ 10 ของแผนงานเท่านั้น

4.2.1.3 ลูกจ้างสหกรณ์

การจัดจ้างเจ้าหน้าที่หรือลูกจ้างสหกรณ์เพื่อปฏิบัติงาน พบว่า สหกรณ์ฯ ยังไม่มีเงินเพียงพอในการจัดจ้างเจ้าหน้าที่หรือลูกจ้างเพื่อปฏิบัติงานที่จำเป็น เช่น การเงินและบัญชี การจัดเก็บและบันทึกข้อมูล การตลาดของสหกรณ์ฯ เป็นต้น ทำให้ขาดผู้ให้บริการแก่สมาชิก และขาดบุคคลในการขับเคลื่อนงานของสหกรณ์ฯ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

4.2.1.4 ผู้ตรวจสอบกิจการ

ข้อเท็จจริงจากการสนทนากลุ่ม พบว่า ผู้ตรวจสอบกิจการที่ได้รับการคัดเลือกจากที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี ไม่ปฏิบัติตามหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย ทำให้ไม่มีการติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ ซึ่งส่งผลให้เกิดปัญหาในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ฯ ขึ้นจากกรณี การรับซื้อข้าวเปลือกโดยไม่จัดทำสัญญาจะซื้อจะขาย จ่ายเงินค่าข้าวเปลือกล่วงหน้า ในขณะที่ยังไม่ได้รับข้าวเปลือก ทำให้สุดท้ายเกิดลูกหนี้ค้างชำระ เพราะสมาชิกนำข้าวเปลือกไปขายให้กับแหล่งอื่น

4.2.2 ด้านกระบวนการภายใน

โครงสร้างการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ ประกอบด้วย สมาชิก กรรมการดำเนินการ และที่ประชุมใหญ่ ซึ่งไม่ครบตามองค์ประกอบของสหกรณ์ฯ ที่จะต้องมีผู้ตรวจสอบกิจการ ผู้จัดการและลูกจ้างสหกรณ์ด้วย สำหรับการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ พบว่า มีดำเนินงานภายใต้ข้อบังคับตามที่นายทะเบียนสหกรณ์ได้รับจดทะเบียนเพียงฉบับเดียว ไม่มีการออกระเบียบหรือข้อบังคับอื่น ไม่มีการวางระบบการควบคุมภายในรองรับการปฏิบัติงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน รวมถึงการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการดำเนินกิจการของสหกรณ์ ขาดการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบภายใน ทำให้ภาระหน้าที่เกือบทั้งหมดของสหกรณ์ฯ ตกอยู่ในความรับผิดชอบของประธานกรรมการ และครอบครัว สหกรณ์ฯ ขาดการวางแผนงานล่วงหน้า ซึ่งเห็นได้จากการที่สหกรณ์ฯ แปรรูปข้าวเปลือกเมื่อมีคำสั่งซื้อข้าวจากลูกค้าเท่านั้น และไม่มีการทำสัญญาจะซื้อจะขาย เมื่อเกิดข้อผิดพลาดจึงไม่สามารถแก้ไขได้ทันกับ

สถานการณ์ ด้านผลผลิตของสหกรณ์ฯ พบว่า สหกรณ์ฯ ฝากขายผลผลิตข้าวอินทรีย์กับหน่วยงานราชการ คือ กองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร และออกร้านตามงานต่างๆ โดยยังไม่มีแผนการตลาด ในด้านการขยายช่องทางการจัดจำหน่ายผลผลิตข้าวอินทรีย์ เพื่อให้สามารถขายผลผลิตได้ในปริมาณ มากตามที่คาดการณ์ไว้ก่อนจัดตั้งสหกรณ์ฯ ซึ่งสิ่งที่กล่าวมาข้างต้นล้วนส่งผลเสียต่อการดำเนินงาน ในภาพรวมของสหกรณ์ฯ ทั้งสิ้น

4.2.3 ด้านทุนและปริมาณธุรกิจ

สหกรณ์ฯ มีทุนดำเนินงานจำนวนทั้งสิ้น 868,332.07 บาท ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเงินทุนจาก ภายนอกสหกรณ์ฯ คิดเป็นร้อยละ 85.30 และเป็นเงินทุนภายในสหกรณ์เพียงร้อยละ 14.70 ของ เงินทุนดำเนินงานทั้งสิ้น และสัดส่วนของเงินทุนภายในดังกล่าวอยู่ในระดับต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งข้อเท็จจริงจากการสนทนากลุ่ม พบว่าการจัดหาเงินทุนภายในด้วยการระดมทุนจากสมาชิกยังอยู่ ในระดับน้อย อย่างไรก็ตาม ได้มีการตกลงร่วมกันระหว่างสมาชิกในการกำหนดให้สมาชิกจะต้องระดมทุน เพิ่มในสัดส่วนอย่างน้อยคนละ 1 หุ้น จำนวนเงิน 100 บาท และมีแผนจะขยายสมาชิกเพิ่มขึ้นให้ได้ปีละ ประมาณ 10 คน แต่ยังไม่มีการดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม

สหกรณ์ฯ ขาดการวางแผนการดำเนินงานในการรับซื้อข้าวเปลือกที่ชัดเจน ขาดเครื่องมือ อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัยสำหรับอำนวยความสะดวกให้แก่สมาชิกทางด้านการผลิต แปรรูป การเก็บรักษา และการขนส่ง ส่งผลให้สมาชิกนำข้าวเปลือกไปขายให้กับแหล่งรับซื้ออื่นที่มี อำนวยความสะดวกครบวงจร เนื่องจากบ้านพักของสมาชิกบางราย มีระยะทางห่างไกลและ การเดินทางไม่สะดวก จึงให้การเข้ามาติดต่อหรือทำกิจกรรมร่วมกับสหกรณ์ฯ มีต้นทุนสูง เช่น กรณีสมาชิกที่อยู่ในเขตอำเภออุทุมพรพิสัย มีระยะห่างจากสหกรณ์ฯ ประมาณ 50 กิโลเมตร สมาชิก จึงขายข้าวให้พ่อค้าที่มารับซื้อข้าวถึงบ้าน หรือโรงสีที่อยู่ใกล้บ้าน นอกจากนี้ สหกรณ์ฯ ยังขาด การจัดสรรเงินเพื่อการรับซื้อข้าวเปลือกของสมาชิก รวมถึงไม่มีการจัดสรรเงินส่วนที่เป็นรายได้ของ สหกรณ์ฯ ไว้สำหรับการชำระหนี้คืนกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

4.2.4 ด้านภาระหนี้สิน

ก่อนกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจะรวมตัวกันกลายเป็นสหกรณ์ฯ อย่างในปัจจุบัน กลุ่มวิสาหกิจ ชุมชนโรงสีข้าวปลอดสารพิษ เคยกู้เงินจากกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร เมื่อปี 2555 จำนวน เงินกู้ 500,000 บาท อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 1 ต่อปี ชำระคืนเงินต้นได้เพียง 20,000 บาท และคงเหลือ หนี้ค้างชำระ 480,000 บาท เมื่อกลายมาเป็นสหกรณ์ฯ พบว่า สหกรณ์ฯ ประสบปัญหามากมาย เช่น ลูกหนี้ไม่ส่งข้าวเปลือก สินค้าคงเหลือเสื่อมสภาพ ลูกหนี้การค้าค้างจ่าย เป็นต้น ซึ่งส่งผลให้การดำเนิน ธุรกิจในปี 2560 ประสบภาวะขาดทุนสุทธิจากการดำเนินงานเป็นจำนวนเงิน 14,185.36 บาท นอกจากนี้ สหกรณ์ฯ ยังมีภาระหนี้สินที่กู้ยืมมาจากกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม เมื่อปี 2558 จำนวน เงินกู้ 700,000 บาท อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 2 ต่อปี ที่ชำระคืนเงินต้นได้เพียง 155,625.18 บาท และ คงเหลือหนี้ค้างชำระ 544,374.82 บาท ดังที่กล่าวไว้แล้วในบทที่ 3 และหากรวมเฉพาะเงินต้นค้างชำระทั้ง 2 รายการ จะเป็นหนี้ทั้งสิ้น 1,024,374.82 บาท ซึ่งยังไม่รวมดอกเบี้ยค้างชำระอีกจำนวนหนึ่ง จะเห็นได้ว่า สหกรณ์ฯ มีภาระหนี้สินอยู่เป็นจำนวนมาก นอกเหนือจากปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้น สหกรณ์ฯ ยังมีปัจจัย ด้านแรงงานภาคการเกษตรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เนื่องจาก เกษตรกรส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 60 ปี อีกทั้ง สมาชิกในครัวเรือนไม่มีความสนใจในภาคการเกษตร

หันไปทำงานนอกภาคการเกษตรและภาคอุตสาหกรรมแทน โดยให้เหตุผลว่า รายได้จากภาคการเกษตรน้อย ไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพ

4.3 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ

จากผลการศึกษาที่ได้จากการสนทนากลุ่มร่วมกับคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ และการเก็บข้อมูลจากสมาชิกสหกรณ์โดยใช้แบบสอบถาม ผู้ศึกษาสามารถสรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ ได้ดังนี้

4.3.1 บุคลากรของสหกรณ์ฯ

4.3.1.1 สมาชิก

สมาชิกของสหกรณ์ฯ ยังขาดความรู้ความเข้าใจในหลักและวิธีการสหกรณ์ บทบาทหน้าที่ของตนเอง ความรับผิดชอบ มุ่งมั่นในการดำเนินงานเพื่อสหกรณ์ ความซื่อสัตย์สุจริต รวมถึงการปกป้องผลประโยชน์ของสหกรณ์ ซึ่งขัดแย้งกับผลการศึกษาของ ธาภิรนต์ ธัญชยะกุล, (2556) และ เติลนิวิส (2560) คือ สมาชิกควรจะต้องเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเองในฐานะเจ้าของสหกรณ์ และขัดแย้งกับผลการศึกษาที่ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของสมาชิกสหกรณ์ไว้ว่า ควรมีความซื่อสัตย์สุจริต มีความรับผิดชอบ มุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน ร่วมมือร่วมใจกันในการวางแผนและปฏิบัติงาน มีส่วนร่วมในการควบคุม ดูแล ดำเนินกิจการต่างๆ ของสหกรณ์ ปฏิบัติหน้าที่ของตนเองอย่างถูกต้องตามธรรมเนียมขององค์กร รักษาคุณภาพงานของตนเองที่ได้รับมอบหมายพร้อมทั้งปกป้องผลประโยชน์ของสหกรณ์เสมือนตนเองเป็นเจ้าของ (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2556, สำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษา, ม.ป.ป., จิรณิทธิ์ ขาญเชิงพานิช, ม.ป.ป., สมาคมสื่อมวลชนเกษตรแห่งประเทศไทย, 2559, ประสพชัยพสุนนท์ และพิทักษ์ ศิริวงศ์, 2556, วิลาวัลย์ สากล และ จอมภัก คลังระหด, 2558, ณรงค์ศักดิ์ จักรกรณ และคณะ, 2560) รวมถึงการศึกษาหาความรู้เพื่อการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ สำหรับการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น (ประชาชาติธุรกิจออนไลน์, 2560) นอกจากนี้ยังพบว่า ขัดแย้งกับผลการศึกษาที่ได้จากแบบสอบถามในประเด็นสมาชิกสหกรณ์มีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์สุจริต เสียสละเพื่อส่วนรวมที่พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ประเด็นความรู้ความเข้าใจหลักและวิธีการสหกรณ์ บทบาทหน้าที่ของตนเองต่อสหกรณ์ การให้ความร่วมมือปฏิบัติงานในกิจกรรมของสหกรณ์ ที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง และจากการสนทนากลุ่มร่วมกับคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ยังพบอีกว่า สมาชิกสหกรณ์ฯ ยังขาดความรู้ความเข้าใจในหลักและวิธีการสหกรณ์ และมีปัญหาการดำเนินงานเกิดขึ้นภายในสหกรณ์

4.3.1.2 กรรมการดำเนินการ

กรรมการดำเนินการของสหกรณ์ฯ ยังขาดประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ ขาดความรู้ความเข้าใจในหลักและวิธีการสหกรณ์ ทำให้ไม่มีศักยภาพเพียงพอสำหรับการบริหารงานสหกรณ์ในฐานะที่เป็นตัวแทนของสมาชิกสหกรณ์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการสนทนากลุ่มร่วมกับคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ แต่ขัดแย้งกับข้อมูลและผลการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะของกรรมการดำเนินการที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ (ม.ป.ป.) จิรณิทธิ์ ขาญเชิงพานิช (ม.ป.ป.) และประชาชาติธุรกิจออนไลน์ (2560) ได้กล่าวถึง คือ กรรมการดำเนินการต้องเป็นผู้มีศักยภาพ เข้าใจหลักและวิธีการสหกรณ์ มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ด้านธุรกิจ สามารถบริหารจัดการสหกรณ์แทนสมาชิกได้ และขัดแย้งกับผลการศึกษาที่ได้จากแบบสอบถามในประเด็นมีความรู้ความเข้าใจหลักและวิธีการสหกรณ์ และประเด็นมีความรู้และประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ ที่มีความคิดเห็นอยู่ใน

ระดับปานกลาง และประเด็นข้อสัถย์ เสียสละ ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถและโปร่งใสที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

4.3.1.3 ลูกจ้างสหกรณ์

สหกรณ์ฯ ไม่มีการจ้างลูกจ้าง เพื่อปฏิบัติหน้าที่ภายในสหกรณ์ฯ สอดคล้องกับผลการศึกษาที่ได้จากแบบสอบถามในประเด็นที่เกี่ยวกับลูกจ้างสหกรณ์ ที่สมาชิกสหกรณ์ไม่มีความคิดเห็นในเรื่องนี้ เนื่องจากไม่ทราบ 19 ราย และอีกส่วนหนึ่งคิดว่าไม่เกี่ยวข้องกับลูกจ้างสหกรณ์ 22 ราย และมีความขัดแย้งกับข้อมูลของกรมส่งเสริมสหกรณ์ (ม.ป.ป.) และขัดแย้งกับผลการศึกษาของ จีรณัทย์ ชาญเชิงพานิช (ม.ป.ป.) อนุชา วิทยากร - ภูมิพันธุ์ภิญโญ และ นัยนา จุลพันธ์ (ม.ป.ป.) ประสพชัย พสุนนท์ และ พัทธ์ชัย ศิริวงศ์ (2556) คือ ลูกจ้างสหกรณ์จะเป็นผู้ให้บริการแก่สมาชิก และดำเนินการกิจการของสหกรณ์ โดยจะต้องมีจำนวนที่เหมาะสมกับปริมาณธุรกิจ

4.3.1.4 ผู้ตรวจสอบกิจการ

ผู้ตรวจสอบกิจการของสหกรณ์ฯ ที่ได้รับการเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ ไม่เข้าปฏิบัติหน้าที่ในการตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์ ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาที่ได้จากแบบสอบถามในประเด็นที่เกี่ยวกับผู้ตรวจสอบกิจการ ที่สมาชิกสหกรณ์ไม่มีความคิดเห็นในเรื่องนี้ เนื่องจากไม่ทราบมากถึง 38 ราย และอีกส่วนหนึ่งคิดว่าไม่เกี่ยวข้องกับผู้ตรวจสอบกิจการ 3 ราย ซึ่งมีความขัดแย้งผลการศึกษาของ จีรณัทย์ ชาญเชิงพานิช (ม.ป.ป.) คือ สหกรณ์ฯ ต้องมีผู้ตรวจสอบกิจการเพื่อทำหน้าที่ในการตรวจสอบการดำเนินงานทั้งปวงของสหกรณ์ ตรวจสอบกิจการด้านต่างๆ ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์ และรายงานผลการตรวจสอบกิจการเป็นลายลักษณ์อักษร โดยผู้ตรวจสอบกิจการที่ดี จะทำหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา สามารถตรวจสอบกิจการอย่างเคร่งครัด ซึ่งจะช่วยป้องกันการทุจริตได้อย่างมีประสิทธิภาพ และลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในการดำเนินงานของสหกรณ์

4.3.2 กระบวนการภายในของสหกรณ์

สหกรณ์ฯ มีโครงสร้างการดำเนินงานหรือการบริหารงานของสหกรณ์ฯ ไม่เป็นไปตามรูปแบบของสหกรณ์ คือ ขาดลูกจ้างสหกรณ์เพื่อปฏิบัติงานด้านๆ และผู้ตรวจสอบกิจการ ตามที่กล่าวมาข้างต้น ขาดการดำเนินงานด้านต่างๆ ได้แก่

1) ด้านการวางแผน สอดคล้องกับผลการศึกษาที่ได้จากการสนทนากลุ่มร่วมกับคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ และผลการศึกษาที่ได้จากแบบสอบถามในประเด็นเกี่ยวกับการวางแผนที่มีความเห็นอยู่ในระดับน้อยทั้งหมด และขัดแย้งกับผลการศึกษาของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (2556) ที่ว่า การวางแผนร่วมกันของสหกรณ์ จะทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จ

2) ด้านการกำหนดระเบียบข้อบังคับ สอดคล้องกับผลการศึกษาที่ได้จากแบบสอบถามในประเด็นการมีระเบียบ ข้อบังคับ และวิธีปฏิบัติงานครบถ้วน เกี่ยวกับการมีข้อกำหนดของสมาชิกให้ถือปฏิบัติครอบคลุมครบถ้วน ที่มีความเห็นอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น และไม่เห็นความจำเป็นของการมีระเบียบอื่นๆ เพิ่มเติม เช่น การมีระเบียบการขายสินค้าเชื่อ เป็นต้น ซึ่งมีความสอดคล้องกับข้อเท็จจริงที่ได้จากการสนทนากลุ่มร่วมกับคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ที่ว่า สหกรณ์ฯ ไม่มีการออกระเบียบหรือข้อบังคับอื่นเพิ่มเติม แต่ดำเนินการภายใต้ข้อบังคับตามที่นายทะเบียนสหกรณ์ได้รับจดทะเบียนเพียงฉบับเดียวเท่านั้น และมีความขัดแย้งกับข้อมูลและผลการศึกษาของ กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2544) และสุพจน์ วัฒนวิเชียร และ คณะ (2552)

3) ด้านการกำกับ ควบคุม ตรวจสอบ สอดคล้องกับผลผลการศึกษาที่ได้จากแบบสอบถาม ในประเด็นเกี่ยวกับการกำกับ ควบคุม และตรวจสอบ ที่มีการวางระบบการควบคุมภายใน และการนำ หลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการดำเนินงานในระดับน้อย และสอดคล้องกับผลการศึกษาที่ได้จากการสนทนากลุ่มร่วมกับคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ ซึ่งขัดแย้งกับข้อมูลที่ได้จากการศึกษา คู่มือธรรมาภิบาลในสหกรณ์ (ม.ป.ป.) และเอกสารของจรรูวรรณ มาลาศรี (ม.ป.ป.) ที่ว่า หลักธรรมาภิบาล จะเกิดขึ้นได้และดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อสมาชิกเอาใจใส่ในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ของตนเอง ร่วมมือร่วมใจกัน รวมทั้งคณะกรรมการสหกรณ์เห็นความสำคัญของการมีหลักธรรมาภิบาล ในสหกรณ์ เพื่อนำไปสู่การดำเนินงานของสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จ

4) ด้านการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ มีความสอดคล้องกับผลผลการศึกษาที่ได้จาก แบบสอบถามในประเด็นการได้รับการฝึกอบรมการบริหารจัดการสหกรณ์ และการฝึกอบรมทางการตลาด หรือการทำธุรกิจ ที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด และสอดคล้องกับผลการศึกษาที่ได้ จากการสนทนากลุ่มร่วมกับคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ที่ว่า สมาชิกสหกรณ์ไม่ค่อยให้ ความสนใจในการเข้ารับการอบรมมากเท่าที่ควร ซึ่งมีความขัดแย้งกับข้อมูลและผลการศึกษาของ อนุชา วิทยากร - ภูริพันธุ์ภิญโญ และนัยนา จุลพันธ์ (ม.ป.ป.) กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2544) สมคิด แก้วทิพย์ และ คณะ (2556) ที่ว่า การให้การศึกษาอบรมแก่บุคลากรของสหกรณ์ เป็นการเพิ่มพูนความรู้ให้สามารถ ปฏิบัติงาน และแก้ไขปัญหาตามการเปลี่ยนแปลง หากสหกรณ์มีการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ แก่ บุคลากรมากขึ้น จะมีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ที่สูงขึ้นตามไปด้วย

4.3.3 ทุนและการทำธุรกิจ

สหกรณ์ฯ มีการระดมทุนน้อย ไม่มีการวางแผนทางด้านเงินทุน โดยจะเห็นได้จากการขาดการวางแผนการใช้จ่ายเงินในการดำเนินงานด้านต่างๆ เช่น การจัดสรรเงินทุนไว้สำหรับการรับซื้อข้าวเปลือกจากสมาชิก การจัดสรรเงินไว้ชำระหนี้กองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม เป็นต้น และมีปริมาณการทำธุรกิจที่ไม่มากนัก และไม่ทั่วถึงครอบคลุมสมาชิกทุกราย ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการศึกษาที่ได้จากการสนทนากลุ่มร่วมกับคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ที่พบว่า สัดส่วน ของเงินทุนภายในอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์ขาดการวางแผน การรับ - จ่ายเงิน ซึ่งอาจเป็นเหตุผลที่ทำให้สหกรณ์ฯ มีรายได้ไม่สมดุลกับรายจ่าย ซึ่งขัดแย้งกับข้อมูล ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ (2544) และผลการศึกษาของประสพชัย พสุนนท์ และ พิทักษ์ ศิริวงศ์ (2556) ที่ว่า สหกรณ์ควรมีการวางแผนในการระดมทุน การวางแผนโครงสร้างพื้นฐานและประมาณ การความเสี่ยงทางการเงินอย่างเป็นระบบ มีระบบบัญชีที่ดี ส่งเสริมการออมของสมาชิก และนำ ผลกำไรไปจัดสรรเป็นสวัสดิการให้กับสมาชิก

นอกจากนี้ สหกรณ์ฯ ยังขาดการอำนวยความสะดวกหรือการให้บริการทางธุรกิจให้กับ สมาชิกอย่างครบวงจรและทั่วถึง ทำให้สมาชิกหันไปทำธุรกิจกับแหล่งอื่นแทน เพราะเห็นว่ารวดเร็ว และประหยัดต้นทุนมากกว่า ซึ่งจากผลการศึกษาที่ได้ มีความขัดแย้งกับข้อมูลของกรมส่งเสริมสหกรณ์ (ม.ป.ป.) และผลการศึกษาของจิรณิษฐ์ ชาญเชิงพาณิชย์ (ม.ป.ป.) ที่ว่า สหกรณ์จะต้องทำธุรกิจให้มากพอ จนมีรายได้คุ้มกับรายจ่าย ซึ่งผู้เริ่มตั้งสหกรณ์จะต้องประมาณดูว่าสหกรณ์สมควรทำธุรกิจกับสมาชิก ด้านไหน มากน้อยเพียงใด และต้องเชิญชวนสมาชิกให้มาทำธุรกิจกับสหกรณ์มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ และสหกรณ์จะไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างครบวงจรและประสบความสำเร็จได้ หากไม่มีทุน ในการดำเนินงานที่เพียงพอ

4.3.4 หน่วยงานภาครัฐ

ผลการศึกษาที่ได้จากแบบสอบถามทำให้พบว่า หน่วยงานรัฐอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องนอกจากสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ให้ความช่วยเหลือ ส่งเสริม และสนับสนุน อยู่ในระดับน้อย และรัฐบาลให้การส่งเสริมและสนับสนุนการรวมกลุ่มจัดตั้งสหกรณ์อยู่ในระดับน้อยที่สุด ซึ่งมีความขัดแย้งกับข้อมูลของกรมส่งเสริมสหกรณ์ (ม.ป.ป.) ที่กล่าวว่า การจัดตั้งสหกรณ์ เป็นนโยบายของรัฐบาลในการปลดปล่อยหนี้สินให้กับเกษตรกร และมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของ จีรณัทย์ ขาญเชิงพานิช (ม.ป.ป.) ธาธิกานต์ ธัญชยะกุล (2556) ประสพ พสุนนท์ (2558) ที่ว่า ถึงแม้ว่าการจัดตั้งสหกรณ์จะเป็นนโยบายของรัฐบาล แต่ก็ยังขาดการสนับสนุนส่งเสริมสหกรณ์อย่างต่อเนื่องและจริงจังจากภาครัฐ และการมีนโยบายหรือแผนงานที่ไม่ทันกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ทำให้การดำเนินงานของสหกรณ์ไม่ประสบความสำเร็จ

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ นั้นเกิดขึ้นจากบุคลากรของสหกรณ์ กระบวนการภายใน ทุนและการดำเนินธุรกิจ และหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งเป็นปัจจัยภายในทั้งสิ้น ส่วนปัจจัยอื่นๆ ที่ไม่กล่าวถึง ส่งผลเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ซึ่งจากปัจจัยดังกล่าวจะเห็นได้ว่า บุคลากรของสหกรณ์ฯ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและส่งผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์เป็นลำดับแรกที่จะนำมาซึ่งการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในระยะต่อมา เนื่องจากสหกรณ์ฯ เกิดจากการรวมตัวของบุคคลที่มีความต้องการและประสบปัญหาในลักษณะคล้ายคลึงกัน ที่เป็นทั้งผู้คิด วางแผน ปฏิบัติ และกำกับดูแล ซึ่งเป็นกระบวนการภายในของสหกรณ์ทั้งหมด หากบุคลากรของสหกรณ์ขาดคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานของสหกรณ์ ก็ย่อมส่งผลให้กระบวนการภายในขาดประสิทธิภาพตามไปด้วย และหากสหกรณ์มีการกู้ยืมเงินมาเพื่อใช้เป็นเงินทุนในการดำเนินงาน สหกรณ์ก็จะไม่สามารถชำระคืนเงินกู้ยืมดังกล่าวได้ ในทางตรงกันข้าม หากสหกรณ์มีทั้งบุคลากรที่มีความพร้อม มีคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานสหกรณ์ และมีกระบวนการภายในที่ดี ย่อมจะทำให้สหกรณ์สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างเข้มแข็ง มีผลกำไรเกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจ สหกรณ์ไม่เป็นหนี้ สมาชิกสหกรณ์มีรายได้ และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นในที่สุด

บทที่ 5

บทสรุป และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษา เรื่อง การสนับสนุนสินเชื่อเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม แก่สหกรณ์จัดตั้งใหม่ กรณีศึกษาสหกรณ์เพื่อพัฒนาการเกษตรอินทรีย์ในเขตปฏิรูปที่ดินจังหวัดกาฬสินธุ์ จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีส่วนสำคัญในการดำเนินงานของสหกรณ์เพื่อพัฒนาการเกษตรอินทรีย์ในเขตปฏิรูปที่ดินจังหวัดกาฬสินธุ์ จำกัด และเพื่อเสนอแนะการดำเนินงานสนับสนุนสินเชื่อเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมแก่สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินจัดตั้งใหม่ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสนทนากลุ่มร่วมกับคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ การใช้แบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลจากสมาชิกสหกรณ์ และจากการศึกษาเอกสารของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม เอกสารเผยแพร่ของหน่วยงานอื่น ผลงานวิชาการ และข้อมูลจากเครือข่ายอินเทอร์เน็ต จากนั้นนำมาวิเคราะห์ เพื่อเสนอแนะการดำเนินงานสนับสนุนสินเชื่อเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม แก่สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินจัดตั้งใหม่ ซึ่งสามารถสรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ ได้ดังนี้

5.1 บทสรุป

5.1.1 ความเป็นมาของสหกรณ์เพื่อพัฒนาการเกษตรอินทรีย์ในเขตปฏิรูปที่ดินจังหวัดกาฬสินธุ์ จำกัด

สหกรณ์ฯ ประกอบด้วย สมาชิก 59 ราย เป็นผู้ที่อยู่ในเขตปฏิรูปที่ดิน 42 ราย คิดเป็นร้อยละ 71.18 ของสมาชิกทั้งหมด สหกรณ์ฯ เกิดจากการรวมตัวของวิสาหกิจชุมชน 4 กลุ่ม ได้แก่ วิสาหกิจชุมชนโรงสีข้าวปลอดสารพิษ มีนายเวียงจันทร์ ทำนาผล เป็นหัวหน้ากลุ่ม วิสาหกิจชุมชนกลุ่มเลี้ยงวัวพันธุ์เนื้อ บ้านบ่อแก้ว มีนางบุญพร้อม อ่อนภูษา เป็นหัวหน้ากลุ่ม วิสาหกิจชุมชนกลุ่มพันธุ์ข้าวพื้นเมืองบ้านห้วยม่วง มีนายผจง เพ็งศรี เป็นหัวหน้ากลุ่ม และวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผู้ปลูกหน่อไม้ฝรั่งปลอดสารพิษ มีนายสุริยา สุระพร เป็นหัวหน้ากลุ่ม โดยการรวมตัวกันเพื่อจัดตั้งเป็นสหกรณ์ฯ เกิดจากการชักชวนของนายเวียงจันทร์ ทำนาผล และได้รับความช่วยเหลือจากสำนักงานการปฏิรูปที่ดินจังหวัดกาฬสินธุ์ และสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกาฬสินธุ์ในการจัดตั้งสหกรณ์ สำหรับรายละเอียดของแต่ละวิสาหกิจชุมชน มีรายละเอียดดังนี้

1) วิสาหกิจชุมชนโรงสีข้าวปลอดสารพิษ

วิสาหกิจชุมชนโรงสีข้าวปลอดสารพิษ เริ่มต้นมาจากการดำเนินกิจกรรมทางการเกษตรร่วมกันของเกษตรกรผู้ประสบปัญหาด้านการเกษตรที่ได้ขึ้นทะเบียนกลุ่มเกษตรกรกับกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรไว้ ชื่อกลุ่ม “เกษตรกรนาคูพัฒนา” มีจำนวนสมาชิก 109 ราย เคยกู้ยืมเงินมาลงทุนทำการเกษตร แต่ประสบปัญหาทำให้ขาดทุนและเป็นหนี้ จึงคิดหาแนวคิดเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจนสามารถขยายธุรกิจข้าว และจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชนโรงสีข้าวปลอดสารพิษ เพื่อดำเนินการผลิตข้าวเหนียวขาวงาฬสินธุ์ และข้าวหอมมะลิ จำหน่ายในลักษณะขายตรงแก่ผู้บริโภค ออกร้านในงานต่างๆ และรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า โดยมีที่ตั้งอยู่ที่เลขที่ 24 หมู่ที่ 7 บ้านนาคลอง ตำบลนาคู อำเภอนาคู จังหวัดกาฬสินธุ์ มีนายเวียงจันทร์ ทำนาผล เป็นประธานกลุ่ม ซึ่งเป็นบุคคลเดียวกันกับประธานกรรมการของสหกรณ์ฯ ในปัจจุบัน มีจำนวนสมาชิก 38 ราย โดยเป็นสมาชิกสหกรณ์ฯ ปัจจุบัน 17 คน

2) วิสาหกิจชุมชนกลุ่มเลี้ยงวัวพันธุ์เนื้อบ้านบ่อแก้ว

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มเลี้ยงวัวพันธุ์เนื้อบ้านบ่อแก้ว นางบุญพร้อม อ่อนภูษา เป็นหัวหน้ากลุ่ม มีจำนวนสมาชิก 21 ราย กิจกรรมทางการเกษตร คือ การเกษตรเลี้ยงวัวเนื้อและปลูกข้าว เคยกู้ยืมเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมรวม 3 ครั้ง เพื่อใช้ในการกิจกรรมการเลี้ยงวัว และปลูกข้าว ทั้งนี้ วิสาหกิจชุมชนกลุ่มเลี้ยงวัวพันธุ์เนื้อบ้านบ่อแก้วได้เข้าร่วมการจัดตั้งสหกรณ์ฯ เมื่อปี 2557 เนื่องจากมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สหกรณ์ฯ รับซื้อข้าวเปลือกจากสมาชิกในกลุ่ม โดยเป็นสมาชิกสหกรณ์ฯ ปัจจุบัน 2 ราย

3) วิสาหกิจชุมชนกลุ่มพันธุ์ข้าวพื้นเมืองบ้านห้วยม่วง

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มพันธุ์ข้าวพื้นเมืองบ้านห้วยม่วงจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนเมื่อปี 2550 มีจำนวนสมาชิก 21 ราย มีนายผจง เพ็งศรี เป็นหัวหน้ากลุ่มแต่ได้เสียชีวิตแล้ว จึงเป็นหน้าที่ของรองประธานนายสีคุณ อุทโท ในการดูแลกลุ่มเกษตรกร สำหรับการดำเนินกิจกรรมทางการเกษตร วิสาหกิจชุมชนกลุ่มพันธุ์ข้าวพื้นเมืองบ้านห้วยม่วงได้อนุรักษ์พันธุ์ข้าวด้วยวิธีการปลูกข้าวหลายสายพันธุ์ เพื่อคัดเลือกพันธุ์ข้าวที่เหมาะสมกับสภาพพื้นที่ และได้เข้าร่วมจัดตั้งสหกรณ์ฯ เมื่อปี 2557 โดยเป็นสมาชิกสหกรณ์ฯ ปัจจุบัน 19 ราย

4) วิสาหกิจชุมชนกลุ่มผู้ปลูกหน่อไม้ฝรั่งปลอดสารพิษ

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มผู้ปลูกหน่อไม้ฝรั่งปลอดสารพิษ จดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนเมื่อปี 2548 มีนายสุริยา สุระพร เป็นหัวหน้ากลุ่ม มีจำนวนสมาชิก 36 ราย เคยกู้ยืมเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม 3 ครั้ง เพื่อใช้ในการกิจกรรมการเกษตรปลูกหน่อไม้ฝรั่งปลอดสารพิษ และการปลูกข้าวอินทรีย์ โดยในปี 2552 กลุ่มได้เริ่มปลูกข้าวอินทรีย์ พันธุ์หอมมะลิ 105 และข้าวเหนียวขาวกาฬสินธุ์ เพื่อเพิ่มชนิดของผลผลิตให้มากขึ้น และในปี 2557 กลุ่มได้เข้าร่วมการจัดตั้งสหกรณ์ฯ โดยเป็นสมาชิกสหกรณ์ฯ ปัจจุบัน 21 ราย เนื่องจากมีความต้องการตราสินค้าข้าวเพื่อประโยชน์ในการจำหน่าย

5.1.2 โครงสร้างการบริหารงาน

สหกรณ์มีโครงสร้างการบริหารงาน ประกอบด้วย สมาชิกสหกรณ์แรกจัดตั้ง 59 ราย คณะกรรมการดำเนินการ 15 ราย ไม่มีการแต่งตั้งผู้จัดการและการจ้างลูกจ้างสหกรณ์ การดำเนินงานทั้งหมดมีเพียงประธานกรรมการและบุคคลในครอบครัวเป็นผู้ดำเนินงานเกือบทั้งหมด มีผู้ตรวจสอบกิจการ 3 รายที่ได้รับการแต่งตั้งจากที่ประชุมใหญ่สามัญ ซึ่งมีการจัดการประชุมใหญ่สามัญร่วมกันเป็นประจำทุกปี โดยมีเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมประชุมและกำกับดูแลการประชุมและการจัดทำรายงานสรุปผลตามแผนงานที่กำหนดไว้ของแต่ละปี รวมถึงแบ่งสรรกำไรให้แก่สมาชิกและผู้ถือหุ้น ซึ่งการถือหุ้นนั้น สมาชิกสหกรณ์มีมติร่วมกันว่า ในปีถัดไปของทุกๆ ปี จะต้องมีการระดมทุนเพิ่มอย่างน้อยคนละ 1 หุ้น ละ 100 บาท เพื่อใช้เป็นทุนในการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ

5.1.3 ทุนในการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ

สหกรณ์ฯ มีทุนดำเนินงานในรอบปีบัญชี 1 เมษายน 2558 – 31 มีนาคม 2559 จำนวน 868,332.07 บาท จำแนกออกได้ 2 ส่วน คือ ทุนภายใน ซึ่งประกอบด้วย ทุนเรือนหุ้น 72,100 บาท ทุนสำรองและทุนสะสมตามข้อบังคับ 1,987.50 บาท กำไรสุทธิประจำปี ๕๓,๕๑๕.๗๗ บาท รวมเป็นเงิน 127,603.27 บาท คิดเป็นร้อยละ 14.70 ของเงินทุน และทุนภายนอก ซึ่งประกอบด้วย เงินกู้ยืมกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม 700,000 บาท เจ้าหนี้การค้า 34,142 บาท และหนี้สินหมุนเวียนอื่น 6,586.80 บาท รวมเป็นเงิน 740,728.80 บาท คิดเป็นร้อยละ 85.30 ของเงินทุน

5.1.4 การดำเนินธุรกิจ

การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ฯ มี 2 ด้าน คือ การรวบรวมผลผลิตข้าวเปลือกเพื่อจำหน่าย และการแปรรูป โดยมีรายละเอียดของการดำเนินธุรกิจ ดังนี้

5.1.4.1 การสำรวจปริมาณข้าวเปลือกของสมาชิกโดยการให้สมาชิกแจ้งประเภทของข้าว และปริมาณที่ต้องการขายให้กับสหกรณ์ เพื่อรวบรวมความต้องการขายข้าวเปลือกของสมาชิกจัดส่งให้สหกรณ์ฯ

5.1.4.2 กำหนดราคารับซื้อข้าวเปลือกที่สูงกว่าราคาตลาด 2.50 – 3.00 บาทต่อกิโลกรัม

5.1.4.3 การทำสัญญาจะซื้อจะขายข้าวเปลือกกับสมาชิก เพื่อใช้เป็นเอกสารหลักฐานการจ่ายเงินค่าข้าวเปลือกให้กับสมาชิก ซึ่งสามารถจัดทำสัญญาได้เพียง 2-3 ราย เนื่องจากผู้ที่ได้รับมอบหมาย และสมาชิกยังขาดความเข้าใจที่ดีพอเกี่ยวกับสัญญาและเอกสารประกอบ

5.1.4.4 การจ่ายเงินค่าข้าวเปลือก โดยสหกรณ์จัดทำใบสำคัญจ่ายเงินค่าข้าวเปลือกตามเอกสารแสดงรายละเอียดข้าวเปลือกของสมาชิกแต่ละราย และโอนเงินเข้าบัญชีเงินฝากธนาคารของสมาชิก และได้ฝากข้าวเปลือกไว้ที่บ้านหรือยุ้งฉางของสมาชิก และจะเบิกข้าวเปลือกจากสมาชิกนำมาแปรรูปเมื่อสหกรณ์ได้รับคำสั่งซื้อข้าวจากลูกค้า

ทั้งนี้ สหกรณ์ฯ มีปริมาณธุรกิจปีบัญชี 2559 ประกอบด้วย การรวบรวมผลผลิต 45,207.00 บาท และการแปรรูป 244,483.63 บาท รวมเป็นเงิน 289,690.63 บาท ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 9.66ของแผนงาน การรับซื้อข้าวเปลือกตามที่ได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี 2558 และ 5.36 ของแผนงานการรับซื้อข้าวเปลือกที่นำเสนอคณะกรรมการโครงการและการเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

5.2 ผลการศึกษาจากแบบสอบถาม

จากจำนวนสมาชิกของสหกรณ์ทั้งหมด 69 ราย มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 41 ราย คิดเป็นร้อยละ 59.42 ของสมาชิกทั้งหมด มีรายละเอียดผลการศึกษา ดังนี้

5.2.1 ที่มาของสหกรณ์ฯ

สหกรณ์เพื่อพัฒนาการเกษตรอินทรีย์ในเขตปฏิรูปที่ดินจังหวัดกาฬสินธุ์ จำกัด เกิดขึ้นมาจากการรวมตัวกันของวิสาหกิจชุมชน 4 กลุ่ม เป็นสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผู้ปลูกหน่อไม้ฝรั่งปลอดสารพิษ 19 ราย คิดเป็นร้อยละ 46.34 รองลงมา ได้แก่ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนโรงสีข้าวปลอดสารพิษ 15 ราย คิดเป็นร้อยละ 36.59 กลุ่มวิสาหกิจชุมชนพันธุ์ข้าวพื้นเมืองบ้านห้วยม่วง 6 ราย คิดเป็นร้อยละ 14.63 และกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผู้เลี้ยงวัวพันธุ์เนื้อบ้านบ่อแก้ว 1 ราย คิดเป็นร้อยละ 2.44 โดยมีที่มาจากความต้องการแก้ไขปัญหาาร่วมกันของสมาชิก การชักชวนกันของหัวหน้ากลุ่ม และจากการส่งเสริมของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

5.2.2 สภาพทั่วไปของสมาชิกสหกรณ์

สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 60.98 มีอายุระหว่าง 51-60 ปี คิดเป็นร้อยละ 48.78 การศึกษาอยู่ในระดับประถมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 51.22 มีสมาชิกในครัวเรือน โดยเฉลี่ย 4 ราย ซึ่งจะเป็นผู้ทำงาน 2 ราย ประกอบด้วยแรงงานที่มีอายุไม่เกิน 60 ปี จำนวน 1 ราย และอายุมากกว่า 60 ปี จำนวน 1 ราย ส่วนอีก 2 รายไม่ได้ทำงาน สมาชิกเป็นผู้ได้รับการจัดที่ดินจากสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม และเคยได้รับการสนับสนุนสินเชื่อเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม เพื่อการผลิตทางการเกษตร คิดเป็นร้อยละ 43.90 มีที่ดินขนาดการถือครองไม่เกิน 10 ไร่ คิดเป็นร้อยละ 53.66 มีรายได้ครัวเรือนต่อปีอยู่ในช่วง 30,001-60,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 39.03 และมีค่าใช้จ่ายครัวเรือนต่อปีอยู่ในช่วง 30,001 - 60,000 บาท 14 ราย คิดเป็นร้อยละ 34.15

5.2.3 ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญในการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ

5.2.3.1 ด้านบุคลากรของสหกรณ์ฯ มีด้วยบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน 4 กลุ่ม ดังนี้

1) สมาชิกสหกรณ์ พบว่า สมาชิกของสหกรณ์ฯ มีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์สุจริต เสียสละเพื่อส่วนรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าคะแนนเฉลี่ย 4.05 ในขณะที่ความรู้ความเข้าใจหลักและวิธีการสหกรณ์ บทบาทหน้าที่ของตนเองต่อสหกรณ์ การให้ความร่วมมือปฏิบัติงานในกิจกรรมของสหกรณ์ อยู่ในระดับปานกลาง และการปกป้องผลประโยชน์ของสหกรณ์ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย

2) กรรมการดำเนินการ พบว่า กรรมการดำเนินการของสหกรณ์ฯ มีความซื่อสัตย์ เสียสละ ปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถและโปร่งใส อยู่ในระดับมาก มีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.41 ในขณะที่ความรู้เข้าใจหลักและวิธีการสหกรณ์ ความรู้และประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ อยู่ในระดับปานกลาง

3) ลูกจ้างสหกรณ์ พบว่า สหกรณ์ไม่มีการจ้างลูกจ้างสหกรณ์ เพราะเป็นสหกรณ์ขนาดเล็กที่เพิ่งจัดตั้ง จึงไม่มีเงินเพียงพอในการจัดจ้าง

4) ผู้ตรวจสอบกิจการ พบว่า ผู้ตรวจสอบกิจการที่ได้รับแต่งตั้งจากที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี ไม่ได้เข้าปฏิบัติหน้าที่ในระหว่างปีที่ได้รับแต่งตั้ง

5.2.3.2 ด้านกระบวนการภายในของสหกรณ์

กระบวนการภายในของสหกรณ์ประกอบด้วย 5 ปัจจัย ดังนี้

1) โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์

สมาชิกสหกรณ์เห็นว่า ควรมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบด้านการตลาดในระดับมากที่สุด คิดเป็นค่าคะแนนเฉลี่ย 4.34 ควรมีผู้จัดการสหกรณ์รับผิดชอบการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่รับผิดชอบด้านการเงินและบัญชี และเจ้าหน้าที่รับผิดชอบด้านงานธุรการและทะเบียนอยู่ในระดับมากเท่ากัน มีความเห็นในประเด็น โครงสร้างปัจจุบันของสหกรณ์ฯ มีความเหมาะสม และสหกรณ์ฯ มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง และระดับน้อย ตามลำดับ

2) การกำหนดระเบียบข้อบังคับ

สมาชิกสหกรณ์เห็นความจำเป็นของระเบียบการรับจ่าย และเก็บรักษาเงินอยู่ในระดับมาก มีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.66 เห็นว่าสหกรณ์มีระเบียบ ข้อบังคับ และวิธีปฏิบัติงานครบถ้วน

รวมถึงมีข้อกำหนดของสมาชิกให้ถือปฏิบัติครอบคลุม ครบถ้วน อยู่ในระดับปานกลางเท่ากัน โดยเห็นว่าระเบียบการขายสินค้าเชื่อ มีความจำเป็นอยู่ในระดับน้อยสำหรับสหกรณ์ฯ

3) การวางแผน

จากการศึกษาพบว่า การเข้าร่วมประชุมเพื่อวางแผนการดำเนินงาน การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงาน การได้รับการถ่ายทอดแผนดำเนินธุรกิจ การแจ้งผลงานหรือปัญหาอุปสรรค และการร่วมประชุมในการแก้ไขปัญหาของสหกรณ์ มีความคิดเห็นของสมาชิกสหกรณ์อยู่ในระดับน้อยทั้งหมด โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ย 2.44 2.17 2.27 2.51 และ 2.51 ตามลำดับ

4) การกำกับ ควบคุม ตรวจสอบ

สหกรณ์ฯ มีการวางระบบควบคุมภายใน และการนำธรรมาภิบาลมาใช้ในการดำเนินงานในระดับน้อย โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ย 2.00 เท่ากัน ทั้ง 2 ประเด็น สำหรับการตรวจสอบกิจการ หรือการกำกับ ควบคุมดูแล จากเจ้าหน้าที่หน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ยังอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น

5) การพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์

จากการศึกษาพบว่า ประเด็นสมาชิกสหกรณ์เคยได้รับการฝึกอบรมความรู้จากสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง และได้นำความรู้ไปใช้ในชีวิตประจำวัน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากเท่ากัน โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.49 3.39 และ 3.44 ตามลำดับ การรับการอบรมความรู้ด้านหลักและวิธีการสหกรณ์ การคัดเลือกพันธุ์ข้าว การปลูกข้าว การแปรรูป มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางเท่ากัน ส่วนการฝึกอบรมความรู้ด้านการบริหารจัดการสหกรณ์ การทำธุรกิจ และด้านการตลาด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

5.2.3.3 ด้านทุนดำเนินงาน

สหกรณ์ฯ มีการระดมทุนด้วยการหาสมาชิกใหม่ หรือการเพิ่มทุนของสมาชิก มีแผนการรับซื้อข้าวเปลือกจากสมาชิก และมีการจัดสรรผลกำไร หรือผลประโยชน์ให้แก่สมาชิกอยู่ในระดับน้อย มีค่าคะแนนเฉลี่ย 2.46 2.37 และ 2.20 ตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบอีกว่า สหกรณ์ฯ มีการแบ่งเงินทุนเพื่อซื้อข้าวเปลือกตามสัดส่วนของกลุ่มสมาชิก และมีการแบ่งเงินสำหรับการชำระหนี้คืนกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม อยู่ในระดับน้อยที่สุด

5.2.3.4 ด้านการบริการ

จากผลการศึกษาปัจจัยด้านการบริการ 6 ปัจจัย คือ การให้บริการแก่สมาชิกอย่างทั่วถึง การให้บริการครบวงจรในเรื่องข้าว การรับซื้อข้าวเปลือกจากสมาชิกตามแผน การอำนวยความสะดวกด้านต่างๆ ความเหมาะสมด้านที่ตั้งของสหกรณ์ฯ และความสะดวกในการเดินทางมาสหกรณ์ฯ พบว่า ประเด็นความเหมาะสมของที่ตั้งสหกรณ์ฯ และความสะดวกในการเดินทางมาสหกรณ์ฯ สมาชิกสหกรณ์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ประเด็นการให้บริการแก่สมาชิกสหกรณ์ฯ อย่างทั่วถึง การบริการอย่างครบวงจรในเรื่องข้าว และการรับซื้อข้าวเปลือกจากสมาชิกตามแผน สมาชิกสหกรณ์มีความคิดเห็นว่ายังอยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ย 1.88 1.83 และ 2.39 ตามลำดับ สำหรับการอำนวยความสะดวกด้านต่างๆ ของสหกรณ์ฯ สมาชิกสหกรณ์มีความคิดเห็นว่าสหกรณ์ฯ ยังมีการอำนวยความสะดวกอยู่ในระดับน้อยที่สุด

5.2.3.5 ด้านการทำธุรกิจกับสหกรณ์

สมาชิกสหกรณ์ทำธุรกิจกับสหกรณ์ฯ 21 ราย คิดเป็นร้อยละ 51.22 และไม่ทำธุรกิจกับสหกรณ์ฯ 20 ราย คิดเป็นร้อยละ 48.78 เมื่อพิจารณาเฉพาะกลุ่มสมาชิกที่ทำธุรกิจกับสหกรณ์ฯ พบว่า สมาชิกสหกรณ์ จำนวน 21 ราย ที่ทำธุรกิจกับสหกรณ์ฯ มีความคิดเห็นในประเด็นท่านได้ขายข้าวเปลือกให้กับสหกรณ์ฯ และการส่งข้าวเปลือกภายในระยะเวลาที่กำหนดอยู่ในระดับมาก ประเด็นการได้รับเงินค่าข้าวเปลือกตรงเวลา และความพึงพอใจต่อวิธีการจ่ายเงินผ่านบัญชีธนาคาร อยู่ในระดับมาก มีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.57 3.67 3.76 และ 4.19 สำหรับประเด็นคุณภาพของข้าวที่สหกรณ์ฯ จำหน่าย พบว่า คุณภาพข้าวเหนียวมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง และคุณภาพข้าวเจ้ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย

5.2.3.6 ด้านนโยบายภาครัฐและการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ และการเมือง

จากการศึกษาประเด็นด้านนโยบายภาครัฐและการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ และการเมือง มีรายละเอียดผลการศึกษา ดังนี้

1) ด้านนโยบายภาครัฐและการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

จากการศึกษาพบว่า เจ้าหน้าที่ของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ให้ความช่วยเหลือ ส่งเสริม และสนับสนุนสหกรณ์ฯ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.05 และเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานรัฐอื่น ให้ความช่วยเหลือ ส่งเสริม และสนับสนุนสหกรณ์ฯ อยู่ในระดับน้อย และสมาชิกสหกรณ์ มีระดับความคิดเห็นในประเด็นรัฐบาลให้การส่งเสริมและสนับสนุนการรวมกลุ่มจัดตั้งสหกรณ์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

2) การเมือง

จากการศึกษาพบว่า การคัดเลือกกรรมการดำเนินการสหกรณ์มีความโปร่งใส อยู่ในระดับน้อย มีค่าคะแนนเฉลี่ย 2.49 ที่ผลการศึกษาเป็นเช่นนี้ อาจเนื่องจากสมาชิก 18 ราย ที่เป็นสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผู้ปลูกหน่อไม้ฝรั่งปลอดสารพิษขาดการติดต่อและไม่ได้เข้าร่วมการประชุมใหญ่สามัญประจำปี จึงตอบแบบสอบถามในหัวข้อไม่ทราบ และไม่เกี่ยวข้อง แต่หากพิจารณาเฉพาะสมาชิกที่ยังมีการติดต่อกับสหกรณ์ฯ จำนวน 23 ราย พบว่า การคัดเลือกกรรมการดำเนินการสหกรณ์มีความโปร่งใสมากและมากที่สุด ส่วนประเด็นเกี่ยวกับรัฐบาลเข้ามาแทรกแซงการดำเนินงานของสหกรณ์ และเจ้าหน้าที่ของรัฐได้รับผลประโยชน์จากสหกรณ์ ไม่พบว่ามีเหตุการณ์ดังกล่าว

5.2.3.7 ด้านอื่นๆ

จากการศึกษาปัจจัยอื่นๆ ที่มีส่วนสำคัญในการทำงานของสหกรณ์ฯ พบว่า ประเด็นที่ดินของตนเองมีความเหมาะสมในการปลูกข้าว และประเด็นการมีสวัสดิการและค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานมีความจำเป็นในการปฏิบัติงาน สมาชิกสหกรณ์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.93 และ 3.90 ตามลำดับ ประเด็นพื้นที่ปลูกข้าวอยู่ในบริเวณพื้นที่ขึ้นทะเบียนสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ (GI) และประเด็นภาพลักษณ์ของสหกรณ์ฯ เป็นระบบพรรคพวก สมาชิกสหกรณ์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนประเด็นสภาพดินฟ้าอากาศ/ภัยธรรมชาติ มีผลต่อการประกอบอาชีพทำนา สมาชิกสหกรณ์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย

5.3 ผลการศึกษาจากการสนทนากลุ่มร่วมกับคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์

จากการสนทนากลุ่มร่วมกับกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ ซึ่งในที่นี้รวมถึงนายเวียงจันทร์ ทำนาผล ประธานกรรมการของสหกรณ์ฯ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการดำเนินงานและสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน พบว่า เริ่มแรกสหกรณ์ฯ เกิดขึ้นจากการรวมตัวของวิสาหกิจชุมชน 4 กลุ่ม มีที่ตั้งสหกรณ์ฯ อยู่ในเขตพื้นที่อำเภอนาคู มีการดำเนินธุรกิจ 2 ลักษณะ คือ การรวบรวมผลผลิตข้าวเปลือกเพื่อจำหน่าย และการแปรรูป โดยมีโรงสีและเครื่องสีข้าวเป็นของตนเอง แต่เครื่องสีข้าวที่มีเป็นเครื่องสีข้าวเก่าจึงทำให้ข้าวที่ได้ภายหลังการสีมีคุณภาพต่ำ ถึงแม้ว่าผลผลิตข้าวอินทรีย์ของสหกรณ์ฯ จะมีลักษณะเด่นที่สามารถดึงดูดความต้องการของผู้บริโภคได้ เนื่องจากบริเวณพื้นที่เพาะปลูกข้าวของสมาชิก ได้แก่ ตำบลนาคู ตำบลบ่อแก้ว และตำบลหนองห้าง มีการขึ้นทะเบียนสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ บ่งชี้ว่าผลผลิตนั้นๆ ผลิตขึ้นมาจากท้องที่ที่มีความเหมาะสมในการผลิต ทำให้ผลผลิตข้าวอินทรีย์ของสหกรณ์ฯ เป็นข้าวที่มีความโดดเด่น และรสชาติอร่อยมากกว่าการปลูกข้าวชนิดเดียวกันในพื้นที่อื่น

การจัดตั้งสหกรณ์ฯ เกิดขึ้นจากแนวคิดของประธานกรรมการ คือ นายเวียงจันทร์ ทำนาผล ในการรวมกลุ่มเกษตรกรที่ประสบปัญหาทางด้านการเกษตรและขาดรายได้ เพื่อแก้ไขปัญหาาร่วมกัน โดยไม่ต้องรอคอยความช่วยเหลือจากภาครัฐ เพื่อจะได้มีรายได้และชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น แต่ภายหลังการรวมกลุ่มเกษตรกรและจัดตั้งเป็นสหกรณ์ฯ แล้ว พบว่า ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ เนื่องมาจากปัจจัยในหลายๆ ดังนี้

ด้านบุคลากรของสหกรณ์ฯ พบว่า สมาชิกสหกรณ์ขาดความรู้ความเข้าใจในงานของสหกรณ์ ไม่ให้ความสนใจในการเข้ารับการอบรม และขาดความซื่อสัตย์ กรรมการดำเนินการของสหกรณ์ฯ ที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในปัจจุบันมีความรู้ในระดับมัธยมศึกษา จึงไม่มีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ ทำให้ขาดการวางแผนและป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ฯ ตลอดจนขาดความเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนงานสหกรณ์ฯ นอกจากนี้ ยังพบว่า สหกรณ์ฯ ไม่มีการจัดจ้างเจ้าหน้าที่หรือลูกจ้างเพื่อปฏิบัติงานที่จำเป็นภายในสหกรณ์ฯ และผู้ตรวจสอบกิจการที่ได้รับการคัดเลือกจากที่ประชุมใหญ่ประจำปี ไม่ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย ทำให้ไม่มีการติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ

ด้านกระบวนการภายในพบว่า สหกรณ์ฯ มีโครงสร้างการบริหารงานสหกรณ์ฯ ที่ไม่ครบถ้วนตามองค์ประกอบของสหกรณ์ฯ มีดำเนินงานภายใต้ข้อบังคับตามที่นายทะเบียนสหกรณ์ได้รับจดทะเบียนเพียงฉบับเดียว ไม่มีการออกระเบียบหรือข้อบังคับอื่น ไม่มีการวางระบบการควบคุม รวมถึงการนำหลักธรรมาภิบาล มาใช้ในการดำเนินกิจการของสหกรณ์ ขาดการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบภายใน และขาดการวางแผนงานล่วงหน้า

ด้านทุนและปริมาณธุรกิจพบว่า สหกรณ์ฯ มีทุนดำเนินงานจำนวนทั้งสิ้น 868,332.07 บาท ส่วนใหญ่เป็นเงินทุนจากภายนอกสหกรณ์ฯ คิดเป็นร้อยละ 85.30 และเป็นเงินทุนภายในสหกรณ์เพียงร้อยละ 14.70 ของเงินทุนดำเนินงานทั้งสิ้น และมีสัดส่วนของเงินทุนภายในดังกล่าวอยู่ในระดับต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน สหกรณ์ฯ ขาดการวางแผนการดำเนินงานในการรับซื้อข้าวเปลือกที่ชัดเจน ขาดเครื่องมืออุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัยสำหรับอำนวยความสะดวกให้แก่สมาชิกทางด้านการผลิต แปรรูป การเก็บรักษา และการขนส่ง ส่งผลให้สมาชิกรนำข้าวเปลือกไปขายให้กับ

แหล่งรับซื้ออื่นที่มีอำนาจความสะดวกครบวงจร นอกจากนี้ สหกรณ์ฯ ยังขาดการจัดสรรเงินเพื่อการรับซื้อข้าวเปลือกของสมาชิก รวมถึงไม่มีการจัดสรรเงินส่วนที่เป็นรายได้ของสหกรณ์ฯ ไว้สำหรับการชำระหนี้ค้ำประกันการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมอีกด้วย

ด้านภาระหนี้สินพบว่า ก่อนกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจะรวมตัวกันกลายเป็นสหกรณ์ฯ อย่างในปัจจุบัน กลุ่มวิสาหกิจชุมชนโรงสีข้าวปลอดสารพิษ เคยกู้เงินจากกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร เมื่อปี 2555 จำนวนเงินกู้ 500,000 บาท อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 1 ต่อปี ชำระคืนเงินต้นได้เพียง 20,000 บาท และคงเหลือหนี้ค้ำชำระ 480,000 บาท เมื่อกลายเป็นสหกรณ์ฯ พบว่า สหกรณ์ฯ ประสบปัญหามากมาย เช่น ลูกหนี้ไม่ส่งข้าวเปลือก สินค้าคงเหลือเสื่อมสภาพ ลูกหนี้การค้าค้างจ่าย เป็นต้น ซึ่งส่งผลให้การดำเนินธุรกิจในปี 2560 ประสบภาวะขาดทุนสุทธิจากการดำเนินงานเป็นจำนวนเงิน 14,185.36 บาท นอกจากนี้ สหกรณ์ฯ ยังมีภาระหนี้สินที่กู้ยืมมาจากกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม เมื่อปี 2558 จำนวนเงินกู้ 700,000 บาท อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 2 ต่อปี ที่ชำระคืนเงินต้นได้เพียง 155,625.18 บาท คงเหลือหนี้ค้ำชำระ 544,374.82 บาท และหากรวมเฉพาะเงินต้นค้ำชำระทั้ง 2 รายการ จะเป็นหนี้ทั้งสิ้น 1,024,374.82 บาท ซึ่งยังไม่รวมดอกเบี้ยค้ำชำระอีกจำนวนหนึ่ง

นอกเหนือจากปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้น สหกรณ์ฯ ยังมีปัจจัยด้านแรงงานภาคการเกษตรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เนื่องจากเกษตรกรส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 60 ปี อีกทั้ง สมาชิกในครัวเรือนไม่มีความสนใจในภาคการเกษตร

5.4 สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ

ผู้ศึกษาสามารถสรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ ดังนี้

5.4.1. บุคลากรของสหกรณ์ฯ

5.4.1.1 สมาชิก

สมาชิกของสหกรณ์ฯ ขาดความรู้ความเข้าใจในหลักและวิธีการสหกรณ์ บทบาทหน้าที่ของตนเอง ความรับผิดชอบ ทู่มนเทในการดำเนินงานเพื่อสหกรณ์ ความซื่อสัตย์สุจริตรวมถึงการปกป้องผลประโยชน์ของสหกรณ์

5.4.1.2 กรรมการดำเนินการ

กรรมการดำเนินการของสหกรณ์ฯ ขาดประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ ขาดความรู้ความเข้าใจในหลักและวิธีการสหกรณ์ ทำให้ไม่มีศักยภาพเพียงพอสำหรับการบริหารงานสหกรณ์ ในฐานะที่เป็นตัวแทนของสมาชิกสหกรณ์

5.4.1.3 ลูกจ้างสหกรณ์

สหกรณ์ฯ ไม่มีการจ้างลูกจ้าง เพื่อปฏิบัติหน้าที่ภายในสหกรณ์ฯ ทำให้ขาดผู้ให้บริการแก่สมาชิก และดำเนินกิจการของสหกรณ์

5.4.1.4 ผู้ตรวจสอบกิจการ

ผู้ตรวจสอบกิจการของสหกรณ์ฯ ที่ได้รับการเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ ไม่เข้าปฏิบัติหน้าที่ในการตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์ จึงขาดผู้ทำหน้าที่ในการตรวจสอบการดำเนินงานทั้งปวง ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์

5.4.2 กระบวนการภายในของสหกรณ์

สหกรณ์ฯ มีโครงสร้างการดำเนินงานหรือการบริหารงานของสหกรณ์ฯ ไม่เป็นไปตามรูปแบบของสหกรณ์ คือ ขาดลูกจ้างสหกรณ์เพื่อปฏิบัติงาน และผู้ตรวจสอบกิจการ ขาดการดำเนินงานด้านต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการขับเคลื่อนกิจการของสหกรณ์ฯ ให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ การวางแผนงานของสหกรณ์ฯ การออกระเบียบหรือข้อบังคับอื่นเพิ่มเติมเพื่อใช้ในการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ การกำกับ ควบคุม ตรวจสอบ กิจการของสหกรณ์ฯ และการพัฒนาความรู้ให้กับบุคลากรของสหกรณ์

5.4.3 ทุนและการทำธุรกิจ

สหกรณ์ฯ มีการระดมทุนน้อย ไม่มีการวางแผนทางด้านการเงินทุน โดยจะเห็นได้จากการขาดการวางแผนการใช้จ่ายเงินในการดำเนินงานด้านต่างๆ เช่น การจัดสรรเงินทุนไว้สำหรับการรับซื้อข้าวเปลือกจากสมาชิก การจัดสรรเงินไว้ชำระหนี้กองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม เป็นต้น และปริมาณการทำธุรกิจที่มีไม่มากนัก และไม่ทั่วถึงครอบคลุมสมาชิกทุกราย นอกจากนี้ สหกรณ์ฯ ยังขาดการอำนวยความสะดวกหรือการให้บริการทางธุรกิจให้กับสมาชิกอย่างครบวงจรและทั่วถึง

5.4.4 หน่วยงานภาครัฐ

หน่วยงานรัฐอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องนอกจากสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมให้ความช่วยเหลือ ส่งเสริม และสนับสนุน อยู่ในระดับน้อย และรัฐบาลให้การส่งเสริมและสนับสนุนการรวมกลุ่มจัดตั้งสหกรณ์อยู่ในระดับน้อยที่สุด ซึ่งแสดงถึงการขาดความต่อเนื่องและจริงจัง ทำให้การดำเนินงานของสหกรณ์ฯ ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ นั้นเกิดขึ้นจากปัจจัยภายในเป็นหลัก ได้แก่ บุคลากรของสหกรณ์ กระบวนการภายใน ทุนและการดำเนินธุรกิจ ส่วนหน่วยงานภาครัฐซึ่งเป็นปัจจัยภายนอก ขาดการส่งเสริมสนับสนุนอย่างต่อเนื่องและจริงจัง สำหรับปัจจัยอื่นๆ ที่ไม่กล่าวถึง ส่งผลเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ซึ่งจากปัจจัยดังกล่าวจะเห็นได้ว่า บุคลากรของสหกรณ์ฯ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและส่งผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ เป็นลำดับแรกที่จะนำมาซึ่งการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในระยะต่อมา เนื่องจากสหกรณ์ฯ เกิดจากการรวมตัวของบุคคลที่มีความต้องการและประสบปัญหาในลักษณะคล้ายคลึงกัน ที่เป็นทั้งผู้คิด วางแผน ปฏิบัติ และกำกับดูแล ซึ่งเป็นกระบวนการภายในของสหกรณ์ทั้งหมด หากบุคลากรของสหกรณ์ขาดคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานของสหกรณ์ ก็ย่อมส่งผลให้กระบวนการภายในขาดประสิทธิภาพตามไปด้วย และหากสหกรณ์มีการกู้ยืมเงินมาเพื่อใช้เป็นเงินทุนในการดำเนินงาน สหกรณ์ก็จะไม่สามารถชำระคืนเงินกู้ยืมดังกล่าวได้

5.5 ข้อเสนอแนะ

5.5.1 ข้อเสนอแนะการดำเนินงานสนับสนุนสินเชื่อเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมแก่สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินจัดตั้งใหม่

ผลจากการศึกษาพบว่า สหกรณ์ฯ มีข้อบกพร่องในการดำเนินงานที่สำคัญในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร กระบวนการภายใน ทุนและการทำธุรกิจ รวมทั้งหน่วยงานภาครัฐที่ขาดความต่อเนื่องในการส่งเสริมและสนับสนุนสหกรณ์ ซึ่งหากสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมสนับสนุนเงินทุน

ให้แก่สหกรณ์ที่มีข้อบกพร่องในการดำเนินงาน จะทำให้ต้องสูญเสียเงินทุนไป และไม่เกิดประโยชน์แก่สหกรณ์ ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินงานสนับสนุนสินเชื่อเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมมีประสิทธิภาพ จึงขอเสนอแนะการดำเนินงานสนับสนุนสินเชื่อเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมแก่สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินจัดตั้งใหม่ โดยจัดมีการประเมินความพร้อมของสหกรณ์ก่อนการสนับสนุนสินเชื่อเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม และติดตามประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ภายหลังการสนับสนุนสินเชื่อ เพิ่มเติมขึ้นจากเกณฑ์มาตรฐานการพิจารณาคำขอกู้ยืมเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมของสหกรณ์การเกษตรในเขตปฏิรูปที่ดิน ตามที่กล่าวถึงในบทที่ 2 รายละเอียด ดังนี้

5.5.1.1 การประเมินความพร้อมของสหกรณ์ก่อนการสนับสนุนสินเชื่อเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

การประเมินความพร้อมของสหกรณ์ก่อนการสนับสนุนสินเชื่อเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม เป็นการประเมินศักยภาพของสหกรณ์ และคุณลักษณะของสมาชิกสหกรณ์ เพื่อสร้างความมั่นใจว่า สหกรณ์มีแนวโน้มประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน ดำเนินการโดยสำนักงานการปฏิรูปที่ดินจังหวัด ร่วมกับ สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ดังนี้

- 1) ตรวจสอบรายชื่อสมาชิกสหกรณ์ต้องตรงกับรายชื่อในทะเบียนผู้ถือหุ้นสหกรณ์
- 2) การประเมินศักยภาพ และคุณลักษณะของสมาชิกสหกรณ์ เช่น อายุ ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ และความรู้ในเรื่องสหกรณ์ เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งสมาชิกที่อยู่นอกเขตปฏิรูปที่ดิน เนื่องจากเป็นเกษตรกรที่ไม่ได้ผ่านกระบวนการคัดเลือกให้เข้าทำประโยชน์ที่ดินเช่นเดียวกันกับเกษตรกรผู้เป็นสมาชิกที่อยู่ในเขตปฏิรูปที่ดิน
- 3) การประเมินศักยภาพของกลุ่ม ในกรณีที่สหกรณ์เกิดขึ้นจากการรวมตัวของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนหลายกลุ่ม ควรจัดให้มีการประเมินความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชน โดยอาจใช้แบบประเมินความเข้มแข็งและศักยภาพวิสาหกิจชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดิน ซึ่งประกอบด้วย การประเมินกระบวนการภายในวิสาหกิจชุมชน และการประเมินผลลัพธ์ดำเนินการ เพื่อสร้างความมั่นใจว่า กลุ่มมีความเข้มแข็งและความพร้อมในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ นอกจากนี้ควรให้ความสำคัญกับหนี้ค้างชำระเดิมของกลุ่มด้วย
- 4) สหกรณ์มีการจัดเตรียมผู้ปฏิบัติงานประจำ เพื่อรับผิดชอบการดำเนินงานและธุรกิจของสหกรณ์ และมีการพิจารณาการคัดเลือกโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถและคุณลักษณะที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน
- 5) สหกรณ์มีการวางระบบควบคุมภายในของสหกรณ์ เช่น มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน มีตัวชี้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การกำหนดกฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับเพื่อยึดถือปฏิบัติ เป็นต้น เพื่อเป็นการป้องกัน และลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน

หากพบว่า ผลการประเมินความพร้อมของสหกรณ์ไม่เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินที่กำหนดขึ้น หรือมีข้อบกพร่องในบางประการ ให้สำนักงานการปฏิรูปที่ดินจังหวัดจัดส่งรายชื่อสมาชิกสหกรณ์ให้สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี เพื่อเข้ารับการอบรมเตรียมความพร้อมในเบื้องต้น โดยให้การอบรมประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับหลักและวิธีการสหกรณ์ คุณธรรมและ จริยธรรม

ในการอยู่ร่วมกันในสังคม การประกอบอาชีพที่เชื่อมโยงกับการทำธุรกิจของสหกรณ์ และการควบคุมภายใน พร้อมทั้งรายงานผลการฝึกอบรมให้สำนักงานการปฏิรูปที่ดินจังหวัดทราบ ในกรณีที่สหกรณ์ผ่านเกณฑ์การประเมินความพร้อมของสหกรณ์แล้ว ให้สำนักงานการปฏิรูปที่ดินจังหวัด นำเสนอขอรับการสนับสนุนสินเชื่อตามขั้นตอนการปฏิบัติงาน และอำนาจการอนุมัติต่อไป ทั้งนี้ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม อาจพิจารณาสนับสนุนสินเชื่อ โดยแบ่งจ่ายเงินเป็นงวด ตามความเหมาะสมของธุรกิจ และการประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ตามแผนงานที่กำหนด เพื่อลดโอกาสในการผิดนัดชำระหนี้เงินกู้ของสหกรณ์

5.5.1.2 การติดตามประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ภายหลังการสนับสนุนสินเชื่อเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

การติดตามประเมินผล เป็นการประเมินความก้าวหน้า ช่วยให้เห็นถึงปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงาน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขได้ทันต่อสถานการณ์ ทำให้สหกรณ์สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ รวมทั้งเพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจกำหนดนโยบายที่เหมาะสมซึ่งประกอบด้วย

1) สำนักงานการปฏิรูปที่ดินจังหวัด ประสานงานเจ้าหน้าที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เพื่อถ่ายทอดความรู้และส่งเสริมการจัดทำบัญชีให้แก่สหกรณ์ ความรู้ด้านบริหารการเงินและบัญชีให้แก่คณะกรรมการดำเนินการและสมาชิกสหกรณ์ และประสานเจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์มาให้ความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์แก่สหกรณ์ เพื่อให้เกษตรกรมีความรู้ความเข้าใจมากยิ่งขึ้น ตลอดจนให้คำปรึกษาแนะนำในการดำเนินงานของสหกรณ์อย่างใกล้ชิด เพื่อให้การดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และข้อบังคับสหกรณ์รวมถึงกฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับที่สหกรณ์กำหนดขึ้นร่วมกันอย่างเคร่งครัด

2) สำนักงานการปฏิรูปที่ดินจังหวัดมอบหมายเจ้าหน้าที่รับผิดชอบดูแลสหกรณ์ ให้เจ้าหน้าที่ลงพื้นที่ติดตามการดำเนินงานของสหกรณ์เป็นประจำทุกไตรมาส เพื่อรับรู้ถึงพัฒนาการของสหกรณ์ สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงาน และให้คำปรึกษาแนะนำ ช่วยเหลือ รวมทั้งรายงานสรุปผล เสนอต่อสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

3) สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม โดยสำนักบริหารกองทุน และสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี ดำเนินการลงพื้นที่ติดตามการใช้สินเชื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการกู้ยืม และติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานของสหกรณ์ตามแผนงานที่กำหนด พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการดำเนินงานแก่สหกรณ์ และสำนักงานการปฏิรูปที่ดินจังหวัด เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงพัฒนาให้สหกรณ์มีความสามารถดำเนินธุรกิจ และชำระคืนเงินกู้ได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด

5.5.2 ข้อเสนอแนะต่อสหกรณ์

5.5.2.1 ควรเร่งดำเนินการกับทรัพย์สินที่ด้อยคุณภาพ เช่น ลูกหนี้ค้างส่งข้าวเปลือก ลูกหนี้การค้า และสินค้าคงเหลือ เป็นต้น โดยกำหนดข้อบังคับ หรือมาตรการ เพื่อให้ลูกหนี้จ่ายหนี้ค้างชำระ และเร่งระบายสินค้าคงเหลือในราคาต่ำกว่าทุน เพื่อนำเงินมาหมุนเวียนเป็นทุนในการดำเนินธุรกิจ

5.5.2.2 จัดให้มีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานประจำ เช่น ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี เพื่อให้บริการแก่สมาชิกและดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ซึ่งหากไม่สามารถจัดหาเจ้าหน้าที่ได้ อาจ

มอบหมายกรรมการดำเนินการ หรือสมาชิก หรือบุคลากรของสมาชิกที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน เข้ามาช่วยเหลือปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาก่อนที่จะสหกรณ์จะมีเงินทุนเพียงพอจัดหาเจ้าหน้าที่ได้

5.5.2.3 ควรแจ้งเตือนให้กรรมการดำเนินการ และผู้ตรวจสอบกิจการของสหกรณ์เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ของตนเองตามที่ได้รับมอบหมาย และหากมีการคัดเลือกกรรมการดำเนินการหรือผู้ตรวจสอบกิจการใหม่ ควรคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเพียงพอที่จะสามารถบริหารงานและขับเคลื่อนงานของสหกรณ์ ได้ เช่น กรรมการจะต้องเป็นผู้มีเข้าใจหลักและวิธีการสหกรณ์ มีประสบการณ์ด้านธุรกิจ สามารถบริหารจัดการสหกรณ์ ส่วนผู้ตรวจสอบกิจการ จะต้องเป็นผู้มีความรู้ในตรวจสอบกิจการของสหกรณ์ มีความโปร่งใสและเป็นกลางในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

5.5.2.4 ควรนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการดำเนินงานของสหกรณ์ ซึ่งครอบคลุมถึงการควบคุมภายในของสหกรณ์ เพื่อให้การดำเนินงานของสหกรณ์ประสบความสำเร็จ

5.5.2.5 ควรเร่งระดมทุนโดยการจัดหาสมาชิกใหม่ เพื่อทดแทนสมาชิกที่ส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุ และให้ความสำคัญในการสร้างความตระหนักถึงความเป็นเจ้าของสหกรณ์ร่วมกัน สร้างทัศนคติการมีส่วนร่วมในสหกรณ์ให้แก่สมาชิกใหม่ โดยการจัดให้เข้าร่วมการอบรมของหน่วยงานภาครัฐที่จัดขึ้น เพื่อการพัฒนาความรู้และทักษะ นำมาประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานของสหกรณ์

5.5.3 ข้อเสนอแนะต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม กรมส่งเสริมสหกรณ์ และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ควรมีการบูรณาการงานร่วมกันในการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ และติดตามผลการดำเนินงานของสหกรณ์ที่อยู่ในความดูแลอย่างใกล้ชิด เพื่อการแก้ไขปัญหา และส่งเสริมสนับสนุนสหกรณ์ให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

5.5.4 ข้อเสนอแนะในการศึกษาต่อไป

5.5.4.1 ควรมีการศึกษาและกำหนดเกณฑ์การประเมินศักยภาพของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินก่อนการสนับสนุนสินเชื่อเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

5.5.4.2 ควรมีการศึกษาตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดิน เพื่อประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารในการส่งเสริมสนับสนุน หรือยุบเลิกสหกรณ์

5.5.4.3 ให้มีการถอดบทเรียนสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินที่ได้รับการสนับสนุนสินเชื่อเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม และประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ เพื่อเป็นต้นแบบในการดำเนินงานให้แก่สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดิน

5.5.4.4 ควรมีการศึกษาความต้องการของสหกรณ์ที่จำเป็น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการช่วยเหลือ ส่งเสริมสนับสนุนแก่สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินได้ตรงตามความต้องการ

5.5.5 สรุปข้อเสนอแนะ

5.5.5.1 สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ควรประเมินความพร้อมของสหกรณ์ก่อนการสนับสนุนสินเชื่อเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม และติดตามประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ภายหลังการสนับสนุนสินเชื่อ เพิ่มเติมขึ้นจากเกณฑ์มาตรฐานการพิจารณาคำขอกู้ยืมเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมของสหกรณ์การเกษตรในเขตปฏิรูปที่ดิน

5.5.5.2 สหกรณ์ควรเร่งดำเนินการกับทรัพย์สินด้อยคุณภาพ เพื่อนำเงินที่ได้มาใช้ในการดำเนินธุรกิจ และจัดให้มีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานประจำ แจ้างเตือนให้กรรมการดำเนินการ และผู้ตรวจสอบกิจการ เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย โดยนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการดำเนินงาน รวมทั้งเร่งระดมทุนโดยการจัดหาสมาชิกใหม่ เพื่อทดแทนสมาชิกที่ส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุ

5.5.5.3 หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม กรมส่งเสริมสหกรณ์ และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ควรมีการบูรณาการงานร่วมกันในการให้คำแนะนำช่วยเหลือ และติดตามผลการดำเนินงานของสหกรณ์ที่อยู่ในความดูแลอย่างใกล้ชิด เพื่อการแก้ไขปัญหา และส่งเสริมสนับสนุนสหกรณ์ให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

5.5.5.4 สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ควรสนับสนุนการศึกษาเรื่องเกี่ยวกับสหกรณ์ให้มากขึ้น เช่น เถนธ์การประเมินศักยภาพของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดิน ตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์ การถอดบทเรียนสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินที่ได้รับ การสนับสนุนสินเชื่อเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม และประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ และการศึกษาความต้องการของสหกรณ์ที่จำเป็น เป็นต้น เพื่อนำผลการศึกษามาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงและพัฒนางานด้านการสหกรณ์ในเขตปฏิรูปที่ดิน

บรรณานุกรม

- กมลทิพย์ คติการ. 2540. การศึกษาเปรียบเทียบการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรภาคตะวันออกเฉียงเหนือในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- กรมส่งเสริมสหกรณ์. 2559. สถิติสหกรณ์ ณ 31 ธันวาคม 2559. [ข้อมูลออนไลน์]. สืบค้นจาก http://www1.cpd.go.th/main.php?filename=Cooperative_Infor_Statistics. [15 กรกฎาคม 2560]
- กรมส่งเสริมสหกรณ์. ม.ป.ป.. ประเภทสหกรณ์. [ข้อมูลออนไลน์]. สืบค้นจาก <http://www.cpd.go.th/cpdth2560/index.php/component/k2/item/185>. [3 สิงหาคม 2560]
- กรมส่งเสริมสหกรณ์. 2559. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์. [ข้อมูลออนไลน์]. สืบค้นจาก <http://web.cpd.go.th/rlo/index.php/2016-05-23-06-56-36/2016-06-02-02-37-35/2016-06-02-02-43-26>. [3 กรกฎาคม 2560]
- กรมส่งเสริมสหกรณ์. ม.ป.ป.. คู่มือการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์. สืบค้นจาก www.itwing46.rtaf.mi.th/cooperation/DocLib1/คู่มือธรรมาภิบาลในสหกรณ์.pdf. [3 สิงหาคม 2560]
- กรมส่งเสริมสหกรณ์. ฝ่ายเผยแพร่และประชาสัมพันธ์. 2544. ปัจจัยแห่งความสำเร็จของสหกรณ์ กรุงเทพฯ: ไม่ปรากฏสถานที่พิมพ์.
- กรวิทย์ ตันศรี. ม.ป.ป.. แรงงานกับการเปลี่ยนแปลงของภาคการเกษตรไทย. [ข้อมูลออนไลน์]. สืบค้นจาก https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/NorthEastern/DocLib_Research/04-abor%20with%20Agri%20Changing.pdf. [2 กันยายน 2560]
- กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. ม.ป.ป.. การพัฒนาและการปฏิรูปที่ดิน. [ข้อมูลออนไลน์]. สืบค้นจาก <https://www2.moac.go.th/main.php?filename=Project07>. [11 กรกฎาคม 2560]
- กรุงเทพธุรกิจ. 2556. แรงงานเกษตรในประเทศไทย. [ข้อมูลออนไลน์]. สืบค้นจาก <http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/514538>. [11 กรกฎาคม 2560]
- คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ. ม.ป.ป.. **แผนพัฒนาการสหกรณ์ พ.ศ. 2546 - 2549**. [ข้อมูลออนไลน์]. สืบค้นจาก http://web.cpd.go.th/planning/images/management_pnd/3develop_plan-coop-46-49.pdf. [3 กรกฎาคม 2560]
- จารุวรรณ มาลาศรี. ม.ป.ป.. เอกสารประกอบการบรรยาย เรื่อง แนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์ด้านการควบคุมภายในและการใช้หลักธรรมาภิบาลในสหกรณ์.
- จิตติพร ไชยมั่น. 2526. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของสหกรณ์การเกษตรวารินชำราบ จำกัด จังหวัดอุบลราชธานี. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- จิรณัทย์ ชาญเชิงพานิช. ม.ป.ป.. เดินหน้าแก้ไขปัญหาสหกรณ์ประเทศไทยอย่างเป็นรูปธรรม. [ข้อมูลออนไลน์]. สืบค้นจาก library2.parliament.go.th/ebook/content-issue/2558/hi2558-041.pdf. [4 กรกฎาคม 2560]
- ณรงค์ศักดิ์ จักรกรณ และคณะ. 2560. องค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาขีดความสามารถเชิงธุรกิจของ สหกรณ์ การเกษตรสู่ความสำเร็จ. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา 9 (มกราคม - มิถุนายน): 2560
- เดลินิวส์. 2560. สหกรณ์การเกษตรสปราบ จำกัด ต้นแบบความสำเร็จการมีส่วนร่วม. [ข้อมูลออนไลน์]. สืบค้นจาก <https://www.dailynews.co.th/agriculture/351362>. [1 ตุลาคม 2560]
- ธาริกานต์ ธัญญะกุล. 2556. การจัดการสหกรณ์การเกษตรในเขตพื้นที่จังหวัดชลบุรี. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัย ปทุมธานี 5 (มกราคม - เมษายน): 163-182
- ทักษณา สง่าอิน และ นิติธร มะโนวัง. (ม.ป.ป.). แนวทางการพัฒนาสู่ความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัด จันทบุรี. [ข้อมูลออนไลน์]. สืบค้นจาก http://www.ex-mba.buu.ac.th/Research/Research_57/YMBA/Y-28jan/56710297.pdf. [5 กรกฎาคม 2560]
- นกุล การยืนยงค์. 2554. หลักและวิธีการสหกรณ์. [ข้อมูลออนไลน์]. สืบค้นจาก <http://www.eco.ku.ac.th/prinprac/Prinpract2554.pdf>. [30 มิถุนายน 2560]
- ประชาชาติธุรกิจ. 2558. ทีดีอาร์ : AEC กับแรงงานภาคเกษตร. [ข้อมูลออนไลน์]. สืบค้นจาก https://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1430377402. [10 กรกฎาคม 2560]
- ประชาชาติธุรกิจออนไลน์. 2560. เรียนรู้จากสหกรณ์การเกษตรพร้าว โมเดลความสำเร็จชาวนา 4.0. [ข้อมูลออนไลน์]. สืบค้นจาก https://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1487509271 [1 ตุลาคม 2560]
- ประสพชัย พสุนนท์. 2558. ปัญหาการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย: ทฤษฎีฐานรากจาก ข้าราชการของกรมส่งเสริมสหกรณ์และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์. วารสารศรีนครินทรวิโรฒวิจัยและพัฒนา 7 (มกราคม - มิถุนายน): 85-101
- ประสพชัยพสุนนท์ และ พิทักษ์ ศิริวงศ์. 2556. ประสิทธิภาพและกุญแจแห่งความสำเร็จในการดำเนินการสหกรณ์ การเกษตร : การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีรากฐาน. กลุ่มมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ 6 (มกราคม -เมษายน): 610-628.
- มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. 2554. โครงการวิจัยผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรภาคการเกษตร ที่มีต่อความมั่นคงในการผลิตอาหารของภาคเกษตรของไทย. แปลโดย พัชรา โลจินดารัตน์. 1-8
- “ระเบียบนายทะเบียนสหกรณ์ ว่าด้วยการตรวจสอบกิจการของสหกรณ์ พ.ศ. 2559” (2559, 13 ธันวาคม)
- ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 133 ตอนพิเศษ 288 ง หน้า 7 – 11

บรรณานุกรม (ต่อ)

- มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. 2556. รายงานฉบับสมบูรณ์ : โครงการศึกษาจัดทำแผนธุรกิจและแนวทางการปรับปรุงเพื่อพัฒนาสหกรณ์การเกษตรปฎิรูปที่ดิน
- รังสรรค์ ปิติปัญญา. 2538. ปัจจัยที่มีผลต่อการใช้บริการสหกรณ์การเกษตรของสมาชิก : กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรสามชุก จำกัด. วารสารเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม): 161-167
- รัชนก อลงกรณ์โชติกุล. 2547. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรสี่คิ้ว จำกัด. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- รายงานการประชุมคณะกรรมการโครงการและการเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม (อกก.คก.) ครั้งที่ 1/2555 วันที่ 2 มีนาคม 2555
- วันทอง คงคาพันธ์ และ นลินี ทองประเสริฐ. 2559. “ความรู้เกี่ยวกับสหกรณ์ การสื่อสารกับการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการทำธุรกิจกับสหกรณ์การเกษตร ในเขตจังหวัดอุบลราชธานี: กรณีศึกษาสหกรณ์ที่มีผลการดำเนินงานต่ำกว่ามาตรฐาน” วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ 11 (มกราคม – มิถุนายน): 192-204
- วิทย์ ประทักษ์ใจ และ ปรียา ผาติชล. 2559. รายงานการศึกษาวิจัย : 100 ปี สหกรณ์ไทย : ประวัติความเป็นมาและแนวโน้มของสหกรณ์ไทยในทศวรรษหน้า. สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย
- วิลาวลัย สากล และ จอมภัก คัลระหต. 2558. ปัจจัยแห่งความสำเร็จของสหกรณ์โคนมไทย-เดนมาร์ค ประจวบคีรีขันธ์ จำกัด การประชุมวิชาการรัฐศาสตร์และรัฐศาสนศาสตร์แห่งชาติ 15 (พฤศจิกายน): 549-563
- สมคิด แก้วทิพย์ และคณะ. 2556. การวิเคราะห์ประสิทธิภาพและปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของสหกรณ์การเกษตรในภาคเหนือตอนบน. รายงานผลการวิจัย. มหาวิทยาลัยแม่โจ้
- สมประวิณ มั่นประเสริฐ. 2553. ผลกระทบของสังคมผู้สูงอายุต่อระบบเศรษฐกิจไทย. [ข้อมูลออนไลน์]. สืบค้นจาก file:///C:/Users/alro000/Downloads/Policy-Brief-No.10-July-2010%20(3).pdf. [1 ตุลาคม 2560]
- สมาคมสื่อมวลชนเกษตรแห่งประเทศไทย. 2559. “สหกรณ์โพธาราม” สหกรณ์เข้มแข็งฝ่าวิกฤติภัยแล้ง. [ข้อมูลออนไลน์]. สืบค้นจาก <http://www.thaiagrines.net/news/411616/cpgroupglobal.com>. [15 กรกฎาคม 2560]
- สรารุช ไพฑูรย์พงษ์. 2558. แรงงานภาคเกษตรแก่ลง. [ข้อมูลออนไลน์]. สืบค้นจาก <http://m.matichon.co.th/readnews.php?newsid=1441353451>. [1 ตุลาคม 2560]

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม. 2555. พระราชบัญญัติการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม พ.ศ. 2518 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2519 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2532. (2518, 14 กุมภาพันธ์) เอกสารปฏิรูปที่ดินฉบับที่ 214 หน้า 5-6
- สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม. 2559. ระเบียบกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ว่าด้วยการใช้จ่ายเงินการเบิกจ่ายเงินและการเก็บรักษาเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม พ.ศ. 2550 (2550, 17 กันยายน) ระเบียบและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม หน้า 1-4
- สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม. 2559. ระเบียบคณะกรรมการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ว่าด้วยการจัดทำโครงการที่ใช้เงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม พ.ศ. 2558 (2558, 26 พฤษภาคม) ระเบียบและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม หน้า 5-12
- สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม. 2559. ระเบียบคณะกรรมการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ว่าด้วยหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขการให้กู้ยืมเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม แก่เกษตรกรและสถาบันเกษตรกรในเขตปฏิรูปที่ดิน พ.ศ.2554 (2555, 7 กุมภาพันธ์) ระเบียบและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม หน้า 13-22
- สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. ม.ป.ป.. ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานสหกรณ์. [ข้อมูลออนไลน์]. สืบค้นจาก <http://ab.cmcat.ac.th/main/sahakorn/r002.html>. [11 กรกฎาคม 2560]
- สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. ม.ป.ป.. ปัญหาอุปสรรคของงานสหกรณ์ในประเทศไทย. [ข้อมูลออนไลน์]. สืบค้นจาก <http://ab.cmcat.ac.th/main/sahakorn/r003.html>. [11 กรกฎาคม 2560]
- สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. ม.ป.ป.. สหกรณ์การเกษตร. [ข้อมูลออนไลน์]. สืบค้นจาก <http://ab.cmcat.ac.th/main/sahakorn/t002.html>. [11 กรกฎาคม 2560]
- สำนักนายทะเบียนและกฎหมาย. 2559. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์. [ข้อมูลออนไลน์]. สืบค้นจาก <http://web.cpd.go.th/rlo/index.php/2016-05-23-06-56-36/2016-06-02-02-37-35/2016-06-02-02-43-26?showall=1>. [7 กรกฎาคม 2560]
- สำนักบริหารกองทุน. 2552. เกณฑ์มาตรฐานการพิจารณาคำขอกู้ยืมเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมของสหกรณ์การเกษตรในเขตปฏิรูปที่ดิน. สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม.
- สำนักวิจัยเศรษฐกิจการเกษตร. 2558. การพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรเพื่อเข้าสู่สมาร์ทฟาร์มเมอร์. เอกสารวิจัยเศรษฐกิจการเกษตร เลขที่ 123. กรุงเทพฯ : อักษรสยามการพิมพ์
- สุพจน์ วัฒนวิเชียร และคณะ. 2552. การพัฒนาการดำเนินงาน ของสหกรณ์การเกษตรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประเทศไทย. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม 3 (กันยายน – ธันวาคม): 35-44

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สุพจน์ วัฒนวิเชียร และคณะ. 2552. การพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประเทศไทย. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. 3 (กันยายน - ธันวาคม): 35 - 44
- สุภัทรา ตันอารีย์. 2539. ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรในประเทศ. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อนุชา วิทยากร - ภูริพันธุ์ภิญโญ และ นัยนา จุลพันธ์. ม.ป.ป.. การวิเคราะห์ประสิทธิภาพและปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของสหกรณ์การเกษตรในเขตภาคเหนือตอนล่าง. วารสารเกษตร มสธ. : 61-75
- อรุณ เลิศวิไลย์. ม.ป.ป.. เอกสารประกอบการบรรยาย เรื่อง หลักการวิเคราะห์สินเชื่อ (Credit Analysis).

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก ประเด็นในการสนทนากลุ่ม

ภาคผนวก ข แบบสอบถาม

ชื่อผู้สอบถาม.....วันที่.....เลขที่แบบสอบถาม..... 1

แบบสอบถาม การสนับสนุนสินเชื่อเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมแก่สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินจัดตั้งใหม่ (สหกรณ์เพื่อพัฒนาเกษตรอินทรีย์ในเขตปฏิรูปที่ดินจังหวัดกาฬสินธุ์ จำกัด)

แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปและปัจจัยที่มีส่วนสำคัญในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินจัดตั้งใหม่ที่ได้รับการสนับสนุนสินเชื่อเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม แบ่งเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญในการดำเนินงานของสหกรณ์

ส่วนที่ 3 สภาพปัญหา

ชื่อ.....สกุล.....เลขประจำตัว.....โทรศัพท์.....

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ และตอบคำถามที่ตรงกับความจริงของท่านมากที่สุด

1.ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.1 เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง 2

1.2 อายุ.....ปี 3

1.3 การศึกษา ☐ 1.ไม่ได้เรียนหนังสือ ☐ 2.ประถมศึกษา ☐ 3.มัธยมศึกษาตอนต้น 4

☐ 4.มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. ☐ 5.อนุปริญญา/ปวท./ปวส.

☐ 6.ปริญญาตรี/เทียบเท่า ☐ 7.สูงกว่าปริญญาตรี ระบุ.....

1.4 จำนวนสมาชิกในครัวเรือน.....คน 5

1.5 จำนวนแรงงานในครัวเรือน.....คน 6

1.6 ท่านเป็นสมาชิกวิสาหกิจชุมชนใด 7

☐ 1. วิสาหกิจชุมชนนาคูพัฒนา (โรงสีข้าวปลอดสารพิษ)

☐ 2. วิสาหกิจชุมชนกลุ่มพันธุ์ข้าวพื้นเมืองบ้านห้วยม่วง หมู่ 9

☐ 3. วิสาหกิจชุมชนกลุ่มหน่อไม้ฝรั่งปลอดสารพิษ

☐ 4. วิสาหกิจชุมชนกลุ่มเลี้ยงวัวบ่อแก้ว

☐ 5. ไม่เป็นสมาชิกวิสาหกิจชุมชน

☐ 6. อื่นๆ โปรดระบุ.....

1.7 ท่านได้รับการจัดที่ดินจาก ส.ป.ก. หรือไม่ ☐ 1. ได้ ☐ 2. ไม่ได้ 8

1.8 เนื้อที่ที่ได้รับการจัดที่ดิน.....ไร่ 9

1.9 ท่านรู้จักกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมหรือไม่ ☐ 1. รู้ ☐ 2. ไม่รู้ 10

1.10 ท่านเคยกู้เงินจากกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมหรือไม่ ☐ 1. เคย ☐ 2. ไม่เคย 11

1.11 รายได้ต่อเดือน.....บาท/ครัวเรือน 12

1.12 ค่าใช้จ่ายต่อเดือน.....บาท/ครัวเรือน 13

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญในการดำเนินงานของสหกรณ์

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

1. การก่อตั้งสหกรณ์

- ☐ 1 เกิดจากการแก้ไขปัญหาร่วมกันของสมาชิก ☐ 2 เกิดจากการชักชวนของผู้นำ
- ☐ 3 เกิดจากการส่งเสริมของ ส.ป.ก. ☐ 4 อื่นๆ โปรดระบุ.....

รายการคำถาม	ไม่ทราบ	ไม่เกี่ยวข้อง	ระดับความคิดเห็น				
			น้อยที่สุด 1	น้อย 2	ปานกลาง 3	มาก 4	มากที่สุด 5
2. บุคลากรของสหกรณ์							
2.1 สมาชิก							
1) มีความรู้และเข้าใจหลักและวิธีการสหกรณ์							
2) มีความเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเองต่อสหกรณ์							
3) มีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์สุจริต และเสียสละเพื่อส่วนรวม							
4) ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน/กิจกรรมของสหกรณ์							
5) ให้การปกป้องผลประโยชน์ของสหกรณ์							
2.2 กรรมการดำเนินการ							
1) มีความรู้และเข้าใจหลักและวิธีการสหกรณ์							
2) มีความรู้ และประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ							
3) ซื่อสัตย์ เสียสละ ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถและโปร่งใส							
2.3 ลูกจ้างสหกรณ์ (หมายรวมถึง ผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ พนักงาน และเจ้าหน้าที่อื่นๆ)							
1) ลูกจ้างสหกรณ์มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่							
2) ลูกจ้างสหกรณ์มีความเข้าใจในหลักและวิธีการสหกรณ์							
3) ลูกจ้างสหกรณ์มีความรู้ เชี่ยว ไหวพริบ และความสามารถในการแก้ปัญหา							
4) ลูกจ้างสหกรณ์มีความซื่อสัตย์สุจริต จงรักภักดีต่อสหกรณ์							
5) ลูกจ้างสหกรณ์มีความรับผิดชอบ เสียสละเพื่องานสหกรณ์และส่วนรวม							
6) ลูกจ้างสหกรณ์มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี หรือมีความสามารถในการติดต่อประสานงานกับบุคคลอื่น							
2.4 ผู้ตรวจสอบกิจการ							
1) ผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบอย่างเคร่งครัดครบถ้วน							
2) ผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา ซื่อตรง เป็นกลาง							
3) ผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่							

รายการคำถาม	ไม่ ทราบ	ไม่ เกี่ยวข้อง	ระดับความคิดเห็น				
			น้อย ที่สุด 1	น้อย 2	ปาน กลาง 3	มาก 4	มาก ที่สุด 5
4) ผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต							
5) ผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์มีการจัดทำรายงานผลการตรวจสอบเป็น ลายลักษณ์อักษรทุกครั้ง							
3. กระบวนการภายในของสหกรณ์							
3.1 โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์							
1) โครงสร้างปัจจุบันมีความเหมาะสม (สมาชิก กรรมการ ที่ประชุมใหญ่)							
2) ควรมีผู้จัดการสหกรณ์รับผิดชอบการดำเนินงาน							
3) ควรมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบงานด้านการเงินและบัญชี							
4) ควรมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบงานด้านธุรการและทะเบียน							
5) ควรมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบด้านการตลาด							
6) มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม							
3.2 การกำหนดระเบียบข้อบังคับ							
1) ระเบียบ ข้อบังคับ และวิธีปฏิบัติงานครบถ้วน							
2) มีข้อกำหนดของสมาชิกให้ถือปฏิบัติอย่างครอบคลุมครบถ้วน							
3) ระเบียบการรับจ่าย และเก็บรักษาเงิน มีความจำเป็นสำหรับสหกรณ์							
4) ระเบียบการขายสินค้าเชื่อ มีความจำเป็นสำหรับสหกรณ์							
3.3 การวางแผนและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ							
1) ร่วมประชุมในการวางแผนการดำเนินงานของสหกรณ์							
2) มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงานของสหกรณ์							
3) ได้รับการถ่ายทอดแผนดำเนินธุรกิจของสหกรณ์							
4) ในระหว่างปีสหกรณ์ได้แจ้งผลงานหรือปัญหาอุปสรรค							
5) ร่วมประชุมในการแก้ไขปัญหาของสหกรณ์							
3.4 การกำกับ ควบคุม ตรวจสอบ							
1) มีการวางระบบควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ							
2) การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการดำเนินงาน							
3) เจ้าหน้าที่ ส.ป.ก. มาติดตาม/เยี่ยมเยียน และให้คำปรึกษาแนะนำ							
4) เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ ได้ให้คำปรึกษาแนะนำ							
5) เจ้าหน้าที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ได้ให้คำปรึกษาแนะนำ							
3.5 การพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์							
1) ได้รับการอบรมเกี่ยวกับหลักและวิธีการสหกรณ์							
2) ได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการเกษตรและการพัฒนาอาชีพจาก ส.ป.ก							
3) ได้รับการฝึกอบรมทางการเกษตรและการพัฒนาอาชีพจากหน่วยงานอื่น							

รายการคำถาม	ไม่ ทราบ	ไม่ เกี่ยวข้อง	ระดับความคิดเห็น				
			น้อย ที่สุด 1	น้อย 2	ปาน กลาง 3	มาก 4	มาก ที่สุด 5
4) ได้รับการฝึกอบรมวิธีการคัดเลือกพันธุ์ข้าว/การปลูก/การแปรรูป							
5) ได้รับการฝึกอบรมการบริหารจัดการสหกรณ์							
6) ได้รับการฝึกอบรมการตลาด/การทำธุรกิจ							
7) ได้นำความรู้จากการฝึกอบรมมาปฏิบัติในชีวิตประจำวัน							
4. ทุนดำเนินการ							
1) มีการระดมทุน เช่น หาสมาชิกใหม่ การเพิ่มทุนของสมาชิก							
2) แบ่งเงินทุนเพื่อซื้อข้าวเปลือกตามสัดส่วนของกลุ่มสมาชิก							
3) มีแผนการรับซื้อข้าวเปลือกจากสมาชิก							
4) มีแผนการใช้จ่ายเงินในการดำเนินงานที่ชัดเจน							
5) มีการจัดสรรผลกำไร/ผลประโยชน์ให้แก่สมาชิก							
6) สหกรณ์แบ่งเงินไว้ชำระหนี้กองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ							
5. การบริการ							
1) การให้บริการแก่สมาชิกอย่างทั่วถึง							
2) การให้บริการครบวงจรในเรื่องข้าว							
3) รับซื้อข้าวเปลือกจากสมาชิกตามแผนงาน							
4) การอำนวยความสะดวกด้านต่างๆ							
5) ความเหมาะสมของที่ตั้งสหกรณ์							
6) ความสะดวกในการเดินทางมาสหกรณ์							
6. การทำธุรกิจกับสหกรณ์							
1) ท่านได้ขายข้าวเปลือกให้สหกรณ์ มากน้อยเพียงใด							
2) การส่งข้าวเปลือกภายในระยะเวลาที่กำหนด (ปี 2560)							
3) คุณภาพของข้าวเปลือก (ข้าวเหนียว) ที่ท่านขายให้สหกรณ์ *							
4) คุณภาพของข้าวเปลือก (ข้าวเจ้า) ที่ท่านขายให้สหกรณ์ *							
5) การได้รับเงินค่าซื้อข้าวเปลือกตรงเวลา							
6) ความพึงพอใจวิธีการจ่ายเงินผ่านบัญชีธนาคาร							
7) คุณภาพของผลผลิตข้าวเหนียวที่สหกรณ์จำหน่าย							
8) คุณภาพของผลผลิตข้าวเจ้าที่สหกรณ์จำหน่าย							
9) การส่งข้าวเปลือกภายในระยะเวลาที่กำหนด (ปี 2560)							
10) การส่งข้าวเปลือกให้สหกรณ์ ☐ ได้รับเงินแล้วและส่งเป็นผลผลิตข้าวเปลือกให้สหกรณ์ ☐ ได้รับเงินและแต่ยังไม่ส่งข้าวเปลือกให้สหกรณ์ ☐ ส่งคืนเป็นเงินสด เนื่องจากไม่มีข้าวเปลือกส่งให้สหกรณ์ ☐ ไม่ได้ขายข้าวเปลือกให้สหกรณ์/ขายข้าวเปลือกให้กับแหล่งอื่น ☐ อื่นๆ.....							

รายการคำถาม	ไม่ ทราบ	ไม่ เกี่ยวข้อง	ระดับความคิดเห็น				
			น้อย ที่สุด 1	น้อย 2	ปาน กลาง 3	มาก 4	มาก ที่สุด 5
11) สาเหตุการส่งข้าวล่าช้ากว่ากำหนด ☐ ผลผลิตน้อย ☐ ขายให้แหล่งรับซื้ออื่น ☐ ผลผลิตไม่ได้คุณภาพ ☐ อื่นๆ.....							
7. นโยบายและเจ้าหน้าที่ภาครัฐ							
1) รัฐบาลให้การส่งเสริม และสนับสนุนการรวมกลุ่มจัดตั้งสหกรณ์							
2) เจ้าหน้าที่ ส.ป.ก. ให้ความช่วยเหลือ ส่งเสริมและสนับสนุน							
3) เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานภาครัฐอื่นให้ความช่วยเหลือ ส่งเสริม และสนับสนุน							
8. กฎหมายและการเมือง							
1) การคัดเลือกกรรมการสหกรณ์มีความโปร่งใส							
2) รัฐบาลเข้ามาแทรกแซงการดำเนินงานของสหกรณ์							
3) เจ้าหน้าที่ของรัฐได้รับผลประโยชน์จากสหกรณ์							
9. อื่นๆ							
1) ที่ดินของท่านมีความเหมาะสมในการปลูกข้าว							
2) พื้นที่ปลูกข้าวอยู่ในบริเวณพื้นที่ขึ้นทะเบียนสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ (GI)							
3) สภาพดิน ฟ้า อากาศ/ภัยธรรมชาติ มีผลต่อการประกอบอาชีพทำนา							
4) สวัสดิการ/ค่าตอบแทน มีความจำเป็นจำเป็นในการปฏิบัติงาน							
5) ท่านคิดว่าภาพลักษณ์ของสหกรณ์เป็นระบบพรรคพวก							

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมืออย่างดียิ่ง