

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็น การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ดำเนินการวิจัย ทั้งรูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ (Quantitative and Qualitative Methodology) เพื่อศึกษา รูปแบบการพัฒนาความเข้มแข็งของสหกรณ์การเกษตร ภาคตะวันออกเฉียงเหนือซึ่ง ได้มีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเข้มแข็งของสหกรณ์การเกษตร ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. เพื่อสร้างรูปแบบที่เหมาะสมในการพัฒนาความเข้มแข็งของสหกรณ์การเกษตร ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
3. เพื่อทดลองใช้และประเมินผลรูปแบบที่เหมาะสมในการพัฒนาความเข้มแข็งของ สหกรณ์การเกษตร ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

สมมติฐานการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำมากำหนด เป็นสมมติฐานเพื่อใช้ทดสอบความถูกต้องของทฤษฎีว่า

1. ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อความเข้มแข็งของสหกรณ์การเกษตร คือปัจจัยด้านการสื่อสาร ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม ปัจจัยด้านผู้นำ ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ปัจจัยด้านความผูกพันองค์กร ปัจจัยด้านการเรียนรู้

2. หลังจากทดลองการใช้รูปแบบการพัฒนาความเข้มแข็งของสหกรณ์การเกษตร ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นแล้วสหกรณ์การเกษตรมีความเข้มแข็งมากขึ้น

วิธีดำเนินการวิจัย

รูปแบบการรูปแบบการพัฒนาความเข้มแข็งของสหกรณ์การเกษตร ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นการวิจัยเพื่อหารูปแบบในการพัฒนาความเข้มแข็งของสหกรณ์การเกษตร การวิจัยครั้งนี้แบ่งเป็น 3 ระยะ ดังนี้คือ

ระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณการศึกษาหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเข้มแข็งของสหกรณ์การเกษตรภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ระยะที่ 1

1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (Population) ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ คือ สหกรณ์การเกษตร ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประชากรคือ สหกรณ์การเกษตร ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 19 จังหวัด จำนวน 1,441 สหกรณ์

1.2 กลุ่มตัวอย่าง (Sample) คือ สหกรณ์การเกษตรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งได้มาจากการคำนวณขนาดตัวอย่าง โดยใช้วิธีกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของ ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane, 1973 : 727) จำนวน 313 สหกรณ์ และผู้วิจัยใช้การสุ่มแบบกำหนดระดับชั้น (Stratified Random Sampling) ซึ่งเป็นการสุ่มตัวอย่างโดยการแบ่งประชากรออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ เรียกว่าระดับชั้น หรือชั้นภูมิแล้วสุ่มตัวอย่างจากทุกระดับชั้น จากนั้นจึงใช้วิธีสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เอาหน่วยตัวอย่างจากแต่ละกลุ่มทุกระดับชั้น ตามจำนวนสัดส่วนที่กำหนดตามตัวอย่างในแต่ละจังหวัด

1.2 ตัวแปรที่ใช้ศึกษาในการวิจัย ได้แก่

1.2.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุของความเข้มแข็งของสหกรณ์การเกษตร ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คือ

- 1) ปัจจัยด้านการสื่อสาร
- 2) ปัจจัยด้านการเรียนรู้
- 3) ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม
- 4) ปัจจัยด้านผู้นำ

1.2.2 ตัวแปรคั่นกลาง เป็นปัจจัยเชิงเหตุและผล ได้แก่

- 1) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ
- 2) ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร

1.2.3.ตัวแปรตาม ซึ่งเป็นปัจจัยผลลัพธ์ คือ ความเข้มแข็งของสหกรณ์
การเกษตรภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อการศึกษาในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดให้สอดคล้องกับตัวแปรแต่ละตัวในกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการสื่อสาร ด้านการเรียนรู้ด้านการมีส่วนร่วม ด้านผู้นำ ด้านการบริหารจัดการ ด้านความผูกพันองค์กร ด้านความเข้มแข็งของสหกรณ์การเกษตร

2.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1) สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ใช้ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2) สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ใช้สถิติ สมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Model) โดยใช้โปรแกรม Lisrel for windows เพื่ออธิบายอิทธิพล หรือ ปัจจัยเชิงสาเหตุสมการเชิงโครงสร้างเพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ของตัวแปรต้น และตัวแปรต้นกลางที่ส่งผลทั้งโดยตรงและโดยอ้อมต่อตัวแปรตาม โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 (Level of Significant .05)

ระยะที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาความเข้มแข็งของสหกรณ์การเกษตรภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรจำนวน 20 คน ใช้การเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ การนำผลจากการศึกษาวิจัยในระยะที่ 1 มาสร้างรูปแบบการพัฒนาความเข้มแข็งของสหกรณ์การเกษตรภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อใช้ป็นร่างในการพิจารณา

3. การรวบรวมข้อมูล โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ใช้การประชุมกลุ่มย่อยและการระดมสมอง (Brain Storming)

การวิจัยระยะที่ 3 เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เพื่อการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาความเข้มแข็งของสหกรณ์การเกษตรภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กับกลุ่มทดลอง จำนวน 5 สหกรณ์การเกษตร

1. กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ สหกรณ์การเกษตรเมยวดี จำกัด สหกรณ์การเกษตรสุวรรณภูมิ จำกัด สหกรณ์การเกษตรเมืองสรวง จำกัด สหกรณ์การเกษตรปฎิรูปที่ดินสุวรรณภูมิ จำกัด สหกรณ์การเกษตรปฎิรูปที่ดินสุวรรณภูมิห้า จำกัด

2. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ตัวแปรอิสระ คือ รูปแบบการพัฒนาความเข้มแข็งของสหกรณ์การเกษตร

2.2 ตัวแปรตาม คือ ความเข้มแข็งของสหกรณ์การเกษตรภาค

ตะวันออกเฉียงเหนือ

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 แบบทดสอบทั้งก่อนและหลังการทดลอง

3.2 ผลการปฏิบัติงานจริง

4. วิธีดำเนินการ

ในขั้นตอนนี้ใช้การวิจัยแบบกึ่งทดลอง (Quasi Experimental Design) โดยมีแบบแผนการวิจัยแบบ One – Group Pretest – Posttest Design โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยดังนี้

4.1 ดำเนินการเก็บข้อมูลก่อนการทดลองกับกลุ่มทดลอง เป็น Pretest

4.2 ใช้รูปแบบการพัฒนาความเข้มแข็งของสหกรณ์การเกษตรภาค

ตะวันออกเฉียงเหนือ ในกลุ่มทดลอง

4.3 ดำเนินการเก็บข้อมูลหลังการทดลองกับกลุ่มทดลอง เป็น Posttest

4.4 วิเคราะห์ข้อมูลแล้วสรุปผลการทดลอง

5. การประเมินผลรูปแบบ

การวิจัยในระยะที่ 3 เป็นการนำรูปแบบการพัฒนาความเข้มแข็งของสหกรณ์การเกษตรภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ปรับปรุงแล้วมาทดลองใช้กับกลุ่มทดลอง ด้วยการประเมินก่อนและหลังทดลอง (Pretest & Posttest) และนำผลการทดลองมาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์การศึกษาวิจัยในระยะที่ 3 ด้วย สถิติ Wilcoxon Signed Rank Test

สรุปผลการวิจัย

1. ปัจจัยที่มีผลต่อความเข้มแข็งของสหกรณ์การเกษตรภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อย คือ ประกอบด้วย ด้านการบริหารจัดการ (มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.33) ด้านการสื่อสาร (มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.32) ด้านความผูกพันต่อองค์กร (มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.29) ซึ่งปัจจัยดังกล่าวมีผลต่อความเข้มแข็งของสหกรณ์การเกษตรภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตามการทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง โดยใช้โปรแกรม (LISREL) และสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation)

2. ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาความเข้มแข็งของสหกรณ์การเกษตรภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้จัดกิจกรรมในการพัฒนาความเข้มแข็ง 11 กิจกรรม คือ

2.1 ด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วย 2 กิจกรรมคือ 1) อบรมการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กร 2) พี่พบน้อง

2.2 ด้านการสื่อสาร ประกอบด้วย 5 กิจกรรมคือ 1) อบรมการสื่อสารในองค์กร 2) ฝึกปฏิบัติการสื่อสารในองค์กร 3) ศึกษาดูงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 4) สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ พบสำนักงานสหกรณ์ 5) เครือข่ายสหกรณ์การเกษตรจังหวัดร้อยเอ็ด

2.3 ด้านความผูกพันในองค์กร ประกอบด้วย 4 กิจกรรมคือ 1) อบรมด้านความผูกพันองค์กร 2) การระดมสมองเรื่องความผูกพันในองค์กร 3) การเสวนาเรื่องความเข้มแข็งในองค์กร 4) ข่าวเที่ยงสามัคคี

3. ผลการประเมิน รูปแบบการพัฒนาความเข้มแข็งของสหกรณ์การเกษตรภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้ทดลองกับสหกรณ์การเกษตรจำนวน 5 สหกรณ์ โดยเปรียบเทียบความเข้มแข็งของสหกรณ์การเกษตร ก่อนและหลังการทดลอง ใช้รูปแบบการพัฒนาความเข้มแข็งของสหกรณ์การเกษตร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยความเข้มแข็งของสหกรณ์การเกษตร มีค่าคะแนนดีขึ้นกว่าก่อนทดลอง ซึ่งหมายถึงความเข้มแข็งของสหกรณ์การเกษตรมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

กล่าวโดยสรุป ผลการทดลองหลังการทดลอง กับสหกรณ์การเกษตรทั้ง 5 สหกรณ์ ซึ่งผู้วิจัยได้นำรูปแบบการพัฒนาความเข้มแข็งของสหกรณ์การเกษตร ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นไปทดลองใช้ทำให้ความเข้มแข็งของสหกรณ์การเกษตรได้ปรับเปลี่ยนไปในทิศทางที่ดีขึ้น

การอภิปรายผล

1. ปัจจัยที่มีผลต่อความเข้มแข็งของสหกรณ์การเกษตรภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากการตั้งสมมติฐานในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานไว้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความเข้มแข็งของสหกรณ์การเกษตรภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 6 ปัจจัย คือ ด้านการสื่อสาร ด้านการเรียนรู้ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านผู้นำ ด้านการบริหารจัดการ ด้านความผูกพันองค์กร มีผลต่อความเข้มแข็งของสหกรณ์การเกษตรภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความเข้มแข็งของสหกรณ์การเกษตรภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อย คือ ประกอบด้วย ด้านการบริหารจัดการ(มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.33) ด้านการสื่อสาร(มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.32) ด้านความผูกพันต่อองค์กร (มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.29) ซึ่งปัจจัยดังกล่าวมีผลต่อความเข้มแข็งของสหกรณ์การเกษตรภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตามการทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์สมการ โครงสร้าง โดยใช้โปรแกรม (LISREL) และสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Corelation) ผู้วิจัยได้นำทั้ง 3 ปัจจัยมาอภิปรายผลดังนี้

1.1 ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ มีผลต่อความเข้มแข็งของสหกรณ์การเกษตรภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฐิติรัตน์ มีมาก (2548 :197-203) ได้ศึกษาการจัดการที่มีประสิทธิผลของสหกรณ์การเกษตรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของไทย พบว่า ปัจจัยที่บ่งชี้ประสิทธิผลขององค์กร ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การนำ การควบคุม เงินทุน เครื่องมือและอุปกรณ์ บุคลากรที่ดำเนินงาน ขนาดของสหกรณ์ ความสามัคคี การที่สหกรณ์ได้รับการสนับสนุนจากบุคคลภายนอกและผู้นำเกษตรกร กฤษดา ดีวัน (2551 :120-125) การบริหารจัดการสหกรณ์ที่ได้มาตรฐาน ได้ใช้ทรัพยากรในการบริหารได้แก่ คน เงิน วัสดุและการจัดการ โดยผ่านกระบวนการบริหารได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคคล การอำนาจการ การประสานงาน และการควบคุมงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยหลักและวิธีการสหกรณ์ ได้แก่ ธุรกิจหาทุน การให้สินเชื่อ การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย การรวบรวมผลผลิต การแปรรูป การบริการและการปรับปรุงที่ดิน และการส่งเสริมการเกษตร ส่วนปัจจัยที่สนับสนุนการบริหารจัดการสหกรณ์พบว่า ปัจจัยภายในได้แก่ สมาชิกมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและวิธีการสหกรณ์ สมาชิกมีความเชื่อมั่นต่อสหกรณ์ พนักงานและลูกจ้างของสหกรณ์ปฏิบัติตามหลักการและวิธีการสหกรณ์

คณะกรรมการดำเนินงานมีความโปร่งใสในการทำงาน รวมถึงฝ่ายบริหารจัดการเป็นผู้มีความรู้ความสามารถมีเอกภาพในการบังคับบัญชา

กล่าวได้ว่าการบริหารจัดการของสหกรณ์ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความเข้มแข็งของสหกรณ์การเกษตรภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เนื่องจากมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคือ 0.33 ทั้งนี้ เพราะการบริหารจัดการ เป็นความร่วมมือกันดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรซึ่งประกอบด้วย ฝ่ายบริหาร ฝ่ายจัดการและสมาชิกสหกรณ์ เพื่อให้งานต่างๆบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้และในการที่จะพิจารณาการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ นั้น พิจารณาได้จากหน้าที่ในการจัดการ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการและการควบคุม และ การมีส่วนร่วมในการบริหารงานของสมาชิกสหกรณ์โดยกระบวนการการมีส่วนร่วม

ผู้วิจัยพบว่าการบริหารจัดการเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความเข้มแข็งของสหกรณ์การเกษตร ประกอบด้วยสามฝ่าย คือ สมาชิกสหกรณ์ ฝ่ายบริหาร และฝ่ายจัดการ ซึ่งทั้งสามฝ่ายนี้มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการ โดยสหกรณ์การเกษตรที่มีความเข้มแข็งนั้น จะต้องมีหลักการบริหารจัดการประกอบด้วย การปฏิบัติตามหลักการและวิธีการสหกรณ์ การยึดหลักในการบริหารจัดการ ความโปร่งใสในการทำงานของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์ การมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์ ความเชื่อมั่นของสมาชิกที่มีต่อสหกรณ์ ความสามารถในการจัดการ และการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินของสหกรณ์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรณพร บัณฑิตฎานนท์ (2548 :84-85) พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์ ประกอบด้วยตัวแปรด้านโครงสร้างสามตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรด้านสมาชิก คือ จำนวนสมาชิก การประกอบอาชีพ รายได้ของสมาชิก ความรู้ความเข้าใจหลักการและวิธีการสหกรณ์ ตัวแปรด้านคณะกรรมการคือ ระดับการศึกษา ลักษณะการเป็นผู้นำของคณะกรรมการ ตัวแปรด้านดำเนินการคือทุนและทรัพย์สินของสหกรณ์ ตัวแปรด้านกระบวนการหกตัวแปร ได้แก่ การปฏิบัติตามหลักการและวิธีการสหกรณ์ การยึดหลักในการบริหารจัดการ ความโปร่งใสในการทำงานของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์ การมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์ ความเชื่อมั่นของสมาชิกที่มีต่อสหกรณ์ ความสามารถในการจัดการ และการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินของสหกรณ์

ในการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อความเข้มแข็งสหกรณ์ โดยหลักใหญ่ในด้านบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตร จากข้อค้นพบในการวิจัยในครั้งนี้ได้แก่

1. การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม เป็นการบริหารจัดการที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย สมาชิกสหกรณ์การเกษตร ผู้บริหาร ประกอบด้วย

ประธานสหกรณ์ คณะกรรมการบริหาร และฝ่ายจัดการ ประกอบด้วย ผู้จัดการและพนักงานในแผนกต่าง ๆ ของสหกรณ์ ต้องมีความสามัคคีในการบริหาร โดยการแสดงความคิดเห็นในการประชุม เช่น ฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการได้เพิ่มบทบาทการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นให้กับสมาชิกในกิจกรรมต่างๆ ของสหกรณ์ และการประชุมสมาชิกสหกรณ์กับฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการเพื่อขับเคลื่อนทิศทางในการทำงานของสหกรณ์ และการวางแผนยุทธศาสตร์ในการทำงานของสหกรณ์ ที่สำคัญเมื่อสหกรณ์มีปัญหาจะได้หาทางออกร่วมกัน

2. การบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตรที่มุ่งเน้นคุณธรรม สหกรณ์การเกษตรที่มีความเข้มแข็งขึ้นนั้น ต้องมีหลักคุณธรรมในการดำเนินธุรกิจ คือมีความโปร่งใสตรวจสอบได้ โดยเฉพาะระบบบัญชีสหกรณ์ต้องมีความเป็นปัจจุบัน จากข้อค้นพบของการวิจัยสหกรณ์การเกษตรที่ไม่เข้มแข็ง และสหกรณ์ที่เลิกกิจการไปในั้นสาเหตุที่สำคัญคือการทุจริตจากฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการ ทำให้การดำเนินธุรกิจไม่มีความน่าเชื่อถือขาดสภาพคล่องทางการเงินและที่สำคัญเกิดวิกฤติศรัทธาแก่มวลหมู่สมาชิกสหกรณ์การเกษตร รวมทั้งหน่วยงานที่จะเข้ามาสนับสนุนในทางธุรกิจกับสหกรณ์ ส่วนสหกรณ์ที่เข้มแข็งและกำลังพัฒนานั้นการบริหารจัดการมีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ที่สำคัญฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการมีหลักคุณธรรมหรือธรรมาภิบาลในทางบริหารต่อองค์กร ทำให้มีความน่าเชื่อถือและมีภาพลักษณ์ที่ดีต่อมวลสมาชิกสหกรณ์ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3. การบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตรที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคม จากข้อค้นพบการวิจัย สหกรณ์การเกษตรเป็นที่ปรึกษาทางการเงินให้แก่สมาชิกสหกรณ์การเกษตรและองค์กรชุมชนทั่วไป กลุ่มออมทรัพย์แม่บ้าน กลุ่มกองทุนเงินล้าน กลุ่มอาชีพต่างๆ ที่สหกรณ์การเกษตรได้เข้าไปให้การสนับสนุนในด้านเงินทุนเพื่อให้กลุ่มเหล่านั้นสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ในอัตราดอกเบี้ยที่เป็นธรรม รวมถึงจัดหาช่องทางตลาดให้กับกลุ่มอาชีพที่สหกรณ์การเกษตรได้เข้าไปให้การสนับสนุน ทั้งนี้เพื่อสืบทอดเจตนารมณ์หลักการและวิธีการสหกรณ์ที่ต้องคืนกำไรให้กับสังคม และท้องถิ่น อาทิ งานประเพณีที่สำคัญของท้องถิ่นสหกรณ์การเกษตรได้เข้าร่วมในกิจกรรมมาโดยตลอดกับชุมชน เปรียบเสมือนสหกรณ์การเกษตรอยู่เคียงคู่กับเกษตรกรและชุมชนกล่าวโดยสรุปสหกรณ์เป็นองค์กรที่พึ่งพาของสังคม ในการสนับสนุนให้สังคมเข้มแข็งไปด้วย

4. การบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตรที่มีเครือข่ายพันธมิตร ข้อค้นพบในการวิจัยสหกรณ์การเกษตรได้มีเครือข่ายทางธุรกิจ และประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ในพื้นที่ เช่น เครือข่ายสหกรณ์การเกษตรจังหวัดร้อยเอ็ด เครือข่ายสหกรณ์การเกษตรภาค

ตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อการเชื่อมโยงการค้าเน้นธุรกิจ เช่น การแลกเปลี่ยนสินค้า และการช่วยเหลือสหกรณ์ด้านเงินทุน รวมถึงการแลกเปลี่ยนการบริหารจัดการจุดคิจุดค้อยของการค้าเน้นธุรกิจ

1.2 ปัจจัยด้านการสื่อสาร มีผลต่อความเข้มแข็งของสหกรณ์การเกษตร

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กฤษณ อัมพันธ์ (2553 :63-64) ได้ศึกษาการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการบุคลากรสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการบุคลากร สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดเชียงใหม่ พัฒนาขึ้นบนระบบปฏิบัติการวินโดวส์เอ็กซ์พี ใช้โปรแกรมพีเอชพี ในการเขียนเว็บแอปพลิเคชัน ใช้โปรแกรมมายเอสคิวแอลเป็นระบบฐานข้อมูล และใช้โปรแกรมอินเทอร์เน็ตเอกซ์พลอเรอร์ รุ่น 8 ในการแสดงผลผลการประเมินการทำงานของระบบจากจำนวนบุคลากรสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 30 คน พบว่า ผู้ใช้มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากต่อการใช้งาน คือระบบสามารถใช้เป็นแหล่งข้อมูลเพื่อใช้ประกอบในการตัดสินใจในด้านบริหารงานบุคลากร และช่วยลดค่าใช้จ่ายในการจัดซื้ออุปกรณ์เพื่อจัดเก็บเอกสาร นอกจากนี้ ระบบยังสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาโปรแกรมเพื่อใช้งานด้านอื่น ๆ ได้อีกด้วย

วริษา อยู่ประเสริฐ (2548: 107-117) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารภายในและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมที่ดิน พบว่า ข้าราชการในกรมที่ดินส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คือ ถ้าข้าราชการมีความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารมาก ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานก็จะมากตามไปด้วย การสื่อสารมีความสำคัญต่อการบริหารงานอันจะนำไปสู่ความเข้มแข็งขององค์กรจากงานวิจัยของ สิทธิวรรณ จันทร์ศรี (2545 : 149-151) ได้ศึกษาเรื่อง การสื่อสารภายในบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ โดยมุ่งศึกษาถึงพฤติกรรมการสื่อสารของบุคคลในองค์กร พบว่า ลักษณะภูมิหลังของแต่ละบุคคลทั้งในเรื่องเพศ อายุ อาชีพ ตำแหน่ง และระดับการศึกษาไม่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสาร นอกจากนี้ยังพบว่า ขนาดขององค์กรที่แตกต่างกันมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสารขององค์กร โดยองค์กรขนาดเล็กจะมีประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสารมากกว่าองค์กรขนาดใหญ่ และยังขนาดขององค์กรใหญ่มากขึ้นเท่าไร ก็ควรให้ความสนใจ และให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรมากขึ้น

ดังนั้น ผู้วิจัยเห็นว่าการสื่อสารในด้านการบริหารจัดการของสหกรณ์ เป็นปัจจัยสำคัญยิ่งต่อความเข้มแข็งของสหกรณ์การเกษตรทั้งนี้ เพราะการติดต่อสื่อสารช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย และมีความเกี่ยวพันซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกของสหกรณ์ นอกจากนี้การติดต่อสื่อสารนำมาซึ่งการตัดสินใจ การปฏิบัติ และการประสานงาน รวมถึงสามารถลดความขัดแย้งและความรุนแรงของความขัดแย้งที่มีในสหกรณ์ได้ โดยปัจจัยด้านการสื่อสารของสหกรณ์การเกษตรทั้ง 5 สหกรณ์ ที่ส่งผลให้สหกรณ์มีความเข้มแข็งขึ้นมีดังนี้

1. การสื่อสารที่มีเป้าหมาย การที่สหกรณ์การเกษตรได้สร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างฝ่ายบริหาร ฝ่ายจัดการ และสมาชิกสหกรณ์ ในการจัดกิจกรรมทั้งทางด้านการผลิต และสินค้าของสหกรณ์การเกษตร ทำให้เป้าหมายของแผนงาน โครงการค่อนข้างประสบผลสำเร็จ
2. การสื่อสารแบบสองทาง เป็นกระบวนการสื่อสารของสหกรณ์การเกษตรระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายจัดการของสหกรณ์การเกษตรในรูปของการประชุมประจำสัปดาห์ หรือการหารือกันภายในหากมีเรื่องเร่งด่วน และการประชุมระหว่างฝ่ายจัดการสหกรณ์การเกษตร (ผู้จัดการสหกรณ์) กับหัวหน้าฝ่ายต่างๆ เพื่อมอบหมายภารกิจการทำงานหรือการชี้แจงหากมีปัญหาอันเนื่องมาการทำงาน รวมทั้งการประชุมร่วมระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการกับสมาชิกสหกรณ์การเกษตรทั้งการประชุมย่อย หรือการประชุมใหญ่ แม้กระทั่งการที่เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์การเกษตรได้ออกพบปะสมาชิกสหกรณ์การเกษตรตามชุมชนต่างๆ ตามพื้นที่ต่างๆ ในเขตรับผิดชอบในการทำงานของสหกรณ์การเกษตร จะเห็นได้ว่าการสื่อสารแบบสองทางเป็นการสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายจัดการ แม้กระทั่งฝ่ายจัดการกับบุคลากรในหน่วยงานของสหกรณ์การเกษตร และที่สำคัญการออกประชุมชี้แจง ในเรื่องภารกิจของสหกรณ์การเกษตรกับสมาชิกสหกรณ์ตามพื้นที่ต่างๆ ในชุมชน ทำให้เกิดความเข้าใจในการทำงานร่วมกันและเป็นการลดข้อขัดแย้งในการทำงานการสื่อสารมีส่วนสำคัญในการสร้างความเข้มแข็งของสหกรณ์การเกษตร

3. บทบาทของผู้ส่งสารและผู้รับสารเป็นการติดต่อสื่อสารทั้งผู้บริหารสหกรณ์การเกษตรและฝ่ายจัดการ บุคลากรในสหกรณ์พร้อมทั้งสมาชิกสหกรณ์การเกษตร ได้สลับบทบาทการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกัน โดยสมาชิกสหกรณ์สามารถติดต่อกับฝ่ายบริหารจัดการได้โดยตรง เมื่อต้องการความช่วยเหลือและการชี้แนะในทางการเงินและการประกอบอาชีพ หรือการติดต่อสื่อสารผ่านหัวหน้ากลุ่ม คณะกรรมการสหกรณ์ ทั้งนี้เพื่อการแลกเปลี่ยนข่าวสารและข้อมูลซึ่งกันและกัน

4. ระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของสหกรณ์การเกษตร เป็นกระบวนการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารและฝ่ายจัดการ ได้นำสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงานสหกรณ์

1.3 ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร มีผลต่อความเข้มแข็งของสหกรณ์การเกษตร ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นฤปชา เมืองอินทร์ (2551 :80-94) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรและอายุการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ สมาคม วาย. เอ็ม. ซี. เอ. เชียงใหม่ พบว่า องค์ความรู้จากการศึกษาในอดีตว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานต้องถูกแปรเปลี่ยนเป็นความผูกพันต่อองค์กรก่อน จึงจะส่งผลต่ออายุการทำงานของพนักงานในการศึกษาครั้งนี้ประยุกต์ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มหรือลดตัวแปรเป็นขั้น ๆ ทำให้ค้นพบว่าตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่ออายุการทำงานสำหรับสมาคม วาย.เอ็ม.ซี.เอ.เชียงใหม่ด้วย ได้แก่ การที่พนักงานยินดีที่จะทำงานกับองค์กรจนเกษียณอายุความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และ ทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กรตัวแปรคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ทำให้เกิดความยินดีที่จะทำงานกับองค์กรจนเกษียณอายุของพนักงาน ได้แก่ การทำงานที่ไม่ซ้ำซาก การมีอำนาจในการควบคุม การที่ไม่ต้องทำงานตามขั้นตอนที่ตนไม่ชอบ การที่ภาระงานจำเป็นต้องใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ การที่พนักงานต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นเพื่อทำให้งานสำเร็จ การมีโอกาสเรียนรู้งานแผนกอื่น และการที่พนักงานต้องทำงานดังตารางที่กำหนดตัวแปรคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ทำให้เกิดความรูสึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ได้แก่ การไม่ถูกกำหนดให้มีภาระงานแน่นอน การที่ไม่ต้องทำงานตามขั้นตอนที่ตนไม่ชอบ การสามารถหาวิธีการทำงานด้วยตัวเอง และการที่พนักงานต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นเพื่อทำให้งานสำเร็จตัวแปรคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ทำให้เกิดทัศนคติเชิงบวกในการทำงานกับองค์กร ได้แก่ การไม่ถูกกำหนดให้มีภาระงานแน่นอน การทำงานที่ไม่ซ้ำซาก การมีอำนาจในการควบคุม การที่ไม่ต้องทำงานตามขั้นตอนที่ตนไม่ชอบ การมีอิสระในการทำงาน การไม่ถูกกำหนดให้ทำงานด้วยความรีบเร่ง การที่ภาระงานจำเป็นต้องใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ และการมีโอกาสเรียนรู้งานแผนกอื่น

ในด้านลักษณะขององค์กร ขนาดขององค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้มีผลต่อการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กร จากงานวิจัยของ รัชดาพร รื่องเสียง (2549 :66-74) ได้ทำการศึกษาระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร บริษัท ชันยางอุตสาหกรรมอาหารจำกัด จำนวนทั้งสิ้น 270 คน ในด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร และ

ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร รวมทั้งความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติ กับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยใช้ปัจจัยที่กำหนดความผูกพันต่อองค์กรตามแนวคิดของ R.M. Steers ที่กำหนดไว้ 3 กลุ่มประกอบด้วย 1) ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน (Job Characteristics) 2) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Job characteristic) และ 3) ประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติ (Work Experiences) มาเป็นตัวแปรปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

ผู้วิจัยพบว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นคุณูแจสำคัญต่อผลสำเร็จทางธุรกิจของสหกรณ์การเกษตร หากคนมีความผูกพัน สิ่งที่ต้องการจะได้มากกว่างานก็คือ ตัวและหัวใจ ความทุ่มเท การอุทิศตนเพื่อองค์กรด้วยความเต็มใจ และความเป็นส่วนหนึ่งของมันและกันระหว่างชีวิตส่วนตัวกับชีวิตการทำงานของคน ที่สำคัญก็คือ การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดี และต่อเนื่องขององค์กร ส่งผลให้ธุรกิจเติบโตและประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 5 สหกรณ์การเกษตรวัดได้จากผลการสังเกตดังนี้

1. สมาชิกสหกรณ์การเกษตร มีความเชื่อมั่นในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมของสหกรณ์ หมายถึง การที่สมาชิกสหกรณ์การเกษตรยอมรับแนวทางการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายและมีค่านิยมของตนที่สอดคล้องกับค่านิยมของสหกรณ์

2. บุคลากรสหกรณ์การเกษตรมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อประโยชน์ของสหกรณ์การเกษตร หมายถึง การใช้ความรู้ ความสามารถ ความพยายามของตนเองอย่างเต็มที่ในการทำงาน เพื่อให้งานขององค์กรประสบความสำเร็จ

3. สมาชิกสหกรณ์การเกษตร บุคลากร ผู้บริหาร มีความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพในองค์กรสหกรณ์การเกษตร มีความต้องการและความสมัครใจที่จะอยู่ปฏิบัติงานในองค์กรสหกรณ์ ถึงแม้ว่าจะได้รับข้อเสนอที่ดีกว่าจากองค์กรอื่น ถึงแม้ว่าองค์กรจะเกิดสภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ สมาชิกสหกรณ์การเกษตร บุคลากรและฝ่ายบริหารจะไม่คิดหรือมีความต้องการที่จะลาออกจากองค์กร

2.2 ผลการเปรียบเทียบ ในการนำการพัฒนา รูปแบบความเข้มแข็งของสหกรณ์การเกษตรภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ไปทดลองใช้กับสหกรณ์การเกษตรทั้ง 5 สหกรณ์ พบว่า หลังการทดลองความเข้มแข็งของสหกรณ์การเกษตรมีแนวโน้มการพัฒนาไปในทิศทางที่เข้มแข็งขึ้นกว่าก่อนทดลองใช้การพัฒนา รูปแบบความเข้มแข็งของสหกรณ์ ซึ่งสอดคล้องกับ

สมมุติฐานที่ตั้งไว้ว่าหลังการทดลองการพัฒนา รูปแบบความเข้มแข็งของสหกรณ์การเกษตรภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ความเข้มแข็งของสหกรณ์การเกษตรมีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น สามารถนำมาอภิปรายผลดังต่อไปนี้

2.1 การพัฒนาการบริหารจัดการ

สมพงษ์ เกษมสิน (อ้างถึงใน บุญสวย ต่อชีพ. 2538 : 6-7) กล่าวว่า การบริหารจัดการมีลักษณะเด่นเป็นสากลอยู่หลายประการ ประกอบไปด้วย 1) การบริหารย่อมมีวัตถุประสงค์ 2) การบริหารอาศัยบุคคลเป็นองค์ประกอบ 3) การบริหารต้องใช้ทรัพยากรบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน 4) การบริหารมีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการ 5) การบริหารเป็นการดำเนินการร่วมกันของกลุ่มบุคคล 6) การบริหารอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจของบุคคล ฉะนั้นจึงต้องอาศัยความร่วมมือ (Collective Mind) เพื่อให้เกิดความร่วมมือของกลุ่ม (Group Cooperation) อันจะนำไปสู่พลังของกลุ่ม (Group Effort) ที่จะทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ 7) การบริหารมีลักษณะการร่วมมือกันดำเนินการอย่างมีเหตุผล 8) การบริหารมีลักษณะเป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์ 9) การบริหารไม่มีตัวตน (Intangible) แต่มีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์

หลังจากการสังเกตการณ์ของผู้วิจัย พบว่า หลังการพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรทั้ง 5 สหกรณ์ ซึ่งประกอบด้วย ประธานกรรมการ ผู้จัดการ ซึ่งเป็นกลุ่มทดลองทั้ง 5 สหกรณ์มีข้อสังเกตดังนี้

2.1.1 ประธานกรรมการ ผู้จัดการสหกรณ์ มีความรู้และความเข้าใจในการพัฒนาการบริหารจัดการทั้งภายในและภายนอกองค์กร มากกว่าก่อนการเข้าอบรม และการร่วมกิจกรรมการพัฒนาเป็นระยะตลอดเวลา 3 เดือน

2.1.2 ประธานกรรมการ ผู้จัดการสหกรณ์ มีการเรียนรู้การบริหารจัดการจากสหกรณ์ที่ประสบผลสำเร็จจากกิจกรรม สหกรณ์ที่พบสหกรณ์น้อง โดยสหกรณ์ที่ประสบผลสำเร็จในเขตจังหวัดร้อยเอ็ด คือสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด โดยคุณ บุญเกิด ภาวนนท์ ผู้จัดการ ได้ออกเยี่ยมสหกรณ์ซึ่งเป็นกลุ่มทดลองทั้ง 5 สหกรณ์ พร้อมทั้งการให้การปรึกษาในการบริหารจัดการและการเชื่อมโยงในการทำธุรกิจร่วมกัน ทำให้สหกรณ์ที่เป็นกลุ่มทดลองมีการบริหารจัดการที่ปรับเปลี่ยนโดยการเรียนรู้จากสหกรณ์ที่เป็นต้นแบบ

2.1.3 ประธานกรรมการ ผู้จัดการสหกรณ์ ได้ปรับวิสัยทัศน์การทำงาน โดยการให้สมาชิกสหกรณ์การเกษตรได้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการมากขึ้น อาทิ การประชุม

ร่วมกันระหว่างฝ่ายบริหารฝ่ายจัดการและสมาชิกสหกรณ์ และการพบปะสมาชิกสหกรณ์ตามพื้นที่ต่างๆ ทำให้สมาชิกมีความมั่นใจในการบริหารงานของสหกรณ์มากขึ้น

2.1.4 ประธานกรรมการ ผู้จัดการสหกรณ์มีความพยายามที่จะพัฒนาสหกรณ์ การเกษตรให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์ โดยเฉพาะการมีธรรมาภิบาลในการบริหาร อาทิ การมีความซื่อสัตย์สุจริตในการบริหาร โดยนำบทเรียนความล้มเหลวในอดีตมาเป็นบทเรียน เพื่อที่จะนำสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็ง และเป็นองค์กรที่มีความน่าเชื่อถือต่อมวลสมาชิก สหกรณ์การเกษตร

2.1.5 ประธานกรรมการ ผู้จัดการสหกรณ์ เห็นความสำคัญในการมีเครือข่ายเพื่อ เชื่อมโยงทางธุรกิจ โดยจากการตั้งเครือข่ายสหกรณ์การเกษตรจังหวัดร้อยเอ็ด ทำให้สหกรณ์ การเกษตรกลุ่มทดลองทั้ง 5 สหกรณ์มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน และที่สำคัญ มีการช่วยเหลือเกื้อกูลในการทำธุรกิจทั้งด้านการบริหารจัดการและด้านเงินทุน

จากการพัฒนาการบริหารจัดการดังกล่าว จึงทำให้สหกรณ์การเกษตรที่เป็นกลุ่ม ทดลองทั้ง 5 สหกรณ์มีการบริหารจัดการที่พัฒนาเปลี่ยนแปลงที่ดีมากยิ่งขึ้น โดยประเมินจาก การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมและมีส่วนร่วม และจากแบบวัดความเข้มแข็ง พบว่า สหกรณ์ การเกษตรมีความเข้มแข็งมากกว่าก่อนทดลอง

2.2 การพัฒนาการสื่อสาร

อริสโตเติล (Aristotle, 1946 : 14 อ้างถึงใน Michael Burgoon, 1974 : 10)

ให้ความหมายของการสื่อสาร คือ การแสวงหาวิธีการชักจูงใจที่พึงมีอยู่ทุกรูปแบบ ส่วน เอ็ดเวิร์ดสเปียร์ (Edward Spair, 1933 : 79) ให้ความหมายของการสื่อสาร คือ การตีความหมายด้วยสัญชาตญาณต่อท่าทางที่แสดงออกเป็นสัญลักษณ์โดยไม่รู้ตัว ต่อความคิด และพฤติกรรมเชิงวัฒนธรรมของบุคคล ทางด้าน วิลเบอร์ ชแรมม์ (Wilbur Schramm, 1960 : 13) ให้ความหมายการสื่อสาร คือ การมีความเข้าใจร่วมกันต่อเครื่องหมายที่แสดงข่าวสาร ส่วน

ลินันท์ อนวัชศิริวงศ์ (2526 : 6) ให้ความหมายของการสื่อสาร หมายถึง การ เชื่อมโยงความรู้สึกต่าง ๆ ของบุคคลที่ทำการสื่อสารเข้าด้วยกัน ปรมะ สตะวาทิน (2540 : 30) ให้ความหมายว่า การสื่อสาร คือ กระบวนการของการถ่ายทอดสาร (Message) จากบุคคลฝ่าย หนึ่งซึ่งเรียกว่า ผู้ส่งสาร (Source) ไปยังบุคคลอีกฝ่ายหนึ่งซึ่งเรียกว่า ผู้รับสาร (Receiver) โดย ผ่านสื่อ (Channel)

หลังจากการสังเกตการณ์ของผู้วิจัย พบว่า หลังการพัฒนาการสื่อสารของสหกรณ์ การเกษตรทั้ง 5 สหกรณ์ ซึ่งประกอบด้วย ประธานกรรมการ ผู้จัดการ และสมาชิกซึ่งเป็นกลุ่ม ทดลองทั้ง 5 สหกรณ์มีข้อสังเกตดังนี้

2.2.1 สหกรณ์การเกษตรทั้ง 5 สหกรณ์ มีความตระหนักถึงความสำคัญของการ สื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรมากกว่าก่อนการอบรมและทำกิจกรรม

2.2.2 สหกรณ์การเกษตรทั้ง 5 สหกรณ์ ได้ใช้การสื่อสารระหว่างบุคคล การประชุม การฝึกอบรม การสัมมนา การชี้แจง การชี้แจงด้านเอกสาร ภายในองค์กรมากกว่าก่อนการ อบรมและทำกิจกรรม

2.2.3 สหกรณ์การเกษตรทั้ง 5 สหกรณ์ มีความรู้ในการใช้ข้อมูลทางบัญชีจาก สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์จังหวัด ที่เป็นสื่อบุคคล ได้ไปให้ความรู้ โปรแกรมระบบบัญชี เพื่อให้สหกรณ์การเกษตรมีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการทำงานของ โปรแกรมระบบบัญชี แต่ละระบบงานและภาพรวมการทำงานของ โปรแกรมระบบบัญชี ทำให้ระบบการบัญชีของ สหกรณ์มีความเป็นปัจจุบัน และมีข้อมูลทางการบัญชีประกอบในการตัดสินใจ

2.2.4 สหกรณ์การเกษตรทั้ง 5 สหกรณ์ ได้ศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสหกรณ์ การเกษตรที่เป็นต้นแบบภายในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ด คือสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด ทำให้มีการพัฒนาทั้งด้านการสื่อสารภายในองค์กร และการสื่อสารระหว่างองค์กรในเครือข่าย ทางธุรกิจและการบริหารงาน

2.2.5 สหกรณ์การเกษตรทั้ง 5 สหกรณ์ ได้ใช้การสื่อสารที่ดี คือ เครื่องสร้าง ความเข้าใจ และสร้างวัฒนธรรมตลอดจนสามารถสร้างความมั่นคงและเป็นศูนย์รวมให้องค์กร ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยทั้งการสื่อสารภายในสำนักงาน และสมาชิกสหกรณ์ การเกษตร และระหว่างองค์กร ทำให้สหกรณ์การเกษตรได้ข้อมูลในการบริหารงานอันจะ นำไปสู่ความเข้มแข็งของสหกรณ์การเกษตร

2.3 การพัฒนาความผูกพันต่อองค์กร

Buchanan II (1974 : 533-546) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรไว้ว่า คือ ความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน (Partisan) ความผูกพันที่มีต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรและการปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรซึ่งความ ผูกพันต่อองค์กรจะประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ 1) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน กับองค์กร (Identification) โดยการเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน ยอมรับในค่านิยมและวัตถุประสงค์ ขององค์กรและถือเสมือนหนึ่งว่าเป็นของตนเช่นกัน 2) การเข้ามามีส่วนร่วมในองค์กร

(Involvement) คือ การเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรตามบทบาทของตนอย่างเต็มที่

3) ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty) คือ ความรู้สึกรัก และผูกพันต่อองค์กร

ในด้าน กาญจนา นุใจกอง (2542 : 29) กล่าวว่าความผูกพันขององค์กรเป็นภาวะทางจิตที่ทำให้บุคคลมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของตน โดยจะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ ได้แก่ การยอมรับและยึดมั่นค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร การตั้งใจทุ่มเทความพยายามในงาน เพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ การมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาความเป็นสมาชิกภาพขององค์กรได้ การมีความรู้สึกเกี่ยวพันอย่างสูงกับกิจกรรมขององค์กร การมีความจงรักภักดี และยังคงอยู่กับองค์กร

หลังจากการสังเกตการณ์ของผู้วิจัย พบว่า หลังการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของสหกรณ์การเกษตรทั้ง 5 สหกรณ์ ซึ่งประกอบด้วย ประชานกรรมการ ผู้จัดการ และสมาชิกซึ่งเป็นกลุ่มทดลองทั้ง 5 สหกรณ์ มีข้อสังเกตดังนี้

2.3.1 สหกรณ์การเกษตรทั้ง 5 สหกรณ์ ซึ่งประกอบด้วย ประชานกรรมการ ผู้จัดการ และสมาชิก ได้ร่วมระดมสมองในเรื่องความผูกพันต่อองค์กร ทำให้ได้ทราบจุดแข็งจุดอ่อนในการทำงานร่วมกัน เปรียบเสมือนการที่บุคคลในครอบครัวได้ปรึกษาหารือกัน เมื่อมีข้อขัดแย้งต้องหารือกัน เมื่อการทำงานมีการเปิดใจต่อกัน การทำงานจึงมีความราบรื่น

2.3.2 สหกรณ์การเกษตรทั้ง 5 สหกรณ์ ซึ่งประกอบด้วย ประชานกรรมการ ผู้จัดการ ได้ให้ความสำคัญกับพนักงาน โดยการอธิบายถึงความสำคัญของงานที่พนักงานทำว่ามี ความสำคัญต่อองค์กร สามารถสร้างรายได้หรือลดต้นทุนให้แก่องค์กร ทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในงานที่ทำ และทำให้พนักงานรู้สึกว่าจะต้องทำงานอย่างเต็มความสามารถ

2.3.3 สหกรณ์การเกษตรทั้ง 5 สหกรณ์ ได้นำการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งพนักงาน และสมาชิกสหกรณ์ โดยการส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเองด้วยการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน เพื่อให้พนักงานและสมาชิกสหกรณ์ได้มีความรู้ และได้ประสบการณ์เพื่อนำไปปรับใช้กับชีวิตประจำวัน

2.3.4 สหกรณ์การเกษตรทั้ง 5 สหกรณ์ ได้ให้รางวัล กับพนักงานสหกรณ์ที่ทำงาน มุ่งมั่นขยันทำงาน และมีผลสัมฤทธิ์ของงาน และสมาชิกสหกรณ์ที่ประสบผลสำเร็จในการ ประกอบอาชีพรวมถึงการเป็นบุคคลต้นแบบ เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน และสมาชิกสหกรณ์เพราะความผูกพัน จึงเป็นกุญแจสำคัญต่อผลสำเร็จของธุรกิจ หากคนมีความผูกพัน สิ่งที้องค์กรจะได้มากกว่างานก็คือ ตัวและหัวใจ ความทุ่มเท การอุทิศตนเพื่อ องค์กร ความเป็นส่วนหนึ่งของคนและกันระหว่างชีวิตส่วนตัวกับชีวิตการทำงานของคน ที่

สำคัญก็คือ การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดี และต่อเนื่องขององค์กร ส่งผลให้ธุรกิจเติบโตและประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

2.3.5 สหกรณ์การเกษตรทั้ง 5 สหกรณ์ ได้มีเครือข่ายความร่วมมือกับสหกรณ์การเกษตรในระดับจังหวัด และสหกรณ์การเกษตรในระดับภาค เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงทางธุรกิจและการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน และหากสหกรณ์การเกษตร หรือในภาคประชาชนในประเทศประสบภัยพิบัติหรือความเดือดร้อนต่างๆ สหกรณ์การเกษตรทั้ง 5 สหกรณ์พร้อมทั้งสมาชิกในเครือข่ายจังหวัดร้อยเอ็ดพร้อมให้การสนับสนุนและช่วยเหลือ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการส่งผลต่อความเข้มแข็งของสหกรณ์การเกษตรภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สหกรณ์ควรกำหนดโครงสร้างการบริหารงาน โดยมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับการให้การศึกษาอบรม หรือประสานการฝึกอบรมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง กำหนดแผนงาน โครงการ และงบประมาณรายจ่ายประจำปีของสหกรณ์สำหรับการพัฒนาด้านสังคม เพื่อให้สหกรณ์มีบทบาทมากขึ้น เช่น การให้การศึกษาอบรมแก่สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ และจัดให้มีสถานที่สำหรับเป็นแหล่งเรียนรู้เรื่องการสหกรณ์ในชุมชน และความรู้ด้านอื่น ๆ ในการประกอบอาชีพ

1.2 ผลการวิจัยพบว่า การสื่อสารส่งผลต่อความเข้มแข็งของสหกรณ์การเกษตรภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สหกรณ์ควรจัดทำกิจกรรมสหกรณ์สัญจรเข้าไปหาสมาชิกสหกรณ์ในพื้นที่ต่างๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์กับสมาชิกที่เป็นเจ้าของสหกรณ์ให้มากที่สุด และกิจกรรมการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรทางการเงินในระดับชุมชนเช่นกองทุนหมู่บ้าน และกลุ่มออมทรัพย์

1.3 ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรส่งผลต่อความเข้มแข็งของสหกรณ์การเกษตรภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สหกรณ์ควรใช้กิจกรรมในระดับของสมาชิกสหกรณ์เช่นสมาชิกสหกรณ์ต้นแบบเรื่องการออม สมาชิกสหกรณ์ต้นแบบเรื่องการพัฒนาอาชีพ ส่วนในระดับพนักงานควรใช้กิจกรรม พนักงานดีเด่น และกิจกรรมการทานข้าวด้วยกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานอาทิตย์ละหนึ่งครั้งเป็นต้น

2. ข้อเสนอแนะเพื่อทำการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษารูปแบบการพัฒนาความเข้มแข็งของสหกรณ์ทุกประเภท ทั้งในระดับจังหวัดและในระดับภาคเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ในการพัฒนาระบบสหกรณ์ไทย

2.2 ควรศึกษาการพัฒนาารูปแบบการสื่อสารการตลาดของสหกรณ์การเกษตร

2.3 ควรศึกษาการเชื่อมโยงเครือข่ายความร่วมมือของสหกรณ์การเกษตรภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.4 ควรศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของสหกรณ์การเกษตรที่ไม่ผ่านมาตรฐานสหกรณ์

2.5 ควรศึกษาการนำหลักธรรมมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสหกรณ์



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY