



ปัญหาและสาเหตุของปัญหาในโครงการ

โครงการหมู่บ้านสหกรณ์การเกษตรสีนกำแหงนั้น ประสบกับปัญหาด่าง ๆ หลากประการ ทั้งที่เกิดจากสภาพของกายภาพ เศรษฐกิจ ประชากร และองค์กรที่บริหารงาน ซึ่งสามารถแบ่งแยกปัญหาและสาเหตุได้ดังนี้ คือ

1. ปัญหาด้านกายภาพ มีปัญหาทั้งทางด้านธรรมชาติ เช่น ลักษณะของดิน ความลาดชันของพื้นที่ และสมรรถนะที่ดิน รวมทั้งปัญหาด้านสาธารณูปโภคอีกด้วย คือ

1.1 ด้านสมรรถนะที่ดิน ลักษณะของสมรรถนะที่ดินในโครงการ เป็นสมรรถนะที่ดินต่ำ มีความลาดชันของที่ดิน อีกทั้งในแต่ละหมู่บ้านของโครงการมีสมรรถนะที่ดินที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำของสมรรถนะที่ดินทางการเกษตร ซึ่งปัญหาของสมรรถนะที่ดินนี้ เป็นสาเหตุจากลักษณะภูมิประเทศ นอกจากนี้ การไม่นำเอาการสำรวจสมรรถนะที่ดินมาใช้ในการวางแผนการเพาะปลูก ทำให้การเพาะปลูกไม่มีประสิทธิภาพ

1.2 ด้านน้ำในการทำการเกษตร แต่ละหมู่บ้านในโครงการมีการสร้างอ่างเก็บน้ำในการทำการเกษตร แต่มีความจุของน้ำแตกต่างกัน และยังมีปัญหาที่น้ำในอ่างเก็บน้ำมักจะแห้งลงในฤดูแล้งเสมอ ทั้งที่วัตถุประสงค์ในการสร้างอ่างเก็บน้ำเพื่อนำน้ำมาใช้เพาะปลูกในฤดูแล้ง ทั้งนี้ มีสาเหตุมาจากการบริหารน้ำที่บกพร่อง มักปล่อยน้ำไหลทิ้ง และเปิดน้ำใช้ในฤดูแล้ง ไม่มีการบริหารการใช้น้ำที่ดีพอ

1.3 ด้านการวางผังหมู่บ้าน แม้ว่าในแต่ละหมู่บ้านจะได้จัดให้มีการวางผัง เพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อย และความสะดวกในการให้บริการสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ แต่ไม่มีผลต่อการประกอบอาชีพของเกษตรกรเท่าไรนัก นอกจากความสะดวกในการรวบรวมผลผลิตของเกษตรกร ทั้งนี้ ในหมู่บ้านที่ 1, 2, 2 (โคนม) และ 3 ไม่มีการจัดศูนย์กลางของหมู่บ้าน ส่วนในหมู่บ้านที่ 4, 5, 6 มีการจัดศูนย์กลางหมู่บ้าน ซึ่งมีระยะทางจากบ้านถึงศูนย์กลางประมาณ 1 ก.ม. ส่วนศูนย์กลางของโครงการอยู่บริเวณหมู่บ้านที่ 3 ทั้งนี้ ทำให้หมู่บ้านที่ 4, 5

และ 6 ที่อยู่ทางตอนบนและเส้นทางคมนาคมไม่สะดวก มาติดต่อกับศูนย์กลางโครงการไม่สะดวก นอกจากนี้ ในการแบ่งที่ดินทำการเกษตรของสมาชิกนั้น ปรากฏว่า เกษตรกรแต่ละครอบครัวได้ที่ดินทำการเกษตรเพียง 4-6 ไร่ ซึ่งไม่เพียงพอต่อการทำการเพาะปลูก เพื่อยังชีพของเกษตรกร

1.4 ปัญหาด้านการคมนาคม เนื่องจากการที่ไม่มีรถประจำทางในโครงการ และการที่ถนนบางช่วงไม่สามารถใช้ได้ในฤดูฝน ทำให้การติดต่อสื่อสารกันทำได้ลำบากมาก ที่ตั้งของโครงการอยู่ห่างจากที่ตั้งของอำเภอสันกำแพงถึง 12 กิโลเมตร แต่ไม่มีรถประจำทาง ทำให้การที่คนของโครงการจะเข้าสู่ในบริเวณโครงการ หรือเกษตรกรที่อยู่ในโครงการจะติดต่อกับบุคคลภายนอกนั้นไม่สะดวก

1.5 ปัญหาด้านการขนส่งผลผลิต เนื่องจากรถยนต์ของทางโครงการ ๗ ที่ใช้ในการขนส่งผลผลิตของเกษตรกร จากแปลงเพาะปลูกหรือจากบ้านของเกษตรกรไปยังแปลงกลางยังไม่เพียงพอ จึงทำให้เกิดการล่าช้าในการขนส่งผลผลิต ซึ่งทำให้เกิดความเสียหาย เช่น ผลผลิตสูญหาย เน่า น้ำหนักลด สัตว์หรือแมลงมากิน เป็นต้น เกษตรกรบางครัวเรือนจึงต้องจ้างรถยนต์จากภายนอกมาขนส่งผลผลิต ทำให้เพิ่มค่าใช้จ่ายขึ้นมาอีก เป็นต้น

2. ปัญหาด้านเศรษฐกิจ ของเกษตรกรเองนั้น มีทั้งรายได้ต่ำ การมีหนี้สินสูง การเพาะปลูกไม่ได้ผล โคนมไม่ให้น้ำนมดิบตามเกณฑ์ที่ควร ปัญหาด้านการตลาด ด้านการให้สินเชื่อ

2.1 สาเหตุที่เกษตรกรมีรายได้ต่ำ เกษตรกรมีรายได้ต่ำกว่าที่มีการประมาณการไว้ในตอนริเริ่มตั้งโครงการที่จะให้เกษตรกรมีรายได้ 18,000 บาทต่อปีนั้น เนื่องจากการไม่มีการวางแผนการเพาะปลูกที่เหมาะสมกับสมรรถนะที่ดินและการตลาด นอกจากนี้ สมรรถนะที่ดินก็ยังต่ำมาก และปริมาณน้ำที่ไม่เพียงพอแก่การเพาะปลูก ทำให้ผลผลิตที่ได้ต่ำ การจัดสรรที่ดินทางการเกษตรได้เฉลี่ยประมาณคนละ 7 ไร่ ซึ่งมีพื้นที่น้อย แม้ว่าจะมีพื้นที่รับน้ำอ่าง แต่ก็ยังมีปัญหาน้ำไม่เพียงพอแก่การทำการเพาะปลูก อีกทั้งที่ดินในโครงการส่วนใหญ่มีสภาพเป็นดินปนหิน ดินทราย หรือดินที่ถูกทำลายหน้าดินไปจนหมดสิ้น จึงมีความอุดมสมบูรณ์ต่ำ อีกทั้งสมาชิกไม่มีอาชีพเสริมซึ่งจะทำรายได้และโครงการต่าง ๆ ที่มีการส่งเสริมทำไม่ครบวงจร

2.2 ด้านการเพาะปลูก เนื่องจากการไม่มีการวางแผนการเพาะปลูกอย่างแน่นอนเท่าที่ผ่านมาทำการเพาะปลูกพืชได้ปีละครั้ง เมื่อเก็บเกี่ยวผลผลิตแล้วก็จะปล่อยให้หญ้าขึ้นเต็มที่เพาะปลูก เมื่อถึงฤดูเพาะปลูกจะต้องเสียเงินจ้างรถไถปรามที่ใหม่ บางรายอาจต้องเสียเงินจ้างถึง 2 รอบ

เพราะเหตุนี้มาก ทำให้เสียเงินลงทุนเพิ่มขึ้นโดยไม่จำเป็น และเป็นการปล่อยให้ดินให้ว่างโดยเสียประโยชน์ ดังนั้น การเพาะปลูกในปัจจุบัน เมื่อสมาชิกทำการเพาะปลูกไม่ได้ผล ทำให้สมาชิกหันไปปลูกพืชที่ตนเคยปลูก และคิดว่าให้ผลผลิตดีที่สุด จึงทำให้มีปัญหาหลายด้าน เช่น การควบคุมโรคแมลง การขาดตลาดจำหน่าย และพืชที่ปลูกนั้น อาจไม่ใช่พืชที่ให้ผลตอบแทนต่อพื้นที่มากที่สุด

2.3 ด้านการเลี้ยงโคนม¹ โคนมให้น้ำนมดิบเฉลี่ยน้อยกว่ามาตรฐานที่กำหนด ซึ่งอาจมีสาเหตุจากพันธุ์โคไม่ได้มาตรฐาน จึงทำให้น้ำนมดิบต่ำกว่าที่กำหนด และเกิดจากการที่เกษตรกรขาดการเอาใจใส่ในการเลี้ยงดู หรือเอาใจใส่เลี้ยงดูแต่ไม่ถูกต้องตามหลักวิชาการ คือ การปล่อยให้โคนมหากินตามธรรมชาติโคกินอาหารที่ไม่มีคุณภาพหรือเกษตรกรที่ผ่านการฝึกอบรม มากัดไม่เลี้ยงดูเองปล่อยให้บุตรหรือภรรยาที่ไม่มีความรู้ เป็นคนเลี้ยงดูหรือเป็นคนรีดนม เป็นต้น

อีกทั้งยังมีปัญหาโคผสมพันธุ์ไม่ติดลูก จึงไม่ให้น้ำนมดิบ เสียค่าใช้จ่ายในการเลี้ยงดู เป็นเหตุให้เกษตรกรไม่สนใจเลี้ยงดูและละทิ้งโค จนโคเป็นโรคขาดอาหารและหมอมตายได้ กรณีนี้อาจมีสาเหตุมาจาก

- เกษตรกรขาดการเอาใจใส่ในการเลี้ยงดูจนโคนมไม่แข็งแรง ไม่พร้อมที่จะให้ลูกได้ และเวลาโคเป็นสัด ไม่ได้แจ้งให้เจ้าหน้าที่ปศุสัตว์ทราบ
- โคเป็นโรคมาก่อนทำให้ผสมพันธุ์ไม่ติด
- เวลาโคเป็นสัด เจ้าหน้าที่ปศุสัตว์เข้ามาผสมเทียมไม่ทัน เพราะทำงานประจำอยู่นอกโครงการ หรือขาดการติดต่อประสานงานที่ดีระหว่างเกษตรกรกับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง

การขาดแคลนหญ้าเลี้ยงโคในฤดูแล้ง เป็นผลให้โคให้น้ำนมต่ำ เนื่องจากเกษตรกรไม่ปลูกหญ้าของตนเอง เตรียมไว้ และทุ่งหญ้าที่สำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบทปลูกไว้หลายร้อยไร่ไม่ประสบความสำเร็จ เพราะปลูกล่าช้าเกินไปเลยช่วงที่ฝนตก รวมทั้งสำนักงานโครงการฯ ไม่มีมาตรการป้องกันโคของเกษตรกรที่เข้าไปกินหญ้าที่โครงการฯ ปลูกใหม่ ๆ ทำให้แปลงหญ้าเกิดความเสียหาย

¹ จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่องค์การส่งเสริมโคนมแห่งประเทศไทย 23 พฤศจิกายน 2526

2.4 ด้านการตลาด¹ เนื่องจากการที่ไม่มีแผนการเพาะปลูกที่แน่นอน ทำให้หาตลาดได้ยาก ไม่สามารถหาตลาดล่วงหน้าได้ อีกทั้งหน่วยงานราชการที่เข้ามาช่วยด้านการตลาดมิได้เข้ามาช่วยอย่างจริงจัง แต่คอยจะเอาผลประโยชน์จากการช่วย

2.5 ด้านการดำเนินงานธุรกิจของสหกรณ์ เนื่องจากเจ้าหน้าที่ของโครงการส่วนใหญ่เป็นข้าราชการซึ่งไม่เคยชินกับระบบการค้าขาย ซึ่งต้องมีการแข่งขันและการวางแผนการดำเนินงานล่วงหน้า ทำให้ธุรกิจที่ดำเนินอยู่เกิดปัญหาการขาดทุน ซึ่งส่วนใหญ่มีปัญหาด้านการทำบัญชีซึ่งจะกล่าวต่อไป

2.6 ด้านหนี้สินของสมาชิก เป็นปัญหาสืบเนื่องมาจากการเพาะปลูกที่ล้มเหลว ทำให้ไม่มีเงินที่จะนำมาชำระหนี้ ประกอบกับความต้องการเงินสดของสมาชิกในการใช้จ่ายเพื่อดำรงชีพ จึงทำให้สมาชิกบางส่วนนำผลผลิตไปขายให้กับพ่อค้า เพื่อนำเงินสดมาใช้จ่าย ซึ่งสหกรณ์ไม่สามารถหักเงินชำระคืนธนาคารได้ อีกทั้งปัญหาที่สมาชิกกู้เงินจากเอกชน ทำให้มีพันธะในการขายผลผลิตเพื่อนำเงินไปชำระหนี้

2.7 ด้านสินเชื่อ เนื่องจากการที่สมาชิกทำการเพาะปลูกไม่ได้ผล ไม่สามารถชำระหนี้ได้ ทำให้ธนาคารกรุงไทยต้องขยายวงเงินและระยะเวลาในการให้กู้ยืมเงินออกไป ซึ่งทางธนาคารไม่สามารถติดตามเร่งรัดเรียกคืนหนี้สินได้ โดยเฉพาะกับสมาชิกที่หลบหนีออกนอกโครงการ ทำให้สมาชิกที่เหลืออยู่ต้องรับผิดชอบหนี้สินของสมาชิกที่หลบหนีออกไปด้วย อีกทั้งแผนการเพาะปลูกและโครงการสินเชื่อโคนมได้ผลผลิตไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ทำให้ยอดหนี้สินมีจำนวนสูง นอกจากนี้ การที่เกษตรกรกู้เงินเต็มวงเงิน ทำให้ไม่สามารถกู้เงินเพิ่มเพื่อการลงทุนในฤดูการเพาะปลูก ทำให้ต้องกู้ยืมจากเอกชนในอัตราดอกเบี้ยที่สูง

3. ปัญหาด้านการบริหารงานของสหกรณ์ เกิดจากการที่นโยบายของโครงการ ๗ ส่วนใหญ่กำหนดจากคณะกรรมการซึ่งเป็นข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ แต่ไม่มีโอกาสคลุกคลีกับปัญหาอย่างแท้จริง ส่วนคณะกรรมการดำเนินการไม่มีอำนาจในการตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ทำให้การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นล่าช้าไม่ทันต่อสถานการณ์ และก่อให้เกิดความเบื่อหน่ายของคณะกรรมการดำเนินการ ไม่มีความกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหา

¹ ธนาคารกรุงไทย, อ่างแล้ว หน้า 104

นโยบายการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์¹ จากการสอบถามกรรมการดำเนินการสหกรณ์ เกี่ยวกับนโยบายในการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ ปรากฏว่า นโยบายที่มาจากผู้อำนวยการสำนักงานโครงการหมู่บ้านสหกรณ์สันกำแพง มีร้อยละ 63.64 มาจากกรรมการผู้จัดการสหกรณ์ มีร้อยละ 18.18 มาจากกรรมการดำเนินการสหกรณ์ มีร้อยละ 18.18 การที่นโยบายส่วนใหญ่มาจาก ผู้อำนวยการสำนักงานโครงการนั้น เนื่องจากคณะกรรมการโครงการเป็นผู้มอบหมายนโยบายต่างๆ ให้ผู้อำนวยการสำนักงานโครงการ ๗ มาแจ้งให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์รับไปปฏิบัติอีกต่อหนึ่ง (ตามตารางที่ 72)

ข้อที่น่าสนใจ คือ การที่นโยบายส่วนใหญ่ไม่ได้เกิดจากกรรมการของสหกรณ์ ดังนั้น นโยบายที่คณะกรรมการโครงการมอบหมายมานั้น จะเป็นที่ต้องการของสมาชิกหรือไม่ กรรมการของสหกรณ์ จะมีความเข้าใจหรือจะสามารถปฏิบัติได้มากน้อยเพียงไร เพราะกรรมการสหกรณ์ส่วนใหญ่ยังมีความรู้สึกว่ นโยบายต่าง ๆ ที่โครงการกำหนดมานั้นเป็นเรื่องที่อยู่ห่างไกล และเห็นว่าสหกรณ์ยังไม่สามารถดำเนินการในเวลานี้ได้ เมื่อยังเป็นไปไม่ได้กรรมการสหกรณ์มักจะวางเฉย และมักมีความคิดเห็นอยู่เสมอว่า สหกรณ์ไม่ใช่เป็นของตนเอง แต่เป็นเรื่องที่เจ้าหน้าที่โครงการจะต้องดำเนินการต่อไป

ตารางที่ 72 ความเห็นกรรมการดำเนินการสหกรณ์เกี่ยวกับนโยบายในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์

ผู้เสนอนโยบาย	จำนวนความเห็น	ร้อยละ
1. มาจากผู้อำนวยการสำนักงานโครงการหมู่บ้านสหกรณ์สันกำแพง	7	63.64
2. มาจากกรรมการผู้จัดการสหกรณ์	2	18.18
3. มาจากคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์	2	18.18
รวม	11	100.00

¹ ธนาคารกรุงไทย, อ้างแล้ว หน้า 89-90

ด้านการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เป็นไปในลักษณะต่างคนต่างทำ ไม่มีการประสานงานกันอย่างจริงจัง หน่วยงานต่าง ๆ คิดว่าหน่วยงานของตนเองมีความสำคัญ จะต้องให้โครงการ ๗ มาขอความร่วมมือในการทำงาน ทำให้งานขาดความเป็นเอกภาพ ผู้ประสานงานไม่ยอมประนีประนอมเกิดความขัดแย้งกันขึ้นในตัวผู้ปฏิบัติงาน¹ อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงตัวเจ้าหน้าที่บ่อย ๆ ทำให้งานขาดความต่อเนื่องในการแก้ปัญหาและดำเนินงาน

นอกจากนี้ ปัญหาด้านการบริหารสหกรณ์ยังมีด้านการบัญชี ซึ่งพบว่า สหกรณ์ไม่มีระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการเงินสำหรับพนักงานถือปฏิบัติ การควบคุมภายในด้านการเงินไม่รัดกุมเท่าที่ควร การเก็บรักษาทรัพย์สินของสหกรณ์ไม่ดี ไม่มีมาตรการควบคุมสินค้า ซึ่งสาเหตุนี้พบว่า พนักงานของสหกรณ์ยังขาดประสบการณ์และไม่มีพื้นความรู้ด้านนี้มาก่อน ไม่สามารถที่จะวิเคราะห์ข้อมูลทางบัญชีให้ฝ่ายบริหารทราบได้ และผู้รับผิดชอบในธุรกิจแต่ละด้านของสหกรณ์ไม่สนใจในการปฏิบัติให้ถูกต้องเกี่ยวกับการบัญชี ไม่มีการจัดทำเอกสารหลักฐานในการรับจ่ายเงินหรือสินค้า ไม่ส่งเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ให้ผ่านบัญชี ทำให้การบันทึกข้อมูลไม่สมบูรณ์ ไม่ทราบฐานะที่แท้จริง การที่สหกรณ์ดำเนินธุรกิจหลายด้าน แต่ไม่มีผู้จัดการที่มีความรู้ความสามารถที่จะแข่งขันกับผู้ประกอบการอื่นได้ ทำให้ขาดผู้รับผิดชอบงานและควบคุมบริหารงานการเงินการบัญชีให้มีประสิทธิภาพ

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ กับสมาชิก เกิดความไม่เข้าใจกันระหว่างเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานกับสมาชิก เนื่องจากเจ้าหน้าที่ไม่ปฏิบัติงานอย่างจริงจัง ทำให้สมาชิกเบื่อหน่ายในตัวเจ้าหน้าที่ และเจ้าหน้าที่ไม่ชี้แจงให้สมาชิกเข้าใจอย่างแท้จริงว่า การปฏิบัติงานนั้น ๆ ทำเพื่ออะไรและเพื่อใคร มีผลอย่างไร เมื่อเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานทำให้สมาชิกไม่ไว้วางใจ

นอกจากปัญหาที่เกี่ยวกับเจ้าหน้าที่แล้ว ยังมีปัญหาเกี่ยวกับเครื่องทุนแรง โดยเฉพาะรถไถของโครงการ ฯ นอกจากจะมีไม่พอเพียงแล้วยังชำรุดเสียอยู่บ่อย ๆ การดำเนินการซ่อมแซมจำเป็นผ่านทางส่วนกลางจึงล่าช้า เกษตรกรบางคนจึงต้องจ้างรถไถจากภายนอก ซึ่งค่าจ้างแพงกว่าจ้างจากทางโครงการ ฯ แม้ว่าขณะนี้ทางโครงการ ฯ จะจัดให้มีโครงการธนาคารควายนขึ้น แต่ควายของโครงการ ฯ มีจำนวนไม่เพียงพอแก่ความต้องการของเกษตรกร อีกทั้งการที่ที่ดินของเกษตรกรแต่ละครอบครัวมีไม่มาก ทำให้เกษตรกรบางคนไม่ยอมเลี้ยงควายเพราะต้องรับภาระการเลี้ยงดูซึ่งการใช้งานไม่คุ้มค่าใช้จ่าย นอกจากนี้ จำนวนควายที่มีอยู่ก็ยังมีจำนวนน้อยมาก ไม่พอเพียงแก่การให้บริการสมาชิกในโครงการ

¹ ธนาคารกรุงไทย, อ้างแล้ว หน้า ๑๘-๑๙

4. ปัญหาที่เกิดจากตัวสมาชิก เนื่องจากการที่สมาชิกไม่เข้าใจหลักการสหกรณ์ คิดว่าการเข้าร่วมโครงการทำให้ตนสามารถได้รับสิทธิพิเศษมากกว่าบุคคลภายนอกโครงการ จนเกิดความเคยชินในการขอรับบริการและไม่ยอมช่วยเหลือตนเอง ซึ่งเป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้คณะกรรมการดำเนินโครงการเกิดความเบื่อหน่าย ปัญหานี้จะเห็นได้จากทัศนคติของคณะกรรมการดำเนินโครงการในตารางที่ 73 ปัญหาของเกษตรกรในการวิจารณ์ตนเอง อีกทั้งการที่สมาชิกเพาะปลูกไม่ได้ผลทำให้เกิดความท้อแท้ใจในการประกอบอาชีพ และขาดความกระตือรือร้นในการประกอบอาชีพ การที่สมาชิกมีอาชีพหลักในการเพาะปลูกไม่มีอาชีพอื่นเสริม ทำให้ปล่อยเวลาว่างผ่านไปโดยเปล่าประโยชน์ นอกจากนี้ เกษตรกร ๗ บางครอบครัว มีภูมิลำเนาเดิมก่อนเข้ามาอยู่ในโครงการ ๗ อยู่ในหมู่บ้านใกล้เคียงโครงการ ๗ ทำให้คอยหาผลประโยชน์จากทั้งสองแห่ง โดยการนำเอาผลผลิตกลับบ้านเดิม เพื่อขายให้ได้เงินสดซึ่งเป็นการหลีกเลี่ยงการชำระหนี้ เกษตรกรเหล่านี้จึงขาดความจริงใจ และความร่วมมือกับโครงการ ๗

การที่เจ้าหน้าที่โครงการ ๗ ปฏิบัติงานโดยมิได้ชี้แจงให้เกษตรกรทราบถึงผลดีของโครงการ ก็เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกษตรกรไม่ไว้วางใจ และขาดความร่วมมือในการปฏิบัติงานด้วยเช่นกัน

ในด้านของผู้เกี่ยวข้องกับโครงการหมู่บ้านสหกรณ์การเกษตรสันกำแพงนั้น ซึ่งประกอบด้วย หน่วยงานทางราชการต่างๆ คณะกรรมการต่างๆ และเกษตรกรในโครงการนั้น ก็มีความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงการสหกรณ์ ๗ แตกต่างกันออกไป ซึ่งสามารถแบ่งออกได้ดังนี้ คือ

ก. ปัญหาของสหกรณ์ในความเห็นของกรรมการดำเนินงาน

กรรมการดำเนินงานสหกรณ์ทั้ง 11 คน ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหาของสหกรณ์ที่ทำความหนักใจให้แก่คณะกรรมการดำเนินการ ๗ มีอยู่ 6 ปัญหาด้วยกัน คือ (ตามตารางที่ 73)

(1) ปัญหาการบริหารงานของผู้จัดการสหกรณ์มีถึงร้อยละ 30.77 ของปัญหาทั้งหมด ปัญหานี้มองเห็นได้ชัดเจน กล่าวคือ ผู้จัดการสหกรณ์มาจากเกษตรกร ประสบการณ์และความรู้น้อย เป็นปัญหาเกี่ยวกับด้านบุคคลบริหารงาน

(2) ปัญหาสมาชิกไม่เข้าใจหลักการสหกรณ์อย่างแท้จริง มีร้อยละ 23.08 ของปัญหาทั้งหมด สาเหตุของปัญหานี้ เนื่องจากสหกรณ์นี้จัดตั้งเร็วเกินไป การให้ความรู้เกี่ยวกับ

หลักการสหกรณ์แก่สมาชิกในระยะเวลาสั้น ๆ สมาชิกจึงไม่เข้าใจได้ทั้งหมด ทั้งผลการดำเนินงานสหกรณ์ที่ผ่านมาไม่ได้แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์จะให้ประโยชน์หรือเป็นที่พึงพอใจแก่สมาชิกได้ จึงทำให้สมาชิกยังไม่เข้าใจหลักการของสหกรณ์มากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องทำให้สมาชิกไม่สนใจหรือไม่ให้ความร่วมมือต่อการดำเนินงานของสหกรณ์เท่าที่ควร

(3) ปัญหาการรวบรวมผลผลิตจากสมาชิกมีร้อยละ 15.38 ของปัญหาทั้งหมด แยกเป็นปัญหาย่อยได้ดังนี้ คือ

- สหกรณ์กำหนดให้กรรมการแต่ละหมู่บ้าน เป็นผู้รวบรวมผลผลิตจากสมาชิก แต่ไม่จ่ายค่าตอบแทนให้กรรมการสหกรณ์ ทำให้กรรมการสหกรณ์ไม่สนใจงานรวบรวมผลผลิต เนื่องจากต้องเสียเวลาทำมาหากิน

- ไม่สามารถรวบรวมผลผลิตทุกชนิดจากสมาชิกได้ เนื่องจากไม่มีตลาดจำหน่ายผลผลิต เช่น ปี 2525 ที่ผ่านมา สหกรณ์รับซื้อเฉพาะถั่วลิสงจากสมาชิก แต่พืชอื่นไม่ได้รับซื้อเลย

(4) ปัญหาธุรกิจขาดทุนมีร้อยละ 15.38 ของปัญหาทั้งหมด กรรมการสหกรณ์บางคนรู้ว่าขณะนี้ธุรกิจขาดทุน แต่ไม่ทราบว่าใครมีหน้าที่แก้ไข เช่น ธุรกิจเลี้ยงสุกรพระราชทาน ค่าใช้จ่ายสหกรณ์มากกว่ารายได้ของสหกรณ์

(5) ปัญหากรรมการดำเนินการสหกรณ์ไม่สามัคคี มีร้อยละ 7.69 ของปัญหาทั้งหมด กรรมการที่ให้ข้อคิดเห็นนี้ชี้แจงว่า กรรมการไม่ค่อยมาประชุมครบ และไม่จริงจังในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์

การเข้าร่วมประชุมของกรรมการดำเนินการสหกรณ์

ผลการสำรวจการเข้าร่วมประชุมของกรรมการดำเนินการสหกรณ์ พบว่า กรรมการที่เข้าร่วมประชุมทุกครั้งที่มีการประชุม มีร้อยละ 54.55 กรรมการที่เข้าร่วมประชุมบ้างเป็นบางครั้งมีร้อยละ 45.45 ตัวเลขที่ปรากฏนี้อาจแสดงให้เห็นว่า มีกรรมการส่วนหนึ่งยังไม่เห็นความสำคัญของการประชุมกรรมการสหกรณ์ (ตามตารางที่ 72)

ตารางที่ 73 การ เข้าร่วมประชุมของกรรมการดำเนินการสหกรณ์

การประชุม	จำนวน	ร้อยละ
เข้าร่วมประชุมทุกครั้งที่มีการประชุม	6	54.55
เข้าร่วมประชุมบ้าง เป็นครั้งคราว	5	45.45
ไม่เคย เข้าร่วมประชุมเลย	-	-
รวม	11	100.00

ที่มา : ธนาคารกรุงไทย

ตารางที่ 74 ปัญหาของสหกรณ์ที่ทำความหนักใจให้แก่คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์

ปัญหา	จำนวนความเห็น	ร้อยละ
1. การบริหารงานของผู้จัดการสหกรณ์	4	33.33
2. สมาชิกไม่เข้าใจหลักการสหกรณ์อย่างแท้จริง	3	25.00
3. การรวบรวมผลผลิตจากสมาชิก	2	16.67
4. ธุรกิจขาดทุน	2	16.67
5. กรรมการ ฯ ไม่สามัคคี	1	8.33
รวม	12	100.00

ที่มา : ธนาคารกรุงไทย 2525

ข. ความเห็นของเกษตรกรเกี่ยวกับการดำเนินงานของโครงการและหน่วยงาน

จากข้อมูลในตารางที่ 75 แสดงให้เห็นว่า เกษตรกรส่วนใหญ่ (63.6 %) ไม่พอใจเกี่ยวกับโครงการโดยส่วนรวม ในขณะที่กว่า 91 % มีความพอใจเกี่ยวกับบริการของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด ประมาณ 84 % พอใจในการดำเนินงานของสำนักงาน เร่งรัดพัฒนาชนบท และเพียง 63 % มีความพอใจสหกรณ์ รายละเอียดดูในตารางภาคผนวกที่ 111 (จ)

ตารางที่ 75 ความคิดเห็นของเกษตรกรเกี่ยวกับการดำเนินงานของโครงการและหน่วยงาน

ความเห็น	ตัวโครงการ	สหกรณ์	ธ.กรุงไทย จำกัด	รพช.
พอใจ	36.4	63.1	91.4	83.9
ไม่พอใจ	63.6	36.9	8.6	16.1

ที่มา : ธนาคารกรุงไทย 2525

ซึ่งจากตารางดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า เกษตรกรมีความคาดหวังจาก ตัวโครงการไว้ในระดับที่สูง เมื่อไม่ได้ตามความคาดหวังทำให้เกิดความไม่พอใจตัวโครงการสูงกว่าความไม่พอใจในสหกรณ์ ธนาคารกรุงไทย และสำนักงาน เร่งรัดพัฒนาชนบท อย่างไรก็ตาม ความเห็นของเกษตรกรในโครงการก็ได้หมายถึงประสิทธิภาพของโครงการ ๗ เพียงแต่หมายถึง ความคาดหวังของเกษตรกรที่มีต่อโครงการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเท่านั้น

ค. ความคิดเห็นของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ในการจัดระดับขีดความสามารถของสหกรณ์การ เกษตรและสหกรณ์นิคม โดย กรมส่งเสริมสหกรณ์ ธนาคารเพื่อการ เกษตรและสหกรณ์ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนั้น ได้จัดให้ สหกรณ์สินค้าแห่ง เป็นสหกรณ์ในระดับที่ 1 ทั้งนี้ โดยการให้ค่าคะแนนกับ

- 1 การบริหารและการจัดการทั่วไป
- 2 ธุรกิจและผลการดำเนินงาน
- 3 ฐานะการเงิน

อย่างไรก็ตาม การให้ค่าคะแนน เหล่านี้ เป็นการพิจารณาสภาพของสหกรณ์ ที่เป็นผลลัพธ์จากการดำเนินงาน โดยมีได้พิจารณาถึงการลงทุนที่ได้ทุ่ม เทให้แก่โครงการว่า งบประมาณที่ได้ลงทุนกับผลลัพธ์ที่ได้นั้น คำนึงค่ากับการลงทุนหรือไม่ ดังนั้น ในการจัดระดับขีดความสามารถดังกล่าวจึงมิได้หมายความว่า สหกรณ์ดังกล่าวประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน แต่ เป็นเพียงว่าสหกรณ์ในโครงการ ฯ นี้ มีสภาพดีกว่าสหกรณ์อื่น ๆ เท่านั้น

อนึ่ง โครงการหมู่บ้านสหกรณ์สินค้าแห่งนั้น นับ เป็นกรณีที่ดี เศษกว่าสหกรณ์อื่น ๆ เนื่องจากโครงการ ฯ นี้เป็นโครงการในพระราชดำริ จึงทำให้ได้รับงบประมาณแผ่นดินและความช่วยเหลือจากหน่วยงานทั้งภาครัฐบาลและเอกชน มากกว่าโครงการสหกรณ์อื่น ๆ ซึ่งเป็นผลให้การดำเนินงานของสหกรณ์โดยส่วนใหญ่มีหน่วยงานของสำนักงาน เร่งรัดพัฒนาชนบทเป็นผู้ควบคุมอยู่ นับว่าโครงการหมู่บ้านสหกรณ์สินค้าแห่งนั้นได้เปรียบกว่าสหกรณ์อื่น ๆ จึงเป็นผลให้การดำเนินงานได้รับการปรับปรุงและแก้ไขจนได้เป็นสหกรณ์ในระดับที่ 1 หลังปี 2522 ซึ่งสำนักงาน เร่งรัดพัฒนาชนบท ได้กำหนดจะถอนตัวในปี 2523 แต่อย่างไรก็ดี ก็ยังมีได้มีการถอนตัวออกจากโครงการ ฯ จนกระทั่งปัจจุบัน แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์ ฯ ยังไม่อาจจะช่วยเหลือตนเองได้โดยปราศจากความช่วยเหลือของสำนักงาน เร่งรัดพัฒนาชนบทเช่นเดียวกับสหกรณ์อื่น ๆ

จากการศึกษาถึงสาเหตุและปัญหาของสหกรณ์สินค้าแห่งนั้น สามารถจะสรุป เป็นแผนภูมิ ปัญหา และสาเหตุได้ตามแผนภูมิที่ 20