

**บทบาทผู้นำของคณะกรรมการอำนวยการในการผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์  
: กรณีศึกษา สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสงขลา**

**นางสาวจุรีรัตน์ เหมือนพะวงศ์**

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2551

**The Cooperative Board of Director's Leadership Role to Meet the Cooperative  
Standard Criterias : A Case Study of Agricultural  
Cooperatives in Songkhla Province**

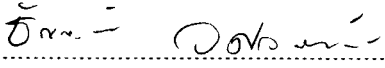
**MissJureerat Muanpawong**

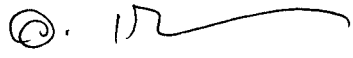
An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Business Administration in Cooperatives  
School of Agricultural Extension and Cooperatives  
Sukhothai Thammathirat Open University

2008

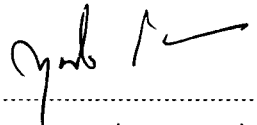
หัวข้อการศึกษาคั่นคว่ำอิสระ      บทบาทผู้นำของคณะกรรมการอำนวยการในการผ่านเกณฑ์  
มาตรฐานสหกรณ์ : กรณีศึกษา สหกรณ์การเกษตร  
ในจังหวัดสงขลา  
ชื่อและนามสกุล      นางสาวจूरรัตน์ เหมือนพะวงศ์  
แขนงวิชา      สหกรณ์  
สาขาวิชา      ส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา      รองศาสตราจารย์ชัยยุทธศรี วศวรรณวัฒน์

คณะกรรมการสอบการศึกษาคั่นคว่ำอิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาคั่นคว่ำอิสระ  
ฉบับนี้แล้ว

  
..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ชัยยุทธศรี วศวรรณวัฒน์)

  
..... กรรมการ  
(ศาสตราจารย์โอภาวดี เข้มทอง)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ อนุมัติให้การ  
การศึกษาคั่นคว่ำอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

  
.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุนันท์ สีสั่งข์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์

วันที่ 20 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2552

ชื่อการศึกษา คั่นคว้ออิสระ บทบาทผู้นำของคณะกรรมการอำนวยการในการผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์

: กรณีศึกษา สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสงขลา

ผู้ศึกษา นางสาวจूरรัตน์ เหมือนพะวงศ์ ปริญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (สหกรณ์)

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ธัญญ์ศรี วศวรรณวัฒน์ ปีการศึกษา 2551

### บทคัดย่อ

การศึกษาคั่นคว้ออิสระครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาบทบาทผู้นำของคณะกรรมการอำนวยการในฐานะผู้นำสหกรณ์เพื่อให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์และ 2) เพื่อศึกษาบทบาทผู้นำของคณะกรรมการอำนวยการในการบริหารจัดการสหกรณ์ให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์

กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา คือ คณะกรรมการอำนวยการของสหกรณ์การเกษตรที่สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลาประกาศให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์ประจำปี 2551 จำนวน 8 สหกรณ์ สหกรณ์ละ 4 คน ได้แก่ ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ เลขานุการ และเหรัญญิก รวมจำนวน 32 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าความถี่ และร้อยละ

ผลการศึกษา พบว่า 1) คณะกรรมการอำนวยการสหกรณ์ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุ 50 ปีขึ้นไปจบการศึกษาระดับปวช./มัธยมศึกษาตอนปลาย ดำรงตำแหน่งกรรมการระหว่าง 3-4 ปี เคยเข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการสหกรณ์ 1-2 ครั้ง มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระหว่าง 5,000-10,000 บาท การแสดงบทบาทในฐานะผู้นำสหกรณ์พบว่า มีการดูแลการดำเนินงานสหกรณ์อย่างถูกต้องโปร่งใส เป็นไปตามแผนงานและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานสหกรณ์อยู่ในระดับมาก มีการแสวงหาการเรียนรู้ใหม่ ๆ ในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างสม่ำเสมอ มีความสำนึกและตระหนักในสิทธิหน้าที่ความรับผิดชอบระดับมาก ปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับและระเบียบของสหกรณ์อยู่ในระดับมาก และมีความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์อยู่ในระดับมากและปานกลางในจำนวนเท่าๆกัน 2) การแสดงบทบาทในการบริหารจัดการ มีการประเมินผลการดำเนินงานเป็นรายเดือน โดยดำเนินงานได้ตามแผนงานประจำปีเกินกว่าร้อยละ 50 ขึ้นไป การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง มีการจัดโครงสร้างองค์กรสอดคล้องกับธุรกิจและบริการของสหกรณ์อยู่ในระดับมาก มีการดำเนินการและการบริหารจัดการภายในที่ดีเกินกว่าร้อยละ 50 ในทุกหมวดและมีการควบคุมการใช้จ่ายภายใต้งบประมาณรายจ่ายที่ประชุมใหญ่อนุมัติทุกเดือน

คำสำคัญ บทบาทผู้นำ เกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์ สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสงขลา

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาครั้งนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจากคณาจารย์สาขาวิชา ส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ในการศึกษา ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้ และขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ธัญญรัตน์ วศวรรณวัฒน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ กฤษณา ประศาสน์วุฒิ เป็นอย่างยิ่งที่ให้ความอนุเคราะห์ในการให้คำปรึกษาแนะนำและเสียสละ เวลาในการตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ของการศึกษานี้มาโดยตลอด

ขอขอบพระคุณ ศาสตราจารย์โอภาวดี เข้มทอง ที่กรุณาเสียสละเวลามาเป็นกรรมการ สอบในครั้งนี้

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลา กรรมการ รวมทั้งผู้จัดการ สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสงขลาที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ตลอดจนเพื่อน นักศึกษากลุ่มภาคใต้ทุกคนที่ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจให้กันตลอดมา

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ที่สั่งสอนให้มีความอดทน มานะบากบั่น จนสามารถศึกษาสำเร็จได้ด้วยดี ประโยชน์พึงมีจากการศึกษาเรื่องนี้ขอมอบแก่ทุกท่านที่กล่าวนามมา หากมีความผิดพลาดประการใด ผู้ศึกษาขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว

จุรีรัตน์ เหมือนพะวงศ์

พฤษภาคม 2552

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
กิตติกรรมประกาศ .....	จ
สารบัญตาราง .....	ซ
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา .....	2
กรอบแนวคิดการศึกษา .....	2
ขอบเขตของการศึกษา .....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	5
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	7
แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์ .....	7
แนวคิดเกี่ยวกับบทบาท .....	20
แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ .....	24
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการ .....	31
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	35
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา .....	37
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	37
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา .....	38
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	39
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	39
บทที่ 4 ผลการศึกษา .....	41
ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของคณะกรรมการอำนวยการ .....	41
ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการแสดงบทบาทในฐานะผู้นำสหกรณ์ .....	44
ตอนที่ 3 บทบาทในการบริหารจัดการ .....	52

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	58
สรุปผลการศึกษา .....	58
อภิปรายผล .....	59
ข้อเสนอแนะ .....	61
บรรณานุกรม .....	63
ภาคผนวก .....	67
แบบสอบถาม .....	68
ประวัติผู้ศึกษา .....	76

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1	ข้อมูลส่วนบุคคลของคณะกรรมการอำนวยการจำแนกตามเพศ ..... 41
ตารางที่ 4.2	ข้อมูลส่วนบุคคลของคณะกรรมการอำนวยการจำแนกตามอายุ ..... 42
ตารางที่ 4.3	ข้อมูลส่วนบุคคลของคณะกรรมการอำนวยการจำแนกตาม ระดับการศึกษา ..... 42
ตารางที่ 4.4	ข้อมูลส่วนบุคคลของคณะกรรมการอำนวยการจำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อ เดือนของครอบครัว ..... 43
ตารางที่ 4.5	ข้อมูลส่วนบุคคลของคณะกรรมการอำนวยการจำแนกตามระยะเวลา ที่ดำรงตำแหน่งกรรมการ ..... 43
ตารางที่ 4.6	ข้อมูลส่วนบุคคลของคณะกรรมการอำนวยการจำแนกตาม การได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการสหกรณ์ ..... 44
ตารางที่ 4.7	ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทและอำนาจหน้าที่ ..... 44
ตารางที่ 4.8	ระดับการมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานสหกรณ์ ..... 45
ตารางที่ 4.9	การแสวงหาการเรียนรู้ใหม่ๆ ในงานที่ได้รับมอบหมาย ..... 46
ตารางที่ 4.10	การพัฒนาตนเองโดยการศึกษาดูงานในสหกรณ์หรือสถาบันที่เกี่ยวข้อง ..... 46
ตารางที่ 4.11	การจัดประชุมสัมมนาสมาชิก ..... 47
ตารางที่ 4.12	ระดับการร่วมประชุมอธิบาย ..... 47
ตารางที่ 4.13	การรณรงค์ให้สมาชิกสหกรณ์นำหลักการเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ ..... 48
ตารางที่ 4.14	ความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักการประชาธิปไตย ..... 48
ตารางที่ 4.15	การตระหนักในคุณค่าสหกรณ์ ..... 49
ตารางที่ 4.16	การปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับและระเบียบของสหกรณ์ ..... 49
ตารางที่ 4.17	ความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์หลักการและวิธีการสหกรณ์ ..... 50
ตารางที่ 4.18	จำนวนและร้อยละของคะแนนความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ ..... 52
ตารางที่ 4.19	การประเมินผลการดำเนินงาน ..... 52
ตารางที่ 4.20	การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ..... 53
ตารางที่ 4.21	การจัดโครงสร้างองค์กรและระบบงาน ..... 53



## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.22 การออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร.....	54
ตารางที่ 4.23 การเชื่อมโยงเครือข่าย.....	54
ตารางที่ 4.24 การดำเนินการและการบริหารจัดการภายใน.....	55
ตารางที่ 4.25 การแก้ไขข้อสังเกตจากรายงานผลการตรวจสอบบัญชี.....	55
ตารางที่ 4.26 การควบคุมการใช้จ่ายภายใต้งบประมาณรายจ่าย.....	56
ตารางที่ 4.27 การจัดทำงบการเงิน.....	56

ญ

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา.....	3

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สหกรณ์ คือ คณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม โดยช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และต้องจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลต่อนายทะเบียน สหกรณ์ ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 สหกรณ์เป็นของสมาชิก บริหารงานโดยสมาชิก และเพื่อประโยชน์ของสมาชิก ทั้งนี้เพื่อสร้างสรรค์และปรับปรุงการประกอบสัมมาอาชีพและความ เป็นอยู่ให้ดีขึ้น ส่งผลให้ประเทศชาติมีการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและประชาธิปไตย ด้วยวิธีการ สหกรณ์ ซึ่งยึดหลักการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นวิธีการในการดำเนินงาน (กรมส่งเสริมสหกรณ์ 2550 : 3) ประเภทของสหกรณ์ที่จะรับจดทะเบียน มี 7 ประเภท คือ สหกรณ์ การเกษตร สหกรณ์นิคม สหกรณ์ประมง สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์บริการ และสหกรณ์เครดิตยูเนียน ทั้งนี้ ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 122 ตอนที่ 63 ก วันที่ 4 สิงหาคม 2548 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 5 เดือน สิงหาคม 2548 เป็นต้นไป

การบริหารงานของสหกรณ์ทั้ง 7 ประเภท จะยึดหลักเดียวกัน คือ บริหารงานโดย สมาชิก สมาชิกทุกคน จะเลือกตัวแทนซึ่งเรียกว่า “คณะกรรมการดำเนินการ” จากที่ประชุมใหญ่ คณะกรรมการดำเนินการมีหน้าที่กำหนดนโยบายการบริหารงานให้สหกรณ์โดยจัดจ้าง “ผู้จัดการ” ให้ปฏิบัติงานในสหกรณ์ภายใต้การควบคุมดูแลของคณะกรรมการดำเนินการ (กรมส่งเสริม สหกรณ์ 2550:58)

ผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสงขลาในปี 2551 จากจำนวน สหกรณ์การเกษตรทั้งหมดที่นำมาจัดมาตรฐาน 31 สหกรณ์ ปรากฏว่ามีสหกรณ์ที่สามารถ ดำเนินงานได้ระดับมาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำนวน 19 สหกรณ์ นอกจากนั้นเป็น สหกรณ์ที่ไม่สามารถดำเนินงานได้ระดับมาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำนวน 12 สหกรณ์ ซึ่งหากปล่อยให้เป็นอย่างนี้ อาจส่งผลต่อเกษตรกรสมาชิกทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม สหกรณ์การเกษตรก็ไม่สามารถเป็นที่พึ่งแก่เกษตรกรได้

ในกระบวนการบริหารจัดการ คน หรือมนุษย์เป็นทรัพยากร ที่มีค่าที่สุดขององค์การ การใช้ทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นทรัพยากรการบริหารเพื่อดำเนินงานจึงจำเป็นต้องมีหลักการ

และวิธีการบริหารที่ดี จึงจะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ในสหกรณ์ทุกประเภทจะประกอบด้วยบุคคล 3 ฝ่ายเสมอ ได้แก่ สมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ คณะกรรมการเป็นกลุ่มบุคคลที่ได้รับการเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ เพื่อให้ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการแทนสมาชิก (กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ : 2551)

ดังนั้น คณะกรรมการดำเนินการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคณะกรรมการอำนวยการ ได้แก่ ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ เลขานุการและเหรัญญิก จึงเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารจัดการสหกรณ์ให้ประสบความสำเร็จ จนผ่านเกณฑ์มาตรฐานตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนดไว้

การศึกษาบทบาทผู้นำของคณะกรรมการอำนวยการสหกรณ์ นอกจากแนวทางจะได้ทราบบทบาทของคณะกรรมการอำนวยการแล้วเป็นข้อเสนอแนะ ในการปรับบทบาทผู้นำของคณะกรรมการสหกรณ์เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองและพัฒนาสหกรณ์ให้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์ต่อไปอีกด้วย

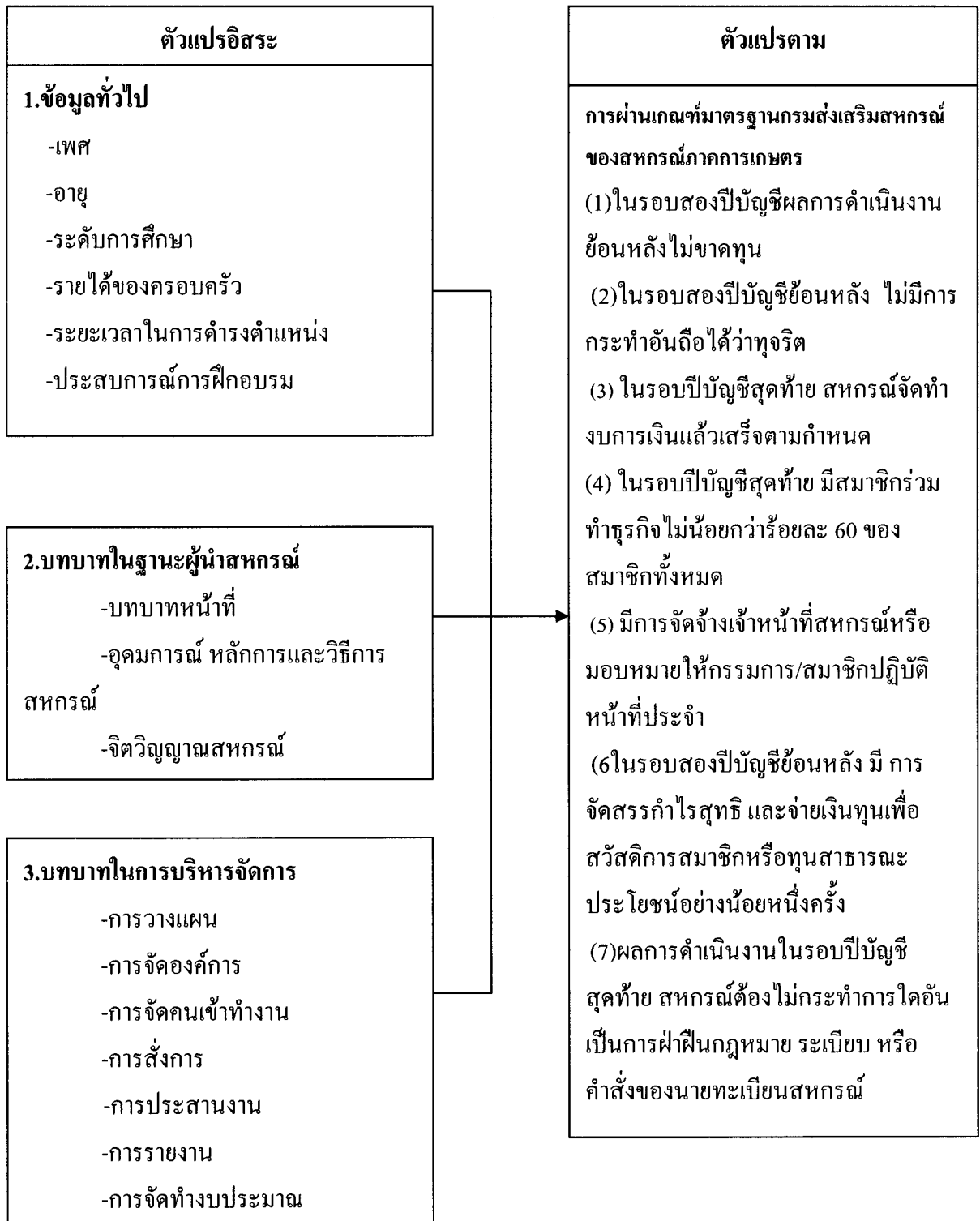
## 2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาบทบาทผู้นำของคณะกรรมการอำนวยการในฐานะผู้นำสหกรณ์เพื่อให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์

2.2 เพื่อศึกษาบทบาทผู้นำของคณะกรรมการอำนวยการในการบริหารจัดการสหกรณ์ให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์

## 3. กรอบแนวคิดการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้บูรณาการแนวคิดของ ลูเธอร์ กุลลิค (Luther Gulick) ซึ่งกล่าวว่า กระบวนการบริหารมีสูตรที่เรียกว่า POSDCORB ดังนี้ 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organizing) 3) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) 4) การสั่งการ (Directing) 5) การประสานงาน (Coordinating) 6) การรายงาน (Reporting) และ 7) การจัดทำงบประมาณ (Budgeting)



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

## 4. ขอบเขตของการศึกษา

### 4.1 ขอบเขตด้านพื้นที่

การศึกษาครั้งนี้จะดำเนินการจัดเก็บข้อมูลเฉพาะในพื้นที่จังหวัดสงขลา

### 4.2 ขอบเขตด้านประชากร

การศึกษาครั้งนี้จะศึกษาเฉพาะสหกรณ์การเกษตรระดับอำเภอของจังหวัดสงขลาที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์ในปี 2551 จำนวน 16 สหกรณ์

### 4.3 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้จะศึกษาเฉพาะบทบาทในฐานะผู้นำสหกรณ์เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ อุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ จิตวิญญาณสหกรณ์ บทบาทในการบริหารจัดการของสหกรณ์ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ การประสานงาน การรายงาน การจัดทำงบประมาณ และข้อเสนอแนะอื่น

### 4.4 ขอบเขตด้านเวลา

การศึกษาครั้งนี้จะดำเนินการศึกษาระหว่างวันที่ 1 มกราคม ถึง 31 มีนาคม 2552

## 5. นิยามศัพท์เฉพาะ

**5.1 สหกรณ์การเกษตร** หมายถึง สหกรณ์การเกษตรระดับอำเภอในจังหวัดสงขลา ที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของปี 2551 ได้แก่ สหกรณ์การเกษตรเมืองสงขลา จำกัด สหกรณ์การเกษตรเกาะยอ จำกัด สหกรณ์การเกษตรสิงหนคร จำกัด สหกรณ์การเกษตรสทิงพระ จำกัด สหกรณ์การเกษตร กระแสสินธุ์ จำกัด สหกรณ์การเกษตรนาหม่อม จำกัด สหกรณ์การเกษตรสะบ้าย้อย จำกัด และ สหกรณ์การเกษตรหาดใหญ่ จำกัด

**5.2 บทบาทผู้นำ** หมายถึง บทบาทของคณะกรรมการอำนวยการในฐานะผู้นำสหกรณ์ และในการบริหารจัดการสหกรณ์ให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์

**5.3 บทบาทในฐานะผู้นำสหกรณ์** หมายถึง บทบาทหน้าที่ อุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ และจิตวิญญาณสหกรณ์

**5.4 บทบาทในการบริหารจัดการ** หมายถึง บทบาทในการวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ การประสานงาน การรายงาน และการจัดทำงบประมาณ

**5.5 เกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์** หมายถึง เกณฑ์มาตรฐานตามประกาศของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ณ วันที่ 28 มีนาคม 2551 ได้แก่ 1) ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีย้อนหลังสหกรณ์ มีผลการดำเนินงานไม่ขาดทุนเว้นแต่ปีใดมีอุบัติเหตุหรือภัยธรรมชาติ จนเกิดความเสียหาย ต่อสมาชิกและ สหกรณ์โดยรวม ให้ตัดปีนั้นออก 2) ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีย้อนหลัง ไม่มีการกระทำอันถือได้ว่าทุจริตต่อสหกรณ์ 3) ผลการดำเนินงาน ในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์ จัดทำ งบการเงินแล้วเสร็จ และส่งให้ผู้สอบบัญชีตรวจสอบแล้วนำเสนอเพื่ออนุมัติในที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ ภายในหนึ่งร้อยห้าสิบวันนับแต่วันสิ้นปีทางบัญชี 4) ผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์ต้องมีสมาชิกไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 ของสมาชิกทั้งหมดร่วมทำธุรกิจกับ สหกรณ์ 5) ต้องจัดจ้างเจ้าหน้าที่สหกรณ์ปฏิบัติงานประจำรับผิดชอบดำเนินการและธุรกิจของ สหกรณ์หากไม่มีการจัดจ้างต้องมี กรรมการดำเนินการ หรือ สมาชิกที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ประจำ 6) ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีย้อนหลัง สหกรณ์ต้องมีการจัดสรรกำไร สุทธิ และจ่ายเงินทุนสวัสดิการสมาชิกหรือทุนสาธารณะประโยชน์อย่างน้อยหนึ่งครั้ง และ 7) ผล การดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์ต้องไม่กระทำการใดอันเป็นการฝ่าฝืนกฎหมาย ระเบียบ หรือคำสั่งของนายทะเบียนสหกรณ์

**5.6 ระยะเวลาในการเป็นคณะกรรมการ** หมายถึง ระยะเวลา นับตั้งแต่ได้รับการเลือกตั้ง ให้เป็นกรรมการครั้งแรกจนถึงปัจจุบัน

**5.7 คณะกรรมการอำนวยการ** หมายถึง คณะกรรมการ ซึ่งประกอบด้วย ประธาน กรรมการ รองประธานกรรมการ เลขานุการ และเหรัญญิก

**5.8 ประสบการณ์การฝึกอบรม** หมายถึง เคยได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับความรู้ด้าน การเกษตรและสหกรณ์จากหน่วยงานต่าง ๆ

## 6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 ทำให้ทราบบทบาทผู้นำ ของคณะกรรมการอำนวยการสหกรณ์การเกษตรที่ศึกษา และเป็นข้อเสนอแนะในการกำหนดบทบาทของกรรมการอื่น ๆ

6.2 เพื่อให้สหกรณ์ที่ศึกษาจะ ได้นำเป็นแนวทางในการปฏิบัติและพัฒนาปรับปรุง แก้ไข

6.3 เพื่อให้สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลาใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมแนะนำการ แสดงบทบาทผู้นำของคณะกรรมการอำนวยการของสหกรณ์ต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาสหกรณ์ ให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานต่อไป

6.4 เพื่อเสนอกรมส่งเสริมสหกรณ์ในการใช้เป็นแนวทางกำหนดนโยบายเพื่อการ  
แนะนำส่งเสริมสหกรณ์ในโอกาสต่อไป



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง บทบาทผู้นำของคณะกรรมการอำนวยการในการผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์: กรณีศึกษา สหกรณ์การเกษตร ในจังหวัดสงขลา ผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรมในเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์
2. แนวคิดเกี่ยวกับบทบาท
3. แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ
4. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์

##### ความหมายของ”สหกรณ์” (Cooperative)

พระราชดำรัสในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ในโอกาสที่ผู้นำสหกรณ์การเกษตรสหกรณ์นิคม และสหกรณ์ประมงทั่วประเทศเฝ้าทูลละอองธุลีพระบาท ณ ศาลาดุสิตาลัย พระตำหนักจิตรลดารโหฐาน พระราชวังดุสิต เมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม พ.ศ. 2526 ความตอนหนึ่งว่า “คำว่า สหกรณ์ แปลว่า การทำงานร่วมกัน การทำงานร่วมกันนี้ลึกซึ้งมาก เพราะจะต้องร่วมมือกันในทุกด้าน ทั้งในด้านงานการที่ทำด้วยร่างกาย ทั้งในด้านงานการที่ทำด้วยสมอง และงานการที่ทำด้วยใจ ทุกอย่างนี้ขาดไม่ได้ ต้องพร้อม”

พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 4 ให้ความหมายของสหกรณ์ว่า “คณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการ เพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม โดยช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันและได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัตินี้”

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2550:3) ได้ให้ความหมายของสหกรณ์ในลักษณะต่างๆ

สหกรณ์ คือ คณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินกิจกรรมเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจ สังคม ช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และต้องจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 สหกรณ์เป็นของสมาชิก บริหารงาน โดยสมาชิก และเพื่อผลประโยชน์ของสมาชิก ทั้งนี้เพื่อสร้างสรรค์และปรับปรุงการประกอบสัมมาอาชีพและความเป็นอยู่ให้ดีขึ้น ส่งผลให้

ประเทศชาติมีการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และประชาธิปไตยด้วยวิธีการสหกรณ์ ซึ่งยึดอุดมการณ์ การช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการดำเนินงาน

### ลักษณะมูลฐานของสหกรณ์

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2550:8-15) ได้กล่าวถึงลักษณะมูลฐานของสหกรณ์ ซึ่งประกอบด้วย

1. กลุ่มบุคคลที่มี **ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม** อย่างเดียวกัน
2. เจตนารมณ์ที่จะ **ช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน**
3. จัดตั้ง **องค์การธุรกิจ** ขึ้น และ **ร่วมกัน** ดำเนินการอย่าง **ต่อเนื่อง** เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์

4. วัตถุประสงค์ขององค์การธุรกิจนี้คือ **ส่งเสริมผลประโยชน์ของสมาชิกและครอบครัว**

### อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์

**อุดมการณ์สหกรณ์** คือแนวความคิดที่เชื่อว่าวิธีการสหกรณ์จะช่วยแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมของมวลสมาชิกให้มีความอยู่ดี กินดี และมีสันติสุข โดยการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

**หลักการสหกรณ์** ที่ถือใช้ในปัจจุบันเป็นผลสืบเนื่องมาจากระเบียบปฏิบัติของผู้นำแห่งเมืองรอซเดล ประเทศอังกฤษ ซึ่งเป็นผู้ที่ก่อตั้งร้านสหกรณ์ขึ้นในปี พ.ศ. 2387 นับได้ว่าเป็นร้านสหกรณ์แห่งแรกของโลก ที่ดำเนินงานประสบผลสำเร็จ ระเบียบปฏิบัติร้านสหกรณ์ของผู้นำแห่งเมืองรอซเดลในสมัยแรก ได้มีการปรับปรุงแก้ไขและปรากฏหลักฐานใน พ.ศ. 2403 ดังต่อไปนี้

1. เงินทุนควรมาจากผู้ถือหุ้นและจำกัดอัตราเงินปันผล
2. การจัดหาสินค้าคุณภาพให้แก่สมาชิก
3. ความเที่ยงตรงในการชั่ง ตวง วัด
4. ราคาสินค้าเงินสดตามราคาตลาด
5. กำไรควรจัดสรรตามส่วนซื้อของสมาชิก
6. ความเสมอภาคในการเป็นสมาชิกและการออกเสียง
7. การจัดการ โดยพนักงาน และกรรมการที่ได้รับเลือกตั้งตามระยะเวลา
8. กำไรจำนวนแน่นอนควรจัดสรรเพื่อการศึกษา
9. รายงานและงบดุลควรนำเสนอสมาชิกให้บ่อยครั้ง

ถึงแม้ว่าระเบียบปฏิบัติของสหกรณ์รอซเดล จะตั้งขึ้นมากกว่าหนึ่งร้อยปีแล้ว และเป็น การตั้งขึ้นเพื่อใช้เฉพาะกับร้านสหกรณ์ก็ตาม แต่หลักการบางข้อสามารถนำไปใช้กับสหกรณ์

ต่างๆไปได้ ซึ่งเรื่องนี้องค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ(ไอ ซี เอ) ได้มีการประชุมปรึกษากัน ณ กรุงเวียนนา ประเทศออสเตรีย เมื่อเดือนกันยายน พ.ศ. 2509 โดยนำระเบียบปฏิบัติของรอชเคิล มาแก้ไขปรับปรุงใหม่และลงมติกำหนดเป็นหลักการสากล คือ

1. การเป็นสมาชิกด้วยความสมัครใจ และไม่กีดกันการเข้าเป็นสมาชิก
2. การควบคุมตามหลักประชาธิปไตย และการดำเนินการอย่างเป็นอิสระ
3. การจำกัดเงินปันผลตามหุ้น
4. การจัดสรรกำไรสุทธิเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม และความเป็นธรรมในหมู่สมาชิก
5. การส่งเสริมการศึกษาอบรมทางสหกรณ์
6. การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ทั้งปวง

หลักการสหกรณ์ 6 ประการนี้ มีการถือใช้มาตลอด จนถึงวันที่ 23 กันยายน พ.ศ. 2538 องค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ (ICA) ได้จัดการประชุม ณ นครแมนเชสเตอร์ ประเทศอังกฤษ เพื่อปรับปรุงเพิ่มเติมหลักการสหกรณ์ใหม่อีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้หลักการสหกรณ์มีความสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบันยิ่งขึ้น รวมทั้งการให้สมาชิกได้มีความเข้าใจและนำหลักการสหกรณ์ไปใช้ปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน ซึ่งมีหลักการสหกรณ์ 7 ประการ และได้มีการประกาศให้สหกรณ์ทุกประเภทถือใช้โดยทั่วกัน

**แถลงการณ์ขององค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ** ว่าด้วยเอกลักษณ์ของสหกรณ์มีข้อสรุปจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ ในเรื่อง อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ เมื่อวันที่ 4 กันยายน 2544 ณ ห้องประชุมกองฝึกรวม กรมส่งเสริมสหกรณ์ ถนนพิชัย กรุงเทพฯ ซึ่งมีคำอธิบายประกอบด้วย

1.ความหมายของสหกรณ์ คุณค่า อุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ ที่ปรากฏดังต่อไปนี้ เป็นการถอดความจากแถลงการณ์ว่าด้วยเอกลักษณ์ของสหกรณ์ ซึ่งเป็นถ้อยแถลงขององค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ(ไอ ซี เอ) ในคราวประชุมสมัชชา ไอ ซี เอ ณ นครแมนเชสเตอร์ ประเทศอังกฤษ เมื่อวันที่ 23 กันยายน 2538 ซึ่ง ไอ ซี เอ ได้ประกาศให้สหกรณ์ในทุกประเทศทั่วโลก ถือใช้คำนิยามดังกล่าวเป็นหลักในการส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ ประกอบกับความคิดเห็นและข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าของนายเชญู บารุงวงศ์ อดีตอธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์ เป็นหลัก

2.เจตนารมณ์ของการประชุมเชิงปฏิบัติการถอดความจากแถลงการณ์นี้ เพื่อให้มีคำแปลในเรื่องสหกรณ์ คุณค่า อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ ที่เป็นบรรทัดฐานกลางสำหรับบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นำไปประยุกต์ใช้ในการศึกษาอบรมกลุ่มเป้าหมายต่างๆ

อย่างเหมาะสม โดยไม่สูญเสียความหมายที่สมบูรณ์และถูกต้องในเรื่องดังกล่าว ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### **“คุณค่าของสหกรณ์” (Cooperative Values)**

“สหกรณ์อยู่บนพื้นฐานแห่งคุณค่าของการช่วยตนเอง ความรับผิดชอบต่อตนเอง ความเป็นประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรม และความเป็นเอกภาพ สมาชิกสหกรณ์เชื่อมั่นในคุณค่าทางจริยธรรมแห่งความสุจริต ความเปิดเผย ความรับผิดชอบต่อสังคม และความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น โดยสืบทอดประเพณีปฏิบัติของผู้ริเริ่มการสหกรณ์”

### **“อุดมการณ์สหกรณ์” (Cooperative Ideology)**

อุดมการณ์สหกรณ์ คือ “ความเชื่อร่วมกันที่ว่า การช่วยตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตามหลักการสหกรณ์จะนำไปสู่การกินคืออยู่ดี ความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม”

### **“หลักการสหกรณ์” (Cooperative Principles)**

หลักการสหกรณ์ คือ “แนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าของสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม” ซึ่งประกอบด้วยหลักการที่สำคัญรวม 7 ประการ คือ

#### **หลักการที่ 1 การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง**

(1) พี่ตระหนักว่าการเข้าและออกจากการเป็นสมาชิก จะต้องเป็นไปโดยความสมัครใจของบุคคล(คำว่า “บุคคล” หมายถึง ทั้งบุคคลธรรมดาและนิติบุคคล) ไม่ใช่ถูกชักจูง โน้มน้าว ล่อลวง บังคับ ข่มขู่จากผู้อื่น

(2) การกำหนดคุณสมบัติสมาชิกของสหกรณ์ต่างๆ เพื่อให้ได้บุคคลที่เข้ามาเป็นสมาชิกแล้วสามารถร่วมกันดำเนินกิจกรรมในสหกรณ์ได้ และไม่สร้างปัญหาความเดือดร้อนให้แก่เพื่อนสมาชิกและสหกรณ์ ไม่ถือว่าขัดกับหลักสหกรณ์ข้อนี้

(3) สมาชิกสมทบนั้น ควรมีแต่เฉพาะกรณีของสหกรณ์บางประเภทที่มีลักษณะพิเศษ และจำเป็นเท่านั้น ไม่ควรให้มีในสหกรณ์ทั่วไป หรือทุกประเภท เพราะตามปกติสมาชิกสมทบมาจากบุคคลซึ่งขาดคุณสมบัติที่จะเป็นสมาชิกธรรมดา หากสหกรณ์ได้รับสมัครสมาชิกสมทบจำนวนมาก ก็อาจกระทบต่อการส่งเสริมผลประโยชน์ของสมาชิกธรรมดาได้ แม้ว่ากฎหมายจะได้ห้ามมิให้สมาชิกสมทบบมีสิทธิบางประการก็ตาม

#### **หลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย**

ตระหนักว่าเป็นหน้าที่ของสมาชิกทุกคนที่จะต้องร่วมแรง กาย ใจ และสติปัญญาในการดำเนินการและควบคุมดูแลการดำเนินงานของสหกรณ์ตามวิถีทางประชาธิปไตยเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยผ่านช่องทางหรือองค์กรต่างๆ เช่น คณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบกิจการ และที่ประชุมใหญ่

### หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก

(1) หลักการสหกรณ์ข้อนี้ มุ่งเน้นให้สมาชิกทุกคนพึงตระหนักว่าบทบาทที่สำคัญของตน คือการที่ต้องเป็นทั้งเจ้าของและลูกค้าในคนเดียวกัน(Co-owners and Customers) จึงต้องทำหน้าที่เป็นผู้สมทบทุน ผู้ควบคุม และผู้อุดหนุน หรือผู้ใช้บริการของสหกรณ์ มิใช่มาเป็นสมาชิกเพียงเพื่อมุ่งหวังได้รับประโยชน์จากสหกรณ์เท่านั้น

(2) ในการจัดสรรกำไรสุทธิเพื่อความเป็นธรรมแก่สมาชิก ส่วนหนึ่งต้องกันไว้เป็นทุนสำรอง ซึ่งจะนำไปแบ่งกันมิได้ แต่เป็นทุนเพื่อพัฒนาสหกรณ์ของพวกเขาเอง ถือว่าเป็นทุนทางสังคม นอกนั้นอาจแบ่งเป็นเงินปันผลในอัตราจำกัด และเงินเฉลี่ยคืน ตามส่วนแห่งธุรกิจ

### หลักการที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ

(1) สมาชิก กรรมการและพนักงานสหกรณ์ รวมทั้งหน่วยงานส่งเสริมสหกรณ์ต้องสำนึกและตระหนักอยู่เสมอว่า สหกรณ์เป็นองค์การช่วยตนเองและปกครองตนเอง เพราะฉะนั้นสหกรณ์ต้องเป็นอิสระในการตัดสินใจหรือทำสัญญาใดตามเงื่อนไขที่สหกรณ์ยอมรับได้กับบุคคลหรือรัฐบาล

(2) การรับความช่วยเหลือหรือสนับสนุนจากรัฐ หรือบุคคลภายนอก ไม่ขัดกับหลักความเป็นอิสระของสหกรณ์ หากผู้ให้ความช่วยเหลือมุ่งหมายให้สหกรณ์ช่วยเหลือตนเองได้ และควบคุมตามหลักประชาธิปไตย รวมทั้งชำระไว้ซึ่งความเป็นตัวของตัวเองของสหกรณ์

### หลักการที่ 5 การให้การศึกษ ฝึกอบรม และสารสนเทศ

(1) หลักการข้อนี้เป็นจุดอ่อนของสหกรณ์ในประเทศไทยทุกระดับ ทั้งสหกรณ์ขั้นปฐมและสหกรณ์ขั้นสูง เพราะขาดแผนแม่บทในการพัฒนาการศึกษาสหกรณ์ให้เป็นบทบาท และความรับผิดชอบของขบวนการสหกรณ์อย่างแท้จริง ทั้งๆที่ได้ริเริ่มให้จัดตั้งกองทุนสะสม จัดสหภาพสหกรณ์จากกำไรของสหกรณ์มาตั้งแต่ปี 2492 และแม้จะมีการจัดตั้งสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย และมีชุมนุมสหกรณ์ระดับชาติบ้างแล้ว ส่วนราชการที่ทำหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ก็ยังคงดำเนินการให้การศึกษอบรมทางสหกรณ์แทบจะเรียกได้ว่าซ้ำซ้อนกับขบวนการสหกรณ์โดยไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจนให้ขบวนการสหกรณ์สามารถรับผิดชอบการให้การศึกษอบรมทางสหกรณ์ได้ด้วยตนเองในที่สุด โดยมีหน่วยงานของรัฐทำหน้าที่ให้การสนับสนุนอย่างเพียงพอตามความจำเป็นและเน้นการฝึกอบรมข้าราชการให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(2) การศึกษาฝึกอบรมและสารสนเทศมีจุดมุ่งหมายและเน้นกลุ่มเป้าหมายดังนี้

- การศึกษามุ่งให้สมาชิกและบุคคลทั่วไปซึ่งถือว่าเป็นผู้ที่จะเป็นสมาชิกในอนาคต มีความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับการสหกรณ์ รวมทั้งมีความสำนึก และตระหนักในสิทธิและหน้าที่ของสมาชิก หรือให้เป็นผู้มีจิตวิญญาณสหกรณ์

- การฝึกอบรมมุ่งให้กรรมการ ผู้จัดการและพนักงานสหกรณ์ มีความรู้ ความสามารถ และทักษะ รวมทั้งความรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ของตน

- ส่วนสารสนเทศนั้นมุ่งให้บุคคลทุกกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเยาวชนและผู้นำ ด้านความคิดเห็น เช่น ผู้นำชุมชน นักหนังสือพิมพ์ นักเขียน ผู้นำองค์กร พัฒนาชุมชน ฯลฯ โดยเน้น การสื่อสารสองทาง

(3) หลักสูตรและเนื้อหาของการศึกษาอบรมควรครอบคลุมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรม

### หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์

(1) แท้จริงการร่วมมือระหว่างสหกรณ์เป็นหลักการเดียวกันกับการร่วมมือระหว่าง บุคคลธรรมดา ในการจัดตั้งสหกรณ์นั่นเอง ซึ่งจะก่อให้เกิดการประหยัดด้วยขนาด มีอำนาจการ ต่อรองสูงขึ้น และนำไปสู่การรับใช้สมาชิกอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

(2) การร่วมมือระหว่างสหกรณ์อาจทำได้ทั้งแนวนอนและแนวตั้ง ในแนวนอน สหกรณ์ทุกสหกรณ์ไม่ว่าประเภทเดียวกันหรือไม่ สามารถร่วมมือกันได้ในทุกระดับ เพื่อประโยชน์ สูงสุดของสมาชิกและขบวนการสหกรณ์ ในแนวตั้งสหกรณ์ท้องถิ่นประเภทเดียวกันควรรวมตัวกัน ทางธุรกิจเป็นชุมนุมสหกรณ์ระดับภูมิภาค หรือระดับประเทศ และระดับระหว่างประเทศ และ สหกรณ์ทุกประเภท ทุกระดับ ทุกสหกรณ์ ควรรวมตัวกันเป็นองค์การสหกรณ์สูงสุด (Apex Organization) เพื่อประโยชน์ในการส่งเสริมด้านอุดมการณ์ การศึกษา การฝึกอบรม การส่งเสริม แนะนำ การกำกับดูแล การตรวจสอบ การวิจัย และการพัฒนา ฯลฯ

(3) วัตถุประสงค์สำคัญของการร่วมมือระหว่างสหกรณ์ คือ เพื่อให้สหกรณ์สามารถ อำนวยผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมแก่สมาชิกอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และทำให้ ขบวนการสหกรณ์เข้มแข็ง เพราะฉะนั้น สหกรณ์ท้องถิ่นแต่ละสหกรณ์ และสหกรณ์ชั้นสูงต้องเป็น สหกรณ์ที่มีความเข้มแข็งและยั่งยืน มีชีวิตชีวา (Viable and Sustainable) และร่วมมือกันในลักษณะ “ระบบรวม” หรือเป็นเอกภาพ

### หลักการที่ 7 การเอื้ออาทรต่อชุมชน

(1) สหกรณ์เป็นองค์การทางเศรษฐกิจและสังคม และเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนที่ สหกรณ์ตั้งอยู่ เพราะฉะนั้น การดำเนินงานของสหกรณ์ต้องเป็นไปเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของ ชุมชนนั้นๆ ซึ่งหมายความว่า เป็นการพัฒนาที่ไม่ทำลายทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมและระบบ นิเวศ หรือเป็นการพัฒนาที่สนองความต้องการและความใฝ่ฝันของคนรุ่นปัจจุบัน โดยไม่ทำลาย โอกาส ความสามารถ และอนาคตของคนรุ่นหลัง

(2) เนื่องจากสมาชิกของสหกรณ์เป็นสมาชิกของชุมชนนั่นเอง สหกรณ์จึงควรมีส่วนช่วยเหลือในการพัฒนาชุมชนนั้นแบบยั่งยืน

#### **วิธีการสหกรณ์ (Cooperative Practices)**

ที่ประชุมได้กำหนดนิยามคำว่า “วิธีการสหกรณ์” ดังนี้

วิธีการสหกรณ์คือ “การนำหลักการสหกรณ์มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อประโยชน์ของมวลสมาชิกและชุมชน โดยไม่ละเลยหลักการธุรกิจที่ดี”

#### **วิธีการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์**

สหกรณ์ดำเนินกิจการภายใต้กรอบแห่งกฎหมายทั้งปวง แต่ต้องไม่ขัดกับข้อบังคับสหกรณ์และพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ซึ่งกำหนดให้สหกรณ์มีอำนาจกระทำการ ดังนี้

- ดำเนินธุรกิจ การผลิต การค้า การบริการ และอุตสาหกรรม เพื่อประโยชน์ของสมาชิก
- รับฝากเงินประเภทออมทรัพย์หรือประเภทประจำจากสมาชิกหรือสหกรณ์อื่น ได้ตามระเบียบของสหกรณ์
- ให้กู้ ให้สินเชื่อ ให้ยืม ให้เช่า โอน รับจ้างหรือรับจํา่า ซึ่งทรัพย์สินแก่สมาชิก
- ให้สหกรณ์อื่น กู้ยืมเงิน ได้ตามระเบียบของสหกรณ์
- จัดให้ได้มา หรือจำหน่ายไปซึ่งกรรมสิทธิ์หรือทรัพย์สินในทรัพย์สิน โดยหลักแห่งนิติกรรม และสัญญาตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์
- ให้สวัสดิการหรือการสงเคราะห์ ตามสมควรแก่สมาชิกและครอบครัวสมาชิก
- ให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่สมาชิก

**ข้อแตกต่างระหว่างสหกรณ์กับบริษัท จำกัด**

ลักษณะ	สหกรณ์	บริษัทจำกัด
1. วัตถุประสงค์	1. ดำเนินธุรกิจและบริการเพื่อช่วยเหลือสมาชิก ในการแก้ไข ปัญหาต่างๆ	1. ดำเนินธุรกิจเพื่อการค้า ทำธุรกิจกับบุคคลภายนอกเพื่อ วัตถุประสงค์ในการแสวงหา กำไร
2. ลักษณะการรวมกัน	2. มุ่งด้านการรวบรวมคนมากกว่าทุน	2. มุ่งด้านการรวบรวมทุน ต้องการทุนในการดำเนินงาน มาก
3. หุ้นและมูลค่าหุ้น	3. ราคาหุ้นคงที่และมีอัตราต่ำ เพื่อให้ทุกคนสามารถซื้อหุ้นได้ หุ้นมีจำนวนไม่จำกัด	3. ราคาหุ้นเปลี่ยนแปลงตาม สถานะของกิจการ จำนวนหุ้นมี จำกัด
4. การควบคุมและการ ออกเสียง	4. ควบคุมตามแบบประชาธิปไตย สมาชิกออกเสียงได้คนหนึ่งเสียง (ยกเว้นระดับชุมชนสหกรณ์) และ ออกเสียงแทนกันไม่ได้	4. ออกเสียงได้ตามจำนวนหุ้นที่ ถือและออกเสียงแทนกันได้
5. การแบ่งกำไร	5. การแบ่งกำไรจะแบ่งตามความ มากน้อยของการทำธุรกิจกับ สหกรณ์ และจำนวนหุ้นที่ถือ	5. การแบ่งกำไร แบ่งตาม จำนวนหุ้นที่ถือ ถือหุ้นมากได้ เงินปันผลคืนมาก

**สิทธิพิเศษต่างๆ ที่สหกรณ์และสมาชิกได้รับ**

1. สหกรณ์ไม่อยู่ในบังคับต้องเสียภาษีเงิน ได้นิติบุคคล
2. สหกรณ์ไม่ต้องเสียค่าธรรมเนียมในการจดทะเบียน สำหรับการได้มา การจำหน่าย การยกขึ้นเป็นข้อต่อสู้หรือการยึดหน่วงซึ่งกรรมสิทธิ์ในอสังหาริมทรัพย์
3. สหกรณ์ได้รับการยกเว้นภาษีดอกเบี้ยที่ได้รับจากเงินฝากธนาคาร
4. สมาชิกสหกรณ์ได้รับการยกเว้นภาษีจากรายได้ที่เป็นเงินปันผลและเงินเฉลี่ยคืน



### สิทธิและหน้าที่ของสมาชิก

สิทธิ คือ อำนาจของสมาชิกที่จะกระทำการใด ๆ ได้ตามพระราชบัญญัติ สหกรณ์ พ.ศ. 2542 ระเบียบ หรือข้อบังคับของสหกรณ์ เช่น

1. การเข้าร่วมประชุมใหญ่
2. เข้าชื่อเรียกประชุมใหญ่วิสามัญ
3. เสนอหรือได้รับเลือกเป็นกรรมการหรือผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์
4. ได้รับการบริการทางธุรกิจและทางวิชาการจากสหกรณ์
5. ได้รับสวัสดิการหรือผลประโยชน์อื่นจากสหกรณ์
6. สิทธิอื่นๆ ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับและระเบียบของสหกรณ์

หน้าที่ คือ สิ่งที่สมาชิกสหกรณ์จะต้องปฏิบัติหรือกระทำตาม หากไม่ปฏิบัติตามหน้าที่แล้ว สมาชิกสหกรณ์ย่อมจะมีความผิด อาจจะถูกลงโทษหรือบางครั้งอาจจะทำให้สหกรณ์ไม่เจริญเท่าที่ควร เช่น

1. ปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติและคำสั่งของสหกรณ์
2. เข้าร่วมประชุมทุกครั้งที่สหกรณ์นัดหมาย
3. ส่งเสริม สนับสนุนกิจการของสหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์เป็นองค์กรที่ เข้มแข็ง
4. สอดส่อง ดูแล กิจการของสหกรณ์
5. ร่วมมือกับคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ เพื่อพัฒนาสหกรณ์ให้เจริญ รุ่งเรือง

และมั่นคง

### หน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการ ดังนี้

1. ต้องเข้าร่วมประชุมและให้ความร่วมมือกับสหกรณ์ทุกครั้ง
2. พิจารณากำหนดนโยบายการดำเนินงานของสหกรณ์ ตลอดจนติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายนั้น ๆ
3. พิจารณาจัดจ้าง และเลิกจ้างฝ่ายจัดการสหกรณ์
4. ตรวจสอบ แนะนำ ควบคุมการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการ ตลอดจน บำรุงขวัญ กำลังใจต่อการทำงานของฝ่ายจัดการด้วย
5. พิจารณารับสมาชิก ส่งเสริม ดูแลและให้บริการสมาชิกอย่างเสมอภาคและยุติธรรม
6. เผยแพร่ความรู้กับสมาชิก ตลอดจนเป็นผู้ประสานงานระหว่างสหกรณ์กับสมาชิกด้วย
7. ควบคุม ดูแล ฐานะการเงินและการบัญชีของสหกรณ์
8. ดำเนินกิจการทั้งปวงของสหกรณ์ให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของสหกรณ์กับทั้งในทางอันจะทำให้เกิดความเจริญแก่สหกรณ์

### โครงสร้างของสหกรณ์

การบริหารงานของสหกรณ์ทั้ง 7 ประเภท จะยึดหลักการเดียวกัน คือ บริหารงานโดยสมาชิก สมาชิกทุกๆ คน จะเลือกตัวแทนซึ่งเรียกว่า “คณะกรรมการดำเนินการ” จากที่ประชุมใหญ่ คณะกรรมการดำเนินการมีหน้าที่กำหนดนโยบายการบริหารงานให้สหกรณ์ โดยจัดจ้าง “ผู้จัดการ” ให้ปฏิบัติงานในสหกรณ์ภายใต้การควบคุมดูแลของคณะกรรมการดำเนินการ

**สมาชิก** หมายถึง ผู้ลงชื่อขอจดทะเบียนสหกรณ์ และผู้ที่มีชื่ออยู่ในบัญชีของผู้ที่จะเป็นสมาชิกสหกรณ์ รวมทั้งผู้ที่สมัครเป็นสมาชิกภายหลังที่สหกรณ์ได้รับจดทะเบียนแล้ว โดยถือว่าได้เป็นสมาชิกเมื่อได้ชำระค่าหุ้นตามข้อบังคับของสหกรณ์แล้ว

ที่ประชุมใหญ่ของสมาชิก สหกรณ์จะมีการประชุมสมาชิกทั้งหมดหรือผู้แทนสมาชิกอย่างน้อยปีละครั้ง เรียกว่า การประชุมใหญ่ เพื่อพิจารณาเรื่องต่างๆ ดังนี้

1. รับทราบเรื่องการรับสมาชิกเข้าใหม่ และลาออกจากสหกรณ์
2. กำหนดวงเงินกู้ยืม
3. กำหนดค่าพหุ และเบี้ยเลี้ยงของคณะกรรมการดำเนินการ
4. เลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการ หรือถอดถอนกรรมการดำเนินการทั้งคณะหรือ

รายตัว

5. เลือกตั้งผู้ตรวจสอบกิจการ
6. พิจารณาอนุมัติงบดุล และรายงานประจำปี
7. พิจารณาจัดสรรกำไรสุทธิประจำปี
8. พิจารณาแก้ไขเพิ่มเติมข้อบังคับ
9. พิจารณากำหนดนโยบายการดำเนินงานของสหกรณ์
10. พิจารณารายงานของผู้ตรวจสอบกิจการ
11. พิจารณาข้ออุทธรณ์ของสมาชิกเกี่ยวกับมติของคณะกรรมการดำเนินการ
12. วิเคราะห์และปฏิบัติตามคำสั่งหรือคำแนะนำของนายทะเบียนสหกรณ์ รองนายทะเบียนสหกรณ์ ผู้ตรวจการสหกรณ์ ผู้สอบบัญชีพนักงานเจ้าหน้าที่ ซึ่งนายทะเบียนสหกรณ์มอบหมาย หรือเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์
13. พิจารณาลงมติให้สหกรณ์สมัครเข้าเป็นสมาชิกของชุมนุมสหกรณ์หรือให้เข้าร่วมกับสหกรณ์อื่น ในการจัดตั้งชุมนุมสหกรณ์
14. พิจารณาให้ความร่วมมือ และประสานงานกับสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ในการส่งเสริมและเผยแพร่กิจการสหกรณ์ ตลอดจนรับคำแนะนำช่วยเหลือทางวิชาการ สหกรณ์และการศึกษาอบรมวิชาการเกี่ยวกับกิจการสหกรณ์

**คณะกรรมการดำเนินการ** เลือกมาจากสมาชิกในที่ประชุมใหญ่ คณะกรรมการดำเนินการมีหน้าที่กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และแนวทางปฏิบัติงานของสหกรณ์

**ข้อบังคับของสหกรณ์**

**ข้อ 76 คณะกรรมการอำนวยการ** คณะกรรมการดำเนินการอาจตั้งคณะกรรมการอำนวยการจำนวนไม่เกิน 5 คน โดยให้ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ เหนรัญญิก และเลขานุการของ คณะกรรมการดำเนินการ เป็นกรรมการอำนวยการ และให้คณะกรรมการดำเนินการตั้งกรรมการดำเนินการอื่นเป็นกรรมการร่วมอีกตามสมควร

ให้ประธานกรรมการและเลขานุการคณะกรรมการดำเนินการ เป็นประธานและเลขานุการคณะกรรมการอำนวยการตามลำดับ

คณะกรรมการอำนวยการให้อยู่ในตำแหน่งได้เท่ากับกำหนดเวลาของคณะกรรมการดำเนินการ ซึ่งตั้งคณะกรรมการอำนวยการนั้น

ให้คณะกรรมการอำนวยการประชุมกันตามคราวที่มีกิจธุระ แต่จะต้องมีการประชุมกันเดือนละครั้งเป็นอย่างน้อย และให้ประธานกรรมการอำนวยการ หรือเลขานุการนัดเรียกประชุมได้

ในการประชุมคณะกรรมการอำนวยการ ต้องมีกรรมการอำนวยการประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการอำนวยการทั้งหมด จึงจะเป็นองค์ประชุม

ข้อวินิจฉัยทั้งปวงของคณะกรรมการอำนวยการ ให้เสนอคณะกรรมการดำเนินการในการประชุมคราวถัดไปทราบ

**ข้อ 77 อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการอำนวยการ** ให้คณะกรรมการอำนวยการเป็นผู้ดำเนินกิจการแทนคณะกรรมการดำเนินการตามที่ได้รับมอบหมาย และตามกฎหมาย ข้อบังคับระเบียบ มติ และคำสั่งของสหกรณ์ ซึ่งรวมทั้งในข้อต่อไปนี้

(1) ควบคุมในเรื่องการรับเงิน การจ่ายเงิน การสะสมเงิน การฝากหรือการเก็บรักษาเงินให้เป็นไปตามข้อบังคับ และระเบียบของสหกรณ์

(2) ควบคุมการจัดทำบัญชี และทะเบียนต่าง ๆ ของสหกรณ์ให้ถูกต้องครบถ้วนและเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

(3) ควบคุมดูแล เก็บรักษาเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ตลอดจนทรัพย์สินของสหกรณ์ให้อยู่ในสภาพอันดีและปลอดภัย และพร้อมที่จะให้ผู้เกี่ยวข้องตรวจสอบได้ทันที

(4) เสนอแนะคณะกรรมการดำเนินการในการปรับปรุง หรือแก้ไขการบริหารงานของสหกรณ์

(5) ควบคุมดูแลการจัดทำงบดุลรวมทั้งบัญชีกำไรขาดทุนและรายงานประจำปีแสดง

ผลการดำเนินงานของสหกรณ์เสนอคณะกรรมการดำเนินการพิจารณา เพื่อเสนอต่อที่ประชุมใหญ่ออญุมติ

(6) พิจารณาการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีของสหกรณ์ เสนอต่อคณะกรรมการดำเนินการพิจารณาเสนอให้ที่ประชุมใหญ่ออญุมติพิจารณาออญุมติ

(7) พิจารณาแผนงานและงบประมาณรายจ่ายประจำปีของสหกรณ์ เสนอต่อคณะกรรมการดำเนินการพิจารณา และเสนอที่ประชุมใหญ่ออญุมติ

(8) ทำนิติกรรมต่าง ๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานของสหกรณ์ตามที่คณะกรรมการดำเนินการมอบหมาย

### **มาตรฐานสหกรณ์**

กรมส่งเสริมสหกรณ์(2551)ได้มีประกาศ เรื่อง กำหนดมาตรฐานสหกรณ์ แทนประกาศเรื่อง กำหนดมาตรฐานที่มีอยู่เดิม ดังนี้

**1. การปฏิบัติการกิจส่งเสริมสนับสนุน และพัฒนาสหกรณ์ ให้มีความเข้มแข็ง กรมส่งเสริมสหกรณ์ จึงกำหนดสหกรณ์เป็นสองระดับ คือ**

- 1) ระดับได้มาตรฐาน
- 2) ระดับต่ำกว่ามาตรฐาน

### **2. ตัวชี้วัดระดับมาตรฐานสหกรณ์ ประกอบด้วย**

(1) ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีย้อนหลังสหกรณ์มีผลการดำเนินงานไม่ขาดทุนเว้นแต่ปีใดมีอุบัติเหตุหรือภัยธรรมชาติ จนเกิดความเสียหาย ต่อสมาชิกและสหกรณ์โดยรวมให้ตัดปีนั้นออก

(2) ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีย้อนหลัง ไม่มีการกระทำอันถือได้ว่าทุจริตต่อสหกรณ์

(3) ผลการดำเนินงาน ในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์จัดทำงบการเงินแล้วเสร็จ และส่งให้ผู้สอบบัญชีตรวจสอบแล้วนำเสนอเพื่อออญุมติในที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ ภายในหนึ่งร้อยห้าสิบวันนับแต่วันสิ้นปีทางบัญชี

(4) ผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์ต้องมีสมาชิกไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 ของสมาชิกทั้งหมดร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์

(5) ต้องจัดจ้างเจ้าหน้าที่สหกรณ์ปฏิบัติงานประจำรับผิดชอบดำเนินการและธุรกิจของสหกรณ์ หากไม่มีการจัดจ้างต้องมี กรรมการดำเนินการ หรือ สมาชิกที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ประจำ

(6) ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีย้อนหลัง สหกรณ์ต้องมี การจัดสรร กำไรสุทธิ และจ่ายเงิน ทุนสวัสดิการสมาชิกหรือทุนสาธารณะประโยชน์อย่างน้อยหนึ่งครั้ง

(7) ผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์ต้องไม่กระทำการใดอันเป็นการฝ่าฝืนกฎหมาย ระเบียบ หรือคำสั่งของนายทะเบียนสหกรณ์

**3. สหกรณ์ที่มีผลการดำเนินงานไม่ต่ำกว่าเกณฑ์ชี้วัดมาตรฐานตามที่กำหนดในข้อ 2** ตั้งแต่ (1)-(7) ทุกข้อ สหกรณ์นั้นเป็นสหกรณ์ระดับได้มาตรฐาน ส่วนสหกรณ์ที่มีผลการดำเนินงานต่ำกว่าเกณฑ์ชี้วัดมาตรฐานสหกรณ์ ตามที่กำหนดในข้อ 2 ตั้งแต่ (1) – (7) แม้เพียงข้อเดียว สหกรณ์นั้นเป็นสหกรณ์ระดับต่ำกว่ามาตรฐาน

**4. การวัดระดับมาตรฐานสหกรณ์** ให้สำนักงานสหกรณ์จังหวัด จัดทำทุกสหกรณ์ ปี ละ 1 ครั้ง ณ วันที่ 1 กันยายน ของทุกปี และต้องกำหนดมาตรฐานให้แล้วเสร็จภายในวันที่ 10 กันยายน ของปีนั้น ๆ แล้วให้ออกประกาศและส่งสำเนาประกาศนั้น แจ้งให้ทุกสหกรณ์ในความรับผิดชอบทราบ โดยเร็ว (กรมส่งเสริมสหกรณ์ 2551) ตัวชี้วัดระดับมาตรฐานสหกรณ์ 7 ข้อ ประกอบด้วย

(1) ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีย้อนหลัง สหกรณ์มีผลการดำเนินงานไม่ขาดทุนเว้นแต่ปีใดมีอุบัติเหตุหรือภัยธรรมชาติ จนเกิดความเสียหาย ต่อสมาชิกและสหกรณ์โดยรวม ให้ตัดปีนั้นออก ซึ่งอธิบายได้ว่า 1) สหกรณ์มีผลการดำเนินงานมาแล้วสองปีและไม่ขาดทุน 2) ข้อยกเว้น ปีที่ สหกรณ์มีผลการดำเนินงานขาดทุนต้องเกิดจากอุบัติเหตุหรือภัยธรรมชาติเท่านั้น และภัยนั้นทำให้สมาชิกและสหกรณ์เสียหาย

(2) ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีย้อนหลัง ไม่มีการกระทำอันถือได้ว่าทุจริตต่อสหกรณ์ซึ่งอธิบายได้ว่า 1) การทุจริตต้องได้รับความชัดเจนว่านายทะเบียนสหกรณ์ หรือนายทะเบียน สหกรณ์ผู้สอบบัญชีได้มีหนังสือแจ้งให้แก้ไข ปัญหาทุจริตหรือข้อบกพร่องนั้นแล้ว หรือมีการสอบสวนวินัย หรือร้องทุกข์ หรือฟ้องคดีแล้ว 2) ขอบเขตการสิ้นสุดของการทุจริต ต้องทราบตัวผู้ทุจริตและมีหลักฐานการยอมรับชดใช้ค่าเสียหาย รวมทั้งมีการชดใช้บางส่วนหรือทั้งหมด หรือมีการร้องทุกข์ หรือฟ้องคดีแล้ว ถือว่าแก้ไขปัญหาทุจริตแล้วให้เริ่มนับในปีต่อไป

(3) ผลการดำเนินงาน ในรอบปีบัญชีสุดท้ายสหกรณ์จัดทำงบการเงินแล้วเสร็จ และส่งให้ผู้สอบบัญชีตรวจสอบแล้วนำเสนอเพื่ออนุมัติในที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ภายในหนึ่งร้อยห้าสิบวันนับแต่วันสิ้นปีทางบัญชี

(4) ผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้ายสหกรณ์ต้องมีสมาชิกไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 ของสมาชิกทั้งหมดร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์ ซึ่งอธิบายได้ว่า 1) สมาชิกต้องมาทำธุรกิจกับสหกรณ์อย่างน้อยหนึ่งอย่าง 2) การนับจำนวนว่าเกิน 60% ให้นับจำนวนคนเป็นหลัก 3) ธุรกิจ

หมายถึง การดำเนินกิจการร่วมกันระหว่างสมาชิกกับสหกรณ์ เพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจ และให้รวมถึงกิจการต่างๆ ดังนี้ การรับฝากเงิน การให้สินเชื่อ การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย การรวบรวม/การแปรรูปและการให้บริการ 4) การนับสมาชิกทำธุรกิจกับสหกรณ์ ให้นับจากทะเบียนลูกหนี้รายตัว เช่น ลูกหนี้เงินกู้ ลูกหนี้การค้า ฯลฯ และทะเบียนเจ้าหนี้รายตัว เช่น เจ้าหนี้เงินฝาก ฯลฯ ที่คงเหลือ ณ วันสิ้นปี รวมทั้งให้นับจากการที่สมาชิกทำธุรกิจกับสหกรณ์ระหว่างปี ทั้งนี้ ให้นับตัวสมาชิกเป็นหลัก (ไม่นับซ้ำ แม้สมาชิกคนนั้นจะทำธุรกิจหลายอย่าง หรือมียอดลูกหนี้/เจ้าหนี้รายตัวคงเหลืออยู่ในนับครั้งเดียว)

(5) ต้องจัดจ้างเจ้าหน้าที่สหกรณ์ปฏิบัติงานประจำรับผิดชอบดำเนินการและธุรกิจของสหกรณ์หากไม่มีการจัดจ้างต้องมีกรรมการดำเนินการ หรือ สมาชิกที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ประจำ ซึ่งอธิบายได้ว่า 1) ต้องมีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในสหกรณ์ 2) เจ้าหน้าที่นั้นจะมาจากการจัดจ้างหรือกรรมการหรือสมาชิกที่ได้รับมอบหมายมาปฏิบัติหน้าที่ก็ได้

(6) ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีย้อนหลัง สหกรณ์ต้องมี การจัดสรรกำไรสุทธิ และจ่ายเงิน ทุนเพื่อสวัสดิการสมาชิกหรือทุนสาธารณะประโยชน์อย่างน้อยหนึ่งครั้ง ซึ่งอธิบายได้ว่า 1) สหกรณ์มีผลการดำเนินงานย้อนหลังสองปี 2) มีการจัดสรรกำไรสุทธิปีใดปีหนึ่งเป็นเงินทุนเพื่อสวัสดิการสมาชิก หรือทุนสาธารณะประโยชน์อย่างน้อย 1 ครั้ง 3) มีการจ่ายเงินทุนสวัสดิการสมาชิก หรือทุนสาธารณะประโยชน์อย่างน้อย 1 ครั้ง

(7) ผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้ายสหกรณ์ต้องไม่กระทำการใดอันเป็นการฝ่าฝืนกฎหมาย ระเบียบ หรือคำสั่งของนายทะเบียนสหกรณ์ ซึ่งอธิบายได้ว่า ลักษณะการฝ่าฝืนคำสั่ง ระเบียบหรือกฎหมายต้องมีหนังสือจากผู้มีอำนาจหน้าที่ไปยังสหกรณ์และสหกรณ์ไม่แก้ไขให้เสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับบทบาท

### ความหมายของ “บทบาท”

กวี วงศ์พุ่ม (2542:13) ให้ความหมายบทบาทของภาวะความเป็นผู้นำทั้งที่มาจากผู้นำด้วยตำแหน่งแต่งตั้งและผู้นำที่เกิดขึ้น โดยธรรมชาติ ดังนี้

1. บทบาทของการเป็นตัวแทนของหน่วยงานในทุกสถานการณ์ (Figurehead) ที่สำคัญก็คือ การเป็นตัวแทนของหน่วยงานเพื่อรวบรวมข้อมูลจากภายนอกหน่วยงานรวมถึงบทบาทการต้อนรับผู้มาเยี่ยมเยือนหน่วยงาน

2. บทบาทของนักพูด (Spokesperson) เป็นบทบาทการนำเสนอกิจกรรมของหน่วยงาน บทบาทการสร้างวิสัยทัศน์ที่ดีของหน่วยงาน รวมถึงบทบาทการประชาสัมพันธ์กิจกรรมของ หน่วยงานให้เป็นที่รู้จักของบุคคลกลุ่มต่าง ๆ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน ผู้รับบริการ เพื่อนร่วมอาชีพและสังคมภายนอกหน่วยงาน เป็นต้น

3. บทบาทเป็นนักเจรจาต่อรอง (Negotiator) เพื่อผลประโยชน์ของหน่วยงานและเพื่อ ความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานเป็นสำคัญ เป็นการต่อรองจัดซื้อวัสดุครุภัณฑ์เข้าหน่วยงาน

4. บทบาทการสอนงาน (Coach) แก่ผู้ตามและเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเพื่อให้การ ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปอย่างราบรื่น และทำให้ผู้นำเกิดความมั่นใจว่าผู้ตามและเพื่อนร่วมงาน ทำงานถูกต้องเป็นไปตามมาตรฐาน

5. บทบาทในการสร้างทีมงาน (Team Builder) เพื่อเป็นการรวมพลังความสามัคคีของผู้ ตามและเพื่อนร่วมงานให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทำให้งานที่ทำอยู่สำเร็จลุล่วงไปได้โดยง่าย ช่วย ลดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นขณะทำงานร่วมกัน

6. บทบาทในการแก้ปัญหาด้านเทคนิค (Technical problem solver) โดยการให้บริการ ในฐานะผู้เชี่ยวชาญ ผู้แนะนำด้านวิชาการ

7. บทบาทของผู้ประกอบการ (Entrepreneur) เพื่อให้หน่วยงานดำรงอยู่ได้ และ ปฏิบัติงานตามภารกิจของหน่วยงานได้อย่างราบรื่น

G.M.Mead (อ้างในอาทร คุระวรรณ 2539:9)ให้ความหมายว่า บทบาทเป็น กระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของตนเองและเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ของ สถาบันส่วนหนึ่ง

Leonard Broom and Philip Selznick (อ้างในอาทร คุระวรรณ 2539:10)ให้ความหมาย ว่าบทบาท หมายถึง สิทธิและหน้าที่ ที่ขึ้นอยู่กับตำแหน่งทางสังคม ซึ่งบอกให้รู้ว่าแต่ละคนควรจะ แสดงบทบาทอะไรบ้าง เช่นบทบาทในการเป็นพ่อหรือเป็นครู และเป็นหน้าที่ของเขาที่จะแสดง พฤติกรรมตามบทบาทนั้นๆ และเขาก็สามารถเรียกร้องหรืออ้างสิทธิในการแสดงบทบาทนั้นได้

Arnold W.Green (อ้างในอาทร คุระวรรณ 2539:11)ได้กล่าวถึง บทบาทว่าเป็นสิ่งที่ บุคคลในกลุ่มคาดหวังว่าบุคคลจะต้องกระทำเมื่อดำรงตำแหน่งนั้นๆ

Daniel J.Levinson (อ้างในอาทร คุระวรรณ 2539:12) กล่าวว่า

ก.บทบาท หมายถึง ปทัสถาน ความคาดหวัง ข้อห้าม ความรับผิดชอบ และอื่นๆที่มี ลักษณะในทำนองเดียวกัน ซึ่งผูกพันอยู่กับตำแหน่งทางสังคมที่กำหนดให้

ข.บทบาท หมายถึง ความเป็นไปของบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งที่คิดและกระทำเพื่อดำรง ตำแหน่งนั้นๆ

ค. บทบาท หมายถึง แนวทางที่บุคคลพึงกระทำเมื่อตนดำรงตำแหน่งนั้นๆ

Moris H Bieson and John Bieson (อ้างในอาทร คุระวรรณ 2539:13) เห็นว่า ทุกๆ ตำแหน่งในโครงสร้างสังคมหนึ่งๆ ส่อให้เห็นถึงแบบแผนของพฤติกรรมอันเป็นที่คาดหวัง และบางทีก็เป็นที่ต้องการของบุคคลที่ดำรงตำแหน่งฐานนั้น ซึ่งแบบแผนนี้คือ บทบาท นั่นเอง

อัญชลี ไก่งาม (2545:13) ให้บทสรุป บทบาทว่าหมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่จะประพฤติปฏิบัติตามเงื่อนไขและอำนาจหน้าที่ที่ต้องกระทำเมื่อบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งหนึ่งย่อมมีส่วนผูกพันกับความคิดเห็นของผู้ดำรงตำแหน่งเอง และเกี่ยวกับสิทธิและหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง ภายในสังคมเดียวกัน

#### **ลักษณะและสาระสำคัญของบทบาท**

ทิตยา สุวรรณชญ (2537:14) ได้สรุปฐานะตำแหน่งและบทบาททางสังคมของบุคคลว่ามีลักษณะดังนี้ คือ

1. มีสถานภาพ(Status) อยู่จริงในทุกสังคมและมีอยู่ก่อนที่ตัวคนจะเข้าไปครอง
2. มีบทบาทที่ควรจะเป็น(Ought to Role) ประจำตำแหน่งในแต่ละตำแหน่ง
3. วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณี ในสังคมนั้นๆ เป็นส่วนหนึ่งซึ่งสำคัญในการกำหนดฐานะตำแหน่งและบทบาทที่ควรจะเป็น
4. การที่คนเราจะทราบถึงฐานะตำแหน่งและบทบาทนั้น ได้มาจาก สังคปรกรณ์ (Socialization) ในสังคมนั้นๆ
5. บทบาทที่ควรจะเป็นนั้นไม่แน่นอนเสมอไปว่า จะเหมือนพฤติกรรมจริงๆของคนที่ครองฐานะตำแหน่งอื่นๆ เพราะพฤติกรรมจริงๆนั้น เป็นผลของปฏิกิริยาของคนที่ครองฐานะตำแหน่ง ที่มีต่อบทบาทที่ควรจะเป็น บุคลิกภาพของตนเองและบุคลิกภาพของผู้อื่นที่เข้ามาร่วมในพฤติกรรมและเครื่องกระตุ้น(Stimulus) ที่มีอยู่ในเวลา และสถานที่ที่เกิดการติดต่อทางสังคม

#### **ความสำคัญของบทบาท**

อาคม ใจแก้ว (2534:10) กล่าวว่าบทบาทมีความสำคัญ 4 ประการ คือ

- ก. เป็นกลไกช่วยควบคุมสังคม
- ข. เป็นกลไกจำแนกหน้าที่เฉพาะด้าน
- ค. ช่วยให้เกิดการประสานกิจกรรมระหว่างฝ่ายต่างๆ
- ง. เป็นกลไกที่ช่วยในการแพร่กระจายวัฒนธรรม

#### **บทบาทของผู้นำหรือผู้บริหาร**

จุมพล หนิมพานิช (2547:26) ได้ศึกษาพบว่าบทบาทของผู้นำมีดังต่อไปนี้



**1.บทบาทระหว่างบุคคล(Interpersonal roles)** บทบาทผู้นำเกิดขึ้นมาจากอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ(formal authority) ที่ระบุดึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำหรือผู้บริหารกับบุคคลอื่นซึ่งใช้เวลาส่วนหนึ่งไปในงานเชิงพิธีการ เช่น การทักทาย การไปร่วมรับประทานอาหารกลางวัน กับ ลูกค้าคนสำคัญๆ อีกส่วนหนึ่งของเวลาจะใช้ในการจูงใจหรือกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงาน เพื่อให้วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้บรรลุผล เวลาที่เหลือนอกจากนั้น ผู้นำก็จะใช้ไปในเรื่องของการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นนอกหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ

**2.บทบาทด้านข่าวสารข้อมูล (Informational roles)** จากการสังเกตการณ์ที่ได้มาจากการศึกษา พบว่า ผู้นำนอกจากจะใช้เวลาไปในการปฏิบัติงานตามบทบาทระหว่างบุคคลที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว ยังได้ใช้เวลาไปในการให้และรับข่าวสารข้อมูล (giving and receiving information) การให้และการรับข่าวสารข้อมูล หมายถึงการให้หรือการรับข่าวสารข้อมูลแก่บุคคลภายในองค์กรหรือในหน่วยงานหรือจากบุคคลภายนอกองค์กรหรือหน่วยงาน

**3.บทบาทในการตัดสินใจ (Decisional roles)** ดังเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่าผู้นำหรือผู้บริหารนอกจากจะมีบทบาทดังกล่าวในข้อ 1 และ 2 แล้วยังมีบทบาทที่สำคัญอีกบทบาทหนึ่ง นั่นคือบทบาทในการตัดสินใจ เช่นในฐานะผู้ประกอบการ ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องริเริ่ม พัฒนา โครงการใหม่ๆ ขณะเดียวกันต้องระดมหรือรวบรวมทรัพยากรสำหรับโครงการที่พัฒนาขึ้นมาใหม่ๆ ในการนี้ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องทำการตัดสินใจว่าโครงการใหม่ที่พัฒนาขึ้นมาควรจะเป็นโครงการที่มีลักษณะเช่นไร จะหาแหล่งทรัพยากรได้จากแหล่งใดบ้างหรือในฐานะที่เป็นบุคคลที่ทำหน้าที่ในการจัดสรรแบ่งปันทรัพยากร(resource allocation)การจะจัดสรรหรือแบ่งปันทรัพยากรที่บางครั้งมีอยู่อย่างจำกัด ให้แก่หน่วยงาน ผู้นำหรือผู้บริหารก็ต้องใช้การตัดสินใจ

ธงชัย สันติวงษ์(2539:76-77) กล่าวถึงแนวคิดHenry Mintzberg ว่านักบริหารมีบทบาท 10 ประการ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ดังนี้

#### **กลุ่มที่ 1 ประกอบด้วย 3 บทบาทในการติดต่อกับบุคคลอื่น (Interpersonal Roles)**

1) เป็นตัวแทนของกิจการ(Figurehead) ได้แก่การเป็นตัวแทนในฐานะหัวหน้าของหน่วยงาน

2) เป็นผู้นำ (Leader) ได้แก่การเป็นผู้ชักนำและจูงใจลูกน้อง

3) เป็นผู้ประสานกับฝ่ายอื่น (Liaison) ได้แก่ การเป็นผู้ประสานกับบุคคลภายนอก

#### **กลุ่มที่ 2 ประกอบด้วย 3บทบาทในการสื่อสารข้อมูล (Informational Roles)**

1) เป็นผู้คอยติดตามข้อมูล (Monitor) ได้แก่ การเป็นผู้คอยติดตามรับฟังข้อมูลข่าวสาร และทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการของหน่วยงาน

2) เป็นผู้ถ่ายทอดข้อมูล (Disseminator) ได้แก่ การเป็นผู้คอยแจกจ่ายข้อมูลที่ได้รับจากภายนอกหน่วยงานให้กับสมาชิกภายในหน่วยงาน

3) เป็นโฆษก (Spoke man) ได้แก่ การเป็นตัวแทนให้กับหน่วยงานในการให้ข้อมูลข่าวสารเพื่อกระจายข้อมูลไปสู่สภาพแวดล้อมภายนอก

### กลุ่มที่ 3 ประกอบด้วย 4 บทบาทในการตัดสินใจ (Decisional Roles)

1) เป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) ได้แก่ การเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ การติดตามช่องทางของโอกาส และการลงมือจัดทำโครงการปรับปรุงงานต่าง ๆ ให้ดีขึ้น

2) เป็นผู้แก้ปัญหายุ่งยาก (Disturbance Handler) ได้แก่ การเป็นผู้รับบทลงโทษไปแก้ไขข้อยุ่งยากที่เกิดขึ้นรวมทั้งปัญหาที่มีได้คาดคิดมาก่อน ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

3) เป็นผู้แบ่งสรรทรัพยากร (Resource Allocation) ได้แก่ การเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดสรร ทรัพยากร โดยการอนุมัติแผนงาน โครงการและงบประมาณต่าง ๆ

4) เป็นผู้เจรจาต่อรอง ได้แก่ การเป็นผู้แทนของหน่วยงานในการเจรจาเรื่องสำคัญ ๆ

สรุป จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับบทบาท ผู้ศึกษาเห็นว่า บทบาทหมายถึงพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกเป็น 3 รูปแบบ คือ

1. บทบาทตามตำแหน่ง ซึ่งในสังคมนั้นๆกำหนดสิทธิหน้าที่ไว้ให้ผู้เข้าดำรงตำแหน่งยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติ

2. บทบาทที่เป็นจริง ซึ่งเป็นบทบาทที่แต่ละบุคคลได้กระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดลงไปด้วยความเชื่อ ความคาดหวัง ความจำเป็น ณ ช่วงระยะเวลาหนึ่งๆ

3. บทบาทที่บุคคลอื่นคาดหวัง ซึ่งเป็นบทบาทที่บุคคลต้องแสดงให้เป็นไปตามความต้องการของผู้อื่น

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ

#### ความหมายของผู้นำ (Leader)

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ และ เสน่ห์ จัญโต (2544:31) ได้สรุปความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำคือบุคคลที่สามารถชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

เทียบ บูเรอ (2540:11) กล่าวว่า ผู้นำในฐานะที่เป็นองค์ประกอบหนึ่งขององค์การ

มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กร ในการที่จะนำองค์กร โดยการใช้ทรัพยากรทางการบริหาร ได้แก่ คน งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ การจัดการ เวลา เทคโนโลยี และข้อมูลข่าวสาร ไปสู่ จุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

**Frank P.Sherwood** (อ้างในเทียบ ซูเรื่อง 2540:13) กล่าวว่า ผู้นำ คือผู้ใช้อิทธิพลเพื่อ เป็นมรรควิธีให้บังเกิดอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้อยู่ใต้อิทธิพล หรือผู้ตามในสถานการณ์ ต่างๆ กัน

**Andrew W.Halpin** (อ้างในเทียบ ซูเรื่อง 2540:13) เห็นว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีลักษณะอย่าง ใดอย่างหนึ่งใน 5 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ผู้นำ คือ บุคคลหนึ่งที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าคนอื่น
2. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทเหนือกว่าคนอื่นๆ
3. ผู้นำ คือ บุคคลซึ่งมีบทบาทที่สำคัญที่สุดในการทำงานในหน่วยงานดำเนินไปสู่ จุดหมายที่วางไว้

4. ผู้นำ คือ บุคคลหนึ่งซึ่งได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ

5. ผู้นำ คือ บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงานหรือดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน

ดังนั้นผู้นำ จึงมี 2 นัย ได้แก่ ประเด็นแรก ผู้นำคือ บุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าในหน่วยงาน ผู้นำ ประเภทนี้เป็นผู้นำโดยตำแหน่ง (Formal Leader) ประเด็นที่สอง ผู้นำ คือ บุคคลหนึ่งบุคคลใดที่มี บทบาทในการมีอิทธิพล ทำให้คนอื่นปฏิบัติตามความประสงค์ของตนได้ ตามนัยนี้ผู้นำจึงไม่มี ความจำเป็นต้องมีตำแหน่งทางการบริหาร ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำโดยบทบาท หรือผู้นำนอก รูปแบบ (Informal Leader)

**พงษ์พันธ์ พงษ์โสภณ (2542 : 88-89)** กล่าวว่า ผู้นำ (1) เป็นบุคคลที่ทำให้องค์กร ประสบความสำเร็จ (2) เป็นบุคคลสำคัญที่จะทำให้การทำงานของกลุ่มดำเนิน ไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย (3) เป็นผู้มีส่วนสำคัญในการสร้างบรรยากาศในการ ทำงาน (4) เป็นผู้ทำให้สมาชิกในกลุ่มเกิดความพึงพอใจในการทำงาน และ (5) เป็นผู้มีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรและพนักงาน การเป็นผู้นำตามแนวคิดนี้ถือว่าเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ซึ่ง ได้อิทธิพลทางความคิดจาก Gibb ที่มีทัศนะเกี่ยวกับผู้นำว่า “ผู้นำที่ดีควรมี ความสามารถ ความคิด ริเริ่ม จินตนาการ และความคิดก้าวหน้า ความรับผิดชอบของผู้นำ ก็คือ พยายาม ประสานให้เกิด พลังร่วมในการ ปฏิบัติงานและผสมผสานพลังต่างๆ เข้าด้วยกัน โดยการสร้างแรงจูงใจให้เกิด ขึ้นกับบุคคลในหน่วยงาน เพื่อให้การทำงานเป็นไปตามจุดมุ่งหมาย ที่ได้กำหนดไว้ และในการใช้ พลังเหล่านี้ ผู้นำต้องกระทำตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีด้วย”

**อรุณ รักธรรม (2537 : 187)** ให้ความหมายผู้นำว่า ผู้นำหมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นมา หรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และจะพาผู้ใต้บังคับบัญชา หรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้

**เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538:99)** กล่าวถึง ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการวางแผน การจัดการ การสื่อสาร การแก้ปัญหา การตัดสินใจ และการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

**เสนาะ ทิยาวั (2543 : 5)** กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้อำนาจหรืออิทธิพลกำหนดพฤติกรรมและความรู้สึกของคนอื่นไม่ว่าจะเป็นอิทธิพลที่มีต่อบุคคลแต่ละคนหรือต่อกลุ่ม ความพยายามที่จะมีอิทธิพลต่อคนอื่นนั้นมักจะเป็นอิทธิพลที่มีผลต่ออารมณ์ของคนเหล่านั้น เช่น ทำให้คนมีความรู้สึกกระตือรือร้นที่จะทำงานหนึ่งซึ่งแต่ก่อนไม่ยอมที่จะทำงานนั้นหรือเห็นว่างานนั้นน่าเบื่อหน่าย

**Harold Koontz และ Cyril O.Donnell** (อ้างในจรัลศรี ศรีมณี 2541:39) ให้ความหมายผู้นำว่า ผู้นำ หมายถึงผู้สร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

**Ralph M. Stogdill** (อ้างในจรัลศรี ศรีมณี 2541:39) กล่าวถึงผู้นำว่า ความเป็นผู้นำเป็นการใช้ความสามารถที่ชักจูงผู้อื่นให้ร่วมมือ ร่วมใจ กับคณะเพื่อให้บรรลุจุดหมาย ซึ่งได้สรุปว่า ผู้นำหมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยอมรับให้เป็นหัวหน้าเป็นผู้ตัดสินใจ เพราะเป็นผู้มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและมีอิทธิพลต่อผู้อื่น และชี้แนะให้ผู้อื่นปฏิบัติตามในสิ่งที่ตนต้องการได้

**ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 410)** กล่าวว่า ผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำองค์การจะต้องเป็นผู้ที่มีภาระหน้าที่ที่จะก่อให้เกิดความร่วมมืออย่างดีระหว่างสมาชิกฝ่ายต่างๆ ขององค์กร ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งบริหารต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น ผู้จัดการสำนักงาน หัวหน้าฝ่ายผลิต ผู้ควบคุมงาน หรือตัวประธานของบริษัท ต่างก็จะต้องรับบทบาทของความเป็นผู้นำทั้งสิ้น และโดยอาศัยความเป็นผู้นำนี้เอง ผู้บริหารจะต้องสามารถรวบรวมพลังและใช้ประโยชน์จากคนงานให้ช่วยกันทำงาน เพื่อผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

**ลีลิน กุลสถานภาพ (2538 : 132)** กล่าวถึง Max Weber มีทรรศนะเกี่ยวกับผู้นำว่า เป็นตัวจักรสำคัญ ในการที่จะนำองค์การไปสู่ระบบราชการในอุดมคติ (Ideal Bureaucracy) ผู้นำองค์การจะต้องมีอำนาจอันชอบธรรมและใช้อำนาจอันชอบธรรมนี้ในการบริหารองค์การให้บรรลุผลสำเร็จซึ่งอำนาจตามแนวคิดของ Max Weber มีอยู่ 3รูปแบบ ดังนี้

1. สิทธิอำนาจตามกฎหมาย (Legal Authority) เป็นอำนาจที่กฎหมายและสิทธิตามตำแหน่งมอบอำนาจให้ผู้นำใช้ในการบริหาร

2. สิทธิอำนาจตามประเพณี (Predation Authority) เป็นอำนาจหน้าที่วัฒนธรรมประเพณี ความเชื่อของคน กำหนดไว้ว่าผู้นำจะต้องมีอำนาจนั้นๆ และใช้สิทธิอำนาจดังกล่าวบริหารองค์กรได้

3. สิทธิอำนาจตามบุญบารมี (Charismatic Authority) เป็นอำนาจพิเศษที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีอยู่ในความเป็นบารมีที่นำมาซึ่งอำนาจ ในการบังคับบัญชาหรือนำหมู่คนให้ปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติตาม

**จุมพล หนิมพานิช (2547:3)** ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึงความสามารถที่จะชักจูงให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อทำให้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้บรรลุผล

**ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2549:8,26)** ได้ให้ความหมายของคำว่า “ผู้นำ (Leader) และการเป็นผู้นำ (Leadership) ไว้ดังนี้

ผู้นำ หมายถึง หัวหน้ากลุ่ม ทีม หรือองค์กรที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้น

ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบารมี และสามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดี รวมทั้งสามารถกระตุ้นบุคคลอื่นให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้

การเป็นผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งชักจูงให้บุคคลอื่นทำตาม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และสามารถนำองค์กรไปสู่ทิศทางที่ทำให้เกิดความสามัคคีและเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน (Cohesive and coherent) ซึ่งผู้นำสามารถทำกระบวนการนี้ให้บรรลุผลสำเร็จได้ก็โดยการประยุกต์คุณสมบัติต่างๆ (Attributes) ของการเป็นผู้นำ เช่น ความเชื่อ (Beliefs) ค่านิยม (Values) จริยธรรม (Ethics) คุณลักษณะ (Character) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) เป็นต้น

**อานันท์ ปันยารชุน (2542 :26-31)** ให้ความหมายผู้นำว่า ผู้นำไม่ใช่ผู้ที่จะนำคนอื่น แต่ผู้นำที่ดีคือ ผู้ที่ผู้อื่นอยากเดินตาม องค์กรประกอบของผู้นำพบว่าต้องเป็นผู้ที่สามารถทำให้คนอื่นคล้อยตามจะทำการสิ่งใดต้องมีหลักการและจะต้องมีวิสัยทัศน์ซึ่งเขาได้กล่าวอ้างถึง ประธานาธิบดีไอเซนฮาวร์ของประเทศสหรัฐอเมริกา มีทรรศนะเกี่ยวกับผู้นำว่า “ผู้นำที่ดี (Good leader) คือ เราอยากให้ลูกน้องทำอะไร เมื่อลูกน้องเริ่มทำในสิ่งนั้น ก็เป็นเพราะเขาอยากทำหรือดีไม่ดีก็ทำ เพราะด้วยความคิดว่าเขาคิดมันขึ้นมาเอง

### พฤติกรรมผู้นำ

ผู้นำ เป็นผู้มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในองค์กร พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกย่อมมีผลต่อการบริหารจัดการ ทำให้องค์การประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ มีผู้ศึกษาไว้หลายรูปแบบและน่าสนใจดังนี้

Ralph White and Ronald Lippit (อ้างในถาวร เกียรติทับทิม 2540:8) เห็นว่า ผู้นำมี 3 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocrat Style) ถือตนเองเป็นสำคัญ การตัดสินใจอยู่ที่ผู้นำคนเดียว ไม่เปิดโอกาสให้ลูกน้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการควบคุมลูกน้องอย่างใกล้ชิด ให้ความสำคัญกับการออกคำสั่ง

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Style) เปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการทำงาน อันก่อให้เกิดความร่วมมือเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

3. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez – faire Style) ให้ลูกน้องทำงานไปตามสบาย โดยที่ผู้นำไม่ใช้อำนาจในการตัดสินใจใดๆ ไม่มีความคิดริเริ่ม และไม่คำนึงว่าการทำงานของลูกน้องจะมีผลต่อองค์กรอย่างไร

Rensis Likert (อ้างในถาวร เกียรติทับทิม 2540:9) เสนอรูปแบบผู้นำ 4 ระบบ คือ

1. ระบบเผด็จการแบบเอารัดเอาเปรียบ (Exploitive Authoritative) ผู้นำตัดสินใจเพียงคนเดียว การบริหารเน้นการออกคำสั่ง และการควบคุมลูกน้องอย่างใกล้ชิด หากลูกน้องไม่ปฏิบัติตามจะถูกลงโทษ

2. ระบบเผด็จการแบบมีพระคุณ (Benevolent Authoritative) ผู้นำตัดสินใจเพียงคนเดียว แต่เปิดโอกาสให้ลูกน้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจบ้าง ในการบริหารจะใช้วิธีการออกคำสั่งที่นุ่มนวล และมีการให้รางวัลเป็นสิ่งจูงใจแก่ลูกน้อง

3. ระบบปรึกษาหารือ (Consultation) ผู้นำเปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ผู้นำยังเป็นผู้ตัดสินใจในขั้นต้นสุดท้าย การบริหารจะใช้วิธีการปรึกษาหารือกัน ผลตอบแทน จะถูกนำมาใช้เป็นสิ่งจูงใจแก่ลูกน้อง

4. ระบบการมีส่วนร่วม (Participative Group) เป็นระบบที่ผู้นำมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจลูกน้อง เปิดโอกาสให้ลูกน้องเข้ามาแก้ไขปัญหาาร่วมกัน จูงใจลูกน้องด้วยการให้ความสำคัญที่ตัวบุคคลและให้ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจอย่างดีด้วย

William J.Reddin(อ้างในถาวร เกียรติทับทิม 2540:10-14) เสนอตัวแบบ Three Dimension Model (3D) ได้แก่

- 1) มิติมุ่งคน (People – Oriented Dimension) ให้ความสำคัญกับลูกน้อง
- 2) มิติมุ่งงาน (task- Oriented Dimension) ให้ความสำคัญกับความสำเร็จของงาน
- 3) มิติประสิทธิผล (Effectiveness Dimension) ให้ความสำคัญกับผลสำเร็จของหน่วยงานหรือเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

ซึ่ง William J.Reddin ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 8 แบบ เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 4 แบบ และผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ 4 แบบ ดังนี้

#### ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 4 แบบ ได้แก่

1) **ผู้นำเจ้าระเบียบ (Bureaucrat)** ยึดกฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัด การละเมิดกฎหมาย กฎเกณฑ์ จะกระทำได้ หากฝ่าฝืนจะต้องถูกลงโทษ ผู้นำรูปแบบนี้จะไม่สนใจประสิทธิผลของงาน หรือความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงานหรือผู้รับบริการ

2) **ผู้นำนักพัฒนา (Developer)** มีความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีความไว้วางใจผู้ร่วมงาน มีทัศนคติเชิงบวกเห็นว่าทุกสิ่งทุกอย่างสามารถแก้ไขให้ดีขึ้นได้แต่ต้องค่อยเป็นค่อยไป บางครั้งผู้นำอาจถูกมองว่าขาดความเด็ดขาด เพราะความเชื่อที่ว่าทุกคนสามารถปกครองและควบคุมตัวเองได้

3) **ผู้นำเผด็จการที่มีพระคุณ (Benevolent Autocrat)** มีหลักการการทำงาน ที่แน่นอน มีความชำนาญในการสั่งงาน โดยไม่ทำให้ผู้อื่นขุ่นเคืองใจ มีลักษณะเผด็จการอย่างนุ่มนวล มีความทะเยอทะยานและรอบรู้ความเป็นไปของสังคมดี

4) **ผู้นำนักบริหาร (Executive)** ประสบความสำเร็จในการใช้ความสามารถของผู้อื่นให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการให้กำลังใจเพื่อให้ทุกคนใช้ความคิด และเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการวางแผน มีการปรึกษาหารือกัน ถือว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

#### ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ 4 แบบ ได้แก่

1) **ผู้นำแบบหนีงาน (Deserter)** เป็นคนไม่สู้งาน ขาดความสนใจที่จะทำงานให้เกิดความสำเร็จ ถือว่าเป็นผู้นำที่เลวที่สุด

2) **ผู้นำแบบนักบุญ (Missionary)** เป็นผู้ที่มีความเมตตากรุณาต่อลูกน้องไม่ว่ากล่าว ต่ำหนิติเตียนเพราะกลัวผู้อื่นจะเสียกำลังใจ ผู้นำแบบนี้ถือว่าทุกอย่างเปลี่ยนแปลงได้ เป็นไปตามผลกรรม ไม่คำนึงถึงผลงานมากนัก เพียงขอให้บรรยากาศในการทำงานอบอุ่นและมีความเป็นกันเองก็พอ

3) **ผู้นำแบบประนีประนอม (Compromiser)** ถือว่าการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ร่วมงานมีความสำคัญ แต่ขาดการตัดสินใจเด็ดขาดในการระงับข้อพิพาท ผลงานเป็นเรื่องของความฝัน มีลักษณะการนำน้อยมาก

4) **ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocrat)** ชอบใช้อำนาจในการบงการ โดยถือว่างานของเขาทำให้ผู้อื่นกลัวและรีบทำตามคำสั่งโดยเร็วที่สุด ดังนั้น ผู้นำแบบนี้จึงไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงานเลย

**Ralph M. Stogdill** (อ้างในถาวร เกียรติทับทิม 2540:10-14) เสนอรูปแบบผู้นำออกเป็น 6 แบบ คือ

1) **แบบเผด็จการ (Authoritative or Diriment)** เป็นผู้นำที่ชอบใช้อำนาจเป็นส่วนใหญ่  
 2) **แบบชักจูง (Persuasive or Glowed Arouser)** เป็นผู้นำที่ชอบชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตามความคิดของตนเอง

3) **แบบประชาธิปไตย (Democratic or Group Developer)** เป็นผู้นำที่ชอบถามความเห็นจากคนอื่นภายในกลุ่ม

4) **แบบใช้ความรู้ความสามารถ (Intellectual or Eminent Man)** เป็นผู้นำที่ชอบใช้ความรู้ความสามารถและความเฉลียวฉลาดจนเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่มยกย่องให้เป็นผู้นำ

5) **แบบนักบริหาร (Executive or Administrator)** เป็นผู้นำที่มีความรู้ความสามารถอย่างดี จนเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป

6) **แบบตัวแทน (Representatives or Spoke man)** เป็นผู้นำที่สามารถแก้ปัญหาต่างๆ ให้แก่กลุ่ม สามารถเรียกร้องสิทธิและผลประโยชน์ให้แก่กลุ่ม ตลอดจนสามารถออกรับหน้าแทนกลุ่ม

“ภาวะผู้นำ” มีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์การและการบริหารจัดการ เพราะอิทธิพลของผู้นำจะทำให้มีการปฏิบัติงานที่ส่งผลให้จุดมุ่งหมายขององค์การบรรลุเป้าหมาย ไม่ว่าจะป็นองค์การภาครัฐ ภาคเอกชน องค์การระดับโลก ระดับชาติ หรือระดับท้องถิ่น ภาวะผู้นำล้วนมีความสำคัญ เพราะก่อให้เกิดผลที่แตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด (สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ 2542:83)

**Likert (1961:85-91)** ได้กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำในระดับหัวหน้างานที่เน้นงานเป็นหลัก (Job-centered Leadership Type) และหัวหน้างานที่เน้นผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก (Employee-centered Leadership Type) ได้ยืนยันว่าหน่วยงานที่มีหัวหน้างานประเภทเน้นผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก จะพยายามใช้วิธีการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ห่างๆ ไม่เข้มงวดกวดขันใกล้ชิดมาก และผลผลิตที่ได้รับจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าและปริมาณมากกว่าหน่วยงานที่มีหัวหน้างานประเภทเน้นงานเป็นหลัก และพยายามใช้วิธีการควบคุมบังคับบัญชาอย่างเข้มงวด

**จุมพล หนิมพานิช (2547:71-74)** ได้กล่าวถึง คุณสมบัติของการเป็นผู้นำที่ดี ซึ่งมีลักษณะดังต่อไปนี้



1. มีความรู้เชี่ยวชาญในเรื่องเทคนิคหรือวิชาการเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ
2. มีความคิดสร้างสรรค์
3. มีการตัดสินใจที่ดี
4. มีความสนใจ เอาใจใส่ และคอยปกป้องคุ้มครองผลประโยชน์ของผู้ได้บังคับบัญชา
5. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
6. มีร่างกายแข็งแรงสุขภาพสมบูรณ์
7. มีความกระตือรือร้น อยากรู้อยากเห็น
8. มีลักษณะเหนือกว่าผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติงาน
9. มีลักษณะเป็นนักกลยุทธ์
10. มีความอดทนทำงานหนักอยู่เสมอ
11. มีความยุติธรรม
12. มีมนุษยสัมพันธ์ดี

**David Schwartz** (อ้างในสิริมา นุชรานนท์ 2542:13) ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า หมายถึง ศิลปะของการบอก ชี้แนะ ผู้ร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชา ให้ปฏิบัติตามหน้าที่ด้วยความเต็มใจ และกระตือรือร้น

**John M.Pfiffner and Robert V.Presthus** (อ้างในสิริมา นุชรานนท์ 2542:13) ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า เป็นการชักนำให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามเป้าหมาย โดยอาศัยความสัมพันธ์ที่ผู้นำมีต่อผู้ได้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆกัน

**George R.Terry** (อ้างในสิริมา นุชรานนท์ 2542:13) ให้ความหมายภาวะผู้นำว่าเป็น กิจกรรมของการใช้อิทธิพลต่อบุคคลหรือผู้ร่วมงาน ให้พยายามปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือองค์การ

#### 4. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการ

##### ความหมายของการบริหารและการจัดการ

การอยู่ร่วมกันไม่ว่าจะอยู่กันลักษณะเพียงครอบครัวหรือชุมชน ก็จะมีการดำเนินกิจการต่างๆโดยมีการวางวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้ โดยจะต้องมีผู้นำเกิดขึ้นเพื่อกำหนดแนวทางและวิธีการของการดำเนินกิจกรรมนั้นๆ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นที่มาของการบริหาร เพื่อให้กิจกรรมดังกล่าว บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้

**ธงชัย สันติวงษ์ (2539:26)** กล่าวว่า **การบริหาร** หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้นำกลุ่ม ซึ่งจะต้องจัดการให้ทรัพยากรธรรมชาติ ทั้งที่เป็นคน เป็นวัสดุ สามารถประสานเข้าด้วยกัน เพื่อร่วมกันทำงานเป็นองค์การที่มีประสิทธิผลได้ และขณะเดียวกันก็ต้องจัดการให้สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างดีที่สุดด้วย

**กึ่งทอง ทองใบ (2543)** ได้ให้ความหมาย **การบริหาร** (Management หรือ Administration) ว่าเป็นความสามารถในการทำงานโดยใช้ความพยายามของผู้อื่น หรือ การบริหารเป็นกระบวนการที่นักบริหารหรือผู้บริหาร นำมาใช้เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายที่วางเอาไว้

Schwartz (1980:5) (อ้างในเสกสรร มานวิโรจน์ 2548:16) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า เป็นกระบวนการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยอาศัยการดำเนินงานร่วมกันของหน้าที่ 5 ประการ คือ การวางแผน(Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การอำนวยการ (Directing) และการควบคุม (Controlling)

**มัลลิกา ต้นสอน (2546:22-23)** ได้ให้แนวคิดว่าการจัดการ มีความเป็นสากลที่ประยุกต์ให้การดำเนินงานในทุกองค์การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการตลอดจนได้รับการยอมรับว่าเป็นงานสำคัญและมีความจำเป็นสำหรับทุกองค์กร โดยมีขั้นตอนการปฏิบัติ หรือเรียกว่า “กระบวนการจัดการ” ซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ทางการจัดการที่สำคัญ 4 หน้าที่ ได้แก่การวางแผน การจัดองค์การ การเป็นผู้นำ และการควบคุม นอกจากนี้เรายังสามารถแบ่งบทบาททางการจัดการที่ผู้จัดการทุกคนต้องแสดงเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ได้แก่ บทบาทระหว่างบุคคล บทบาทด้านข้อมูลข่าวสาร และบทบาทด้านการตัดสินใจ

**การจัดการ** เป็นหน้าที่สำคัญ สำหรับผู้บริหารทุกคนในการที่จะบริหารจัดการองค์การของตนให้สามารถดำเนินงานไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ซึ่งประกอบไปด้วยหน้าที่ 5 ประการ ที่การบริหารจะต้องปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว แตกต่างกันไปตามลักษณะของระยะเวลาที่ใช้ในการบริหารงาน ซึ่งได้แก่

**1. การวางแผน (Planning)** หมายถึงการกำหนดแผนงานหรือวิธีการปฏิบัติงานไว้เป็นการล่วงหน้าเพื่อผลสำเร็จที่ต้องการ การวางแผนจะเกี่ยวข้องกับการใช้ดุลยพินิจ พิจารณาถึงผลสำเร็จที่ต้องการจะได้และหนทางที่จะทำให้ได้ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งมี 2 ขั้นตอน คือ 1.การกำหนดเป้าหมาย และ 2. การวางแผนเพื่อให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมาย

**2. การจัดองค์การ (Organizing)** คือการพัฒนาระบบการทำงานเพื่อให้งานต่างๆ สามารถดำเนินงานไปโดยมีการประสานกันที่ดี การจัดโครงสร้างองค์การ คือการจัดโครงสร้างงานที่ประกอบด้วยกำหนัดตำแหน่งงาน การจัดกลุ่มงานเป็นหน่วยย่อย เป็นแผนกหรือเป็นกอง การ

มอบหมายหน้าที่ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน โครงสร้างงานที่ดีจะต้องชี้ชัดได้ว่าใครต้องการทำงานใดและใครต้องรายงานใคร เพื่อให้เกิดความเป็นระเบียบในการปฏิบัติงานซึ่งเกี่ยวข้องกับ

- 2.1 โครงสร้างองค์กร (Organizing Structure)
- 2.2 การจัดแผนกงาน (Organizing Departments)
- 2.3 การมอบหมายงาน (Delineation)
- 2.4 การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจหน้าที่ (Centralization and

Decentralization)

**3.การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)** หมายถึง กิจกรรมทางการจัดการโดยผู้บริหารในการดำเนินกิจกรรมทางการจัดการเกี่ยวกับ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์กรธุรกิจมีกำลังคนที่มีประสิทธิภาพพร้อมในการทำงานในทุกตำแหน่งซึ่งเกี่ยวข้องกับ

- 3.1 การจัดหาบุคลากร
- 3.2 การพัฒนาบุคลากร

**4. การสั่งการ (Directing)** หมายถึง กิจกรรมทางการจัดการโดยผู้บริหาร ในการบังคับบัญชาให้การทำงานต่างๆ ภายในองค์กรดำเนินไปโดยราบรื่นมีการประสานร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน ทั้งนี้ ความพยายามของผู้บริหารในการสร้างศิลปะการบังคับบัญชาที่จะทำให้การทำงานประจำวันของเจ้าหน้าที่ทุกคนเป็นไปด้วยดี ซึ่งเกี่ยวข้องกับ

- 4.1 การจูงใจ (Meriting)
- 4.2 การสั่งงาน (Order)
- 4.3 การติดต่อสื่อสาร (Communication)

**5. การควบคุม (controlling)** คือกิจกรรมต่างๆที่สร้างขึ้นเพื่อให้เกิดความแน่ใจว่าการทำงานต่างๆจะสำเร็จผลตามแผนที่ตั้งไว้ การควบคุมจึงต้องพิจารณาว่าจะวัดผลงานอะไร โดยวิธีการอย่างไร จะใช้เกณฑ์อะไรในการวัด ซึ่งเกี่ยวข้องกับ

- 5.1 การดำเนินการควบคุม
  - 5.1.1 การควบคุมก่อนดำเนินการ
  - 5.1.2 การควบคุมขณะดำเนินการ
  - 5.1.3 การควบคุมหลังเสร็จสิ้นดำเนินการ
- 5.2 กระบวนการในการควบคุม
  - 5.2.1 การกำหนดมาตรฐานของงาน
  - 5.2.2 การตรวจสอบและวัดผลความก้าวหน้าของงานที่ปฏิบัติ

### 5.2.3 การวิเคราะห์และประเมินผลการปฏิบัติงาน

### 5.2.4 การแก้ปัญหาข้อผิดพลาด

**ปัญญา หิรัญรัมย์ (2548:5) การบริหารใช้ภาษาอังกฤษอยู่ 2 คำ คือ Management และ Administration** คำว่า Management นิยมใช้กันในทางธุรกิจ เป็นการจัดการทางการค้า ทางธุรกิจ ด้านเอกชน ส่วนคำว่า Administration นิยมใช้กันในทางราชการ เป็นการอำนวยการจัดการรักษา ความสงบสุข ความยุติธรรมและทำให้การดำเนินงานของรัฐเป็นไปได้อย่างดีโดยทางรัฐใช้ Public Administration ซึ่งปัจจุบันหมายถึง การบริหารรัฐวิสาหกิจ เป็นการดำเนินกิจกรรมหรือการบริหาร ราชการแผ่นดินนั่นเอง

**นรินทร์ จงวุฒิเวศน์ (อ้างในปัญญา หิรัญรัมย์ 2550:8) กล่าวถึงแนวคิดของ ลูเธอร์ กุลิก (Luther Gulick) ว่า**กระบวนการบริหารที่เรียกว่า (POSDCORB) ซึ่งอธิบายได้ดังนี้คือ

**1. Planning (P)** หมายถึง การวางแผนหรือวางโครงการอย่างกว้าง ๆ ว่ามีงาน อะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติตามลำดับ พร้อมกับการวางแผนทางการปฏิบัติไว้ พร้อมด้วย วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการหรือกิจกรรมนั้น ๆ

**2. Organizing (O)** หมายถึง การจัดรูปโครงการหรือองค์การหรือเค้าโครงของการ บริหาร โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อย ๆ แต่ละหน่วยงานไว้ หรืออาจจะเป็นอำนาจ หน้าที่ของตำแหน่งต่าง ๆ ในหน่วยงานให้ชัดเจน พร้อมกับกำหนดลักษณะและวิธีการติดต่อกัน สัมพันธ์กันตามลำดับชั้นแห่งอำนาจหน้าที่สูงต่ำลดหลั่นกันลงไป เช่น หน่วยงานระดับกรมส่งเสริม สหกรณ์ในส่วนกลางจะมีการแบ่งเป็นตำแหน่ง อธิบดี ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการกอง หัวหน้า ฝ่าย เป็นต้น ถ้าในส่วนภูมิภาคจะมีสหกรณ์จังหวัด โดยที่ทุกตำแหน่งงานจะมีความสัมพันธ์กันใน สายการบังคับบัญชาอย่างเห็นได้ชัดเจน

**3. Staffing (S)** หมายถึง การบริหารอันเกี่ยวกับการจัดกลุ่มบุคคล หรือเจ้าหน้าที่ ตลอดจนบุคลากรทุกประเภทของหน่วยงาน การบริหารงานบุคคลดังกล่าวจะเริ่มจากการแสวงหา บุคคลเข้าทำงาน การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม และพัฒนาบุคคลที่บรรจุแต่งตั้งไว้แล้ว การบำรุง ขวัญ การเลื่อนขั้น ลดชั้น ให้ออก ปลดออก ไล่ออก เพื่อให้สภาพการทำงานเป็นไปด้วยดี มี ประสิทธิภาพ

**4. Directing (D)** หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ หลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์โครงการ ของงานโดยรอบคอบ แล้วว่ามีการเตรียมคนอย่างไร จัดรูปงานอย่างไร รวมทั้งการติดตามดูแลให้มีการ ปฏิบัติตามคำสั่งนั้น ๆ

**5. Coordinating (Co)** หมายถึง การประสานงานหรือสื่อสัมพันธ์ภายในหน่วยงานดัง ได้กล่าวมาแล้วใน Organizing ว่ามีการจัดแบ่งสายงานการบังคับบัญชาอย่างไรบ้าง Coordinating

จะเป็นการประสานงานในสายงานดังกล่าว เพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการทำงานที่ซ้ำซ้อนและเกิดความขัดแย้งกัน และการบริหารในลักษณะนี้เพื่อให้ทุกหน่วยงานทำงานประสานกลมเกลียวกัน เพื่อวัตถุประสงค์หลักของหน่วยงานดังกล่าว

**6. Reporting ( R )** หมายถึง การเสนอรายงานการทำงานต่าง ๆ ในสายงานการบังคับบัญชาให้ทราบโดยตลอดสายงานการบริหาร

**7. Budgeting (B)** หมายถึง การจัดทำงบประมาณการเงิน การวางแผนของการใช้จ่ายเงินงบประมาณ การจัดทำบัญชีและการควบคุมการใช้จ่ายเงินอย่างรอบคอบ

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

**สมพร นามพิลา (2548:บทคัดย่อ)** ได้ศึกษาบทบาทในการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารศูนย์บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ประจำตำบล ในจังหวัดอุดรธานี พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุเฉลี่ย 51.89 ปี จบการศึกษาระดับประถมศึกษา ได้รับการฝึกอบรมเรื่องการค้าในชุมชน เป็นกรรมการศูนย์เฉลี่ย 4.88 ปี มีรายได้เฉลี่ย 47,860.95 บาท บทบาทในการดำเนินงานพบว่า ได้ดำเนินงานในระดับมาก 2 ด้าน คือ ด้านการบริหารศูนย์ และด้านการประชาสัมพันธ์ ส่วนด้านการสนับสนุนช่วยเหลือเกษตรกรได้ดำเนินการในระดับปานกลาง

**นารถพงศ์ สุนทรนนท์ (2543:64)** ได้ศึกษาบทบาทและภาวะผู้นำของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรภาคใต้ พบว่า เหตุผลที่ทำให้ปัจจัยส่วนบุคคลไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมกรรมการแสดงบทบาทเป็นนักเจรจาต่อรองและการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำรูปแบบประชาธิปไตย น่าจะเป็นเพราะองค์การรูปแบบสหกรณ์ในประเทศไทย มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดกับระบบราชการไทย นับตั้งแต่การนำเข้ามาใช้แก้ปัญหาความยากจนและที่ดินทำกินของชาวนา การประทับประคองระบบสหกรณ์ โดยการช่วยเหลือของทางราชการไทยอันเกี่ยวกับการบริหารจัดการและการกำกับดูแลตามกฎหมายซึ่งออกเป็นพระราชบัญญัติสหกรณ์ขึ้น เพื่อบังคับใช้ให้สหกรณ์มีกรอบดำเนินงานใกล้เคียงกัน ทำให้คนของสหกรณ์ถูกล้อมพฤติกรรมให้เป็นไปตามระบบราชการที่ยึดกฎระเบียบในการทำงานเป็นเรื่องสำคัญมากกว่าการประพฤติปฏิบัติที่เกิดขึ้นจากจิตสำนึกของตนเอง

**สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสุโขทัย (2549)** ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการธุรกิจของสหกรณ์ภาคการเกษตรขนาดเล็กในจังหวัดสุโขทัย พบว่า

(1) องค์ประกอบที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการธุรกิจของสหกรณ์ภาคการเกษตรขนาดเล็ก สมาชิกส่วนใหญ่มีความเห็นว่า องค์ประกอบด้านการทำธุรกิจ มีความสำคัญมากที่สุด รองลงมาคือด้านการบริหารงานสหกรณ์ ส่วนด้านผู้นำ ด้านความรู้ และการมีส่วนร่วมมี

ความสำคัญในระดับมาก อย่างไรก็ตามถึงแม้สมาชิกจะมีความคิดเห็นโดยเฉลี่ยในระดับมากทั้งหมด แต่สหกรณ์จะต้องไม่ละเลยองค์ประกอบด้านอื่น ๆ ซึ่งปัจจุบันการทำธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สหกรณ์ควรสร้างผู้นำในการพัฒนาองค์กรให้มีขีดความสามารถสูงขึ้น เพื่อให้สามารถบริหารงานสหกรณ์ให้ทันกับภาวะการที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

(2) ผลการศึกษาองค์ประกอบที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการธุรกิจของสหกรณ์ภาคการเกษตรขนาดเล็ก สมาชิกสหกรณ์มีความเห็นว่า ผู้นำ ความรู้ การบริหารงาน สหกรณ์การทำธุรกิจ และการมีส่วนร่วม มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการธุรกิจของสหกรณ์ภาคการเกษตรขนาดเล็กในจังหวัดสุโขทัย

**มาริสา เชาวน์ฤทธิพงษ์ (2550:บทคัดย่อ)** ได้ศึกษาบทบาทหน้าที่ของนักบริหารระดับสูงในศตวรรษที่ 21 ซึ่งประยุกต์มาจากหลักการ POSDCORB เป็นหลักการที่ดีมีความเป็นสากล ใช้ได้กับนักบริหารทุกระดับทุกองค์การ

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ โดยมีกระบวนการดำเนินการ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร คือ สหกรณ์การเกษตรระดับอำเภอในจังหวัดสงขลาที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานตามประกาศของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลา ณ วันที่ 1 สิงหาคม 2551 จำนวน 16 สหกรณ์

1.2 กลุ่มตัวอย่าง คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างมาร้อยละ 50 โดยการจับสลาก จำนวน 8 สหกรณ์ได้ ดังนี้

1. สหกรณ์การเกษตรเมืองสงขลา จำกัด
2. สหกรณ์การเกษตรหาดใหญ่ จำกัด
3. สหกรณ์การเกษตรสทิงพระ จำกัด
4. สหกรณ์การเกษตรสะปำย้อย จำกัด
5. สหกรณ์การเกษตรนาหม่อม จำกัด
6. สหกรณ์การเกษตรกระแสสินธุ์ จำกัด
7. สหกรณ์การเกษตรสิงหนคร จำกัด
8. สหกรณ์การเกษตรเกาะยอ จำกัด

ในแต่ละสหกรณ์เจาะจงให้ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นคณะกรรมการอำนวยการ ประกอบด้วย ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ เลขานุการและเหรัญญิก

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

### 2.1 การสร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม ซึ่งมีขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

- 1) ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องที่ทำการศึกษาจากการทบทวนวรรณกรรม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบเนื้อหา
- 2) จัดทำแบบสอบถาม สำหรับเก็บข้อมูลที่ประกอบด้วยคำถามและคำตอบที่ต้องการเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษาแต่ละข้อ โดยนำเสนอ ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา
- 3) แก้ไข ปรับปรุงเพิ่มเติมให้สมบูรณ์ก่อนนำไปเก็บข้อมูล

### 2.2 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้เป็นแบบสอบถามซึ่งมีลักษณะคำถามปลายปิด (Closed- ended question) และคำถามแบบปลายเปิด (Opened- ended question) จำนวน 1 ชุด โดยแบ่งคำถามเป็น 3 ตอน คือ

**ตอนที่ 1** เป็นแบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือนของครอบครัว ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งคณะกรรมการ และประสบการณ์การฝึกอบรม

**ตอนที่ 2** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการแสดงบทบาทของคณะกรรมการอำนวยการสหกรณ์ในฐานะผู้นำสหกรณ์เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ อุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ จิตวิญญาณสหกรณ์ ตลอดจนสอบถามความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์

**ตอนที่ 3** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบทบาทในการบริหารจัดการสหกรณ์ในด้านการวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ การประสานงาน การรายงาน การจัดทำงบประมาณ และข้อเสนอแนะอื่นเกี่ยวกับบทบาทผู้นำของคณะกรรมการอำนวยการในการผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์



### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 นำแบบสอบถามไปสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสงขลา จำนวน 8 สหกรณ์

3.2 แจกแบบสอบถามให้แก่ คณะกรรมการอำนวยการของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสงขลา จำนวน 32 คน ประกอบด้วย ประธานกรรมการ จำนวน 8 คน รองประธานกรรมการ จำนวน 8 คน เลขานุการ จำนวน 8 คน เภรัญญิก จำนวน 8 คน ระหว่างวันที่ 1 มกราคม 2552 ถึง 30 มีนาคม 2552 และรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา จำนวน 32 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาจะนำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลแล้วนำมาวิเคราะห์ด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรม Excel ดังนี้

4.1 วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้ ค่าความถี่และค่าร้อยละ

4.2 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการแสดงบทบาทของคณะกรรมการอำนวยการสหกรณ์ในฐานะผู้นำสหกรณ์เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ อุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ จิตวิญญาณสหกรณ์ โดยใช้สถิติค่าความถี่และค่าร้อยละ

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ในเรื่องอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ ใช้คะแนนความรู้เป็นเกณฑ์ในการวัด โดยกำหนดระดับความรู้จากคะแนนการตอบคำถามดังนี้

- เกณฑ์การให้คะแนนในแต่ละข้อโดยตอบถูกให้คะแนน 1 คะแนน ตอบผิดให้คะแนน 0 คะแนน แบบสอบถามความรู้ในเรื่องอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ มีจำนวน 10 ข้อ จะมีคะแนนเต็ม 10 คะแนน แล้วนำผลที่ได้มาแปลความหมาย ตามเกณฑ์ดังนี้

คะแนน	ระดับความรู้
ไม่เกิน 6	น้อย
6 – 7	ปานกลาง
8 ขึ้นไป	มาก

4.3 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทในการบริหารจัดการสหกรณ์ในด้านการวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ การประสานงาน การรายงาน การจัดทำงบประมาณ และข้อเสนอแนะอื่นเกี่ยวกับบทบาทผู้นำของคณะกรรมการอำนวยการในการผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์โดยใช้สถิติค่าความถี่และค่าร้อยละ

## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

ผลการศึกษาบทบาทผู้นำของคณะกรรมการอำนวยการในการผ่านเกณฑ์มาตรฐาน  
สหกรณ์ : กรณีศึกษา สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสงขลา ซึ่งวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา  
(Descriptive Statistic) ได้แก่ ค่าความถี่และร้อยละ ผู้ศึกษาได้แบ่งผลการศึกษาออกเป็น 3 ตอน  
ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของคณะกรรมการอำนวยการ

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการแสดงบทบาทในฐานะผู้นำสหกรณ์

ตอนที่ 3 บทบาทในการบริหารจัดการ

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของคณะกรรมการอำนวยการ

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของคณะกรรมการอำนวยการจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	20	62.50
หญิง	12	37.50
รวม	32	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า คณะกรรมการอำนวยการของสหกรณ์เป็นเพศชายมากกว่าเพศ  
หญิง คือ มีเพศชาย จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 62.50 เพศหญิง จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ  
37.50

ตารางที่ 4.2 ข้อมูลส่วนบุคคลของคณะกรรมการอำนวยการจำแนกตามอายุ

ช่วงอายุ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 30 ปี	0	0.00
30 -39 ปี	6	18.75
40-49 ปี	12	37.50
ตั้งแต่ 50 ปี ขึ้นไป	14	43.75
รวม	32	100.00

จากตารางที่ 4.2 พบว่า คณะกรรมการอำนวยการของสหกรณ์ส่วนใหญ่มีอายุตั้งแต่ 50 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 43.75 รองลงมาคือ อายุ 40-49 ปี คิดเป็นร้อยละ 37.50 และน้อยที่สุดคือ ช่วงอายุ 30-39 ปี คิดเป็นร้อยละ 18.75 และต่ำกว่า 30 ปี ไม่มี

ตารางที่ 4.3 ข้อมูลส่วนบุคคลของคณะกรรมการอำนวยการ จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ประถมศึกษา	7	21.88
มัธยมศึกษาตอนต้น	4	12.50
ปวช./มัธยมศึกษาตอนปลาย	9	28.12
ปวส. หรืออนุปริญญา	3	9.38
ปริญญาตรี	8	25.00
ปริญญาตรีขึ้นไป	1	3.12
รวม	32	100.00

จากตารางที่ 4.3 พบว่า คณะกรรมการอำนวยการของสหกรณ์ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาชั้นปวช./มัธยมศึกษาตอนปลาย คิดเป็นร้อยละ 28.12 รองลงมาคือ ระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 25.00 น้อยที่สุดคือ ระดับปริญญาตรีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 3.12

ตารางที่ 4.4 ข้อมูลส่วนบุคคลของคณะกรรมการอำนวยการจำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือนของ  
ครอบครัว

รายได้เฉลี่ยต่อเดือนของครอบครัว	จำนวน	ร้อยละ
5,000-10,000 บาท	14	43.75
10,001-20,000 บาท	8	25.00
20,001-30,000 บาท	6	18.76
30,001-40,000 บาท	2	6.25
40,001 -50,000 บาท	1	3.12
50,001 บาทขึ้นไป	1	3.12
รวม	32	100.00

จากตารางที่ 4.4 พบว่าคณะกรรมการอำนวยการของสหกรณ์ส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนระหว่าง 5,000-10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 43.75 รองลงมามีรายได้ระหว่าง 10,001-20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 25.00 มีรายได้ระหว่าง 20,001-30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 18.76 มีรายได้ระหว่าง 40,001-50,000 บาท และ 50,001 บาทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 3.12

ตารางที่ 4.5 ข้อมูลส่วนบุคคลของคณะกรรมการอำนวยการจำแนกตามระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง  
กรรมการ

ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งกรรมการ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เกิน 1 ปี	3	9.38
1-2 ปี	9	28.12
มากกว่า 2 ปีแต่ไม่เกิน 3 ปี	7	21.88
3-4 ปี	13	40.62
รวม	32	100.00

จากตารางที่ 4.5 พบว่าคณะกรรมการอำนวยการของสหกรณ์ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งกรรมการมาแล้วระหว่าง 3-4 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.62 รองลงมาดำรงตำแหน่งกรรมการมาแล้ว

ระหว่าง 1-2 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.12 ส่วนการเป็นกรรมการไม่เกิน 1 ปีมีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 9.38

ตารางที่ 4.6 ข้อมูลส่วนบุคคลของคณะกรรมการอำนวยการจำแนกตามการได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการสหกรณ์หรือการเกษตร

จำนวนครั้งที่เข้ารับการฝึกอบรม	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เคยเข้ารับการฝึกอบรม	2	6.25
เคยอบรม 1-2 ครั้ง	13	40.62
เคยอบรม 3-4 ครั้ง	6	18.75
เคยอบรม 5-6 ครั้ง	4	12.50
เคยอบรมมากกว่า 6 ครั้ง	7	21.88
รวม	32	100.00

จากตารางที่ 4.6 พบว่าคณะกรรมการอำนวยการของสหกรณ์ส่วนใหญ่เคยเข้าอบรม 1-2 ครั้ง คิดเป็นร้อยละ 40.62 รองลงมาเคยอบรมมากกว่า 6 ครั้ง คิดเป็นร้อยละ 21.88 เคยอบรม 3-4 ครั้ง คิดเป็นร้อยละ 18.75 เคยอบรม 5-6 ครั้ง คิดเป็นร้อยละ 12.50 ส่วนไม่เคยเข้ารับการอบรมเลย มีน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 6.25

## ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการแสดงบทบาทในฐานะผู้นำสหกรณ์

ตารางที่ 4.7 ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทและอำนาจหน้าที่

บทบาทและอำนาจหน้าที่	จำนวน	ร้อยละ
1.การเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการดำเนินการทุกครั้ง	27	93.10
2.การดูแลการดำเนินงานของสหกรณ์อย่างถูกต้อง โปร่งใส เป็นไปตามแผน บรรลุเป้าหมายที่วางไว้	29	100.00
3.การปฏิบัติหน้าที่ด้วยซื่อสัตย์และรักษาผลประโยชน์ สหกรณ์	28	96.55

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

บทบาทและอำนาจหน้าที่	จำนวน	ร้อยละ
4. การดูแลให้สหกรณ์ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์	22	75.86
5. อื่น ๆ	3	10.34

จากตารางที่ 4.7 พบว่า คณะกรรมการอำนวยการมีการดูแลการดำเนินงานของสหกรณ์อย่างถูกต้องโปร่งใส เป็นไปตามแผนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 100 รองลงมาคือ การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์และรักษาผลประโยชน์สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 96.55 การเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการดำเนินการทุกครั้ง คิดเป็นร้อยละ 93.10 การดูแลให้สหกรณ์ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 75.86 และอื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 10.34 ได้แก่ การปฏิบัติตามแผนงานและนโยบายของสหกรณ์ การมีส่วนร่วม การช่วยเหลือแก่สมาชิกในยามที่มีปัญหาเดือดร้อน

ตารางที่ 4.8 ระดับการมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานสหกรณ์

วิสัยทัศน์ในการบริหารงาน	จำนวน	ร้อยละ
1. มาก	28	87.50
2. น้อย	4	12.50
3. น้อยมาก	0	0
4. ไม่มีเลย	0	0
รวม	32	100.00

จากตารางที่ 4.8 พบว่า คณะกรรมการอำนวยการมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานสหกรณ์ระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 87.50 รองลงมาระดับน้อย คิดเป็นร้อยละ 12.50

ตารางที่ 4.9 การแสวงหาการเรียนรู้ใหม่ๆ ในงานที่ได้รับมอบหมาย

การแสวงหาการเรียนรู้ใหม่ ๆ ในงานที่ได้รับมอบหมาย	จำนวน	ร้อยละ
1. มาก	29	90.62
2. น้อย	3	9.38
3. น้อยมาก	0	0
4. ไม่เลย	0	0
รวม	32	100.00

จากตารางที่ 4.9 พบว่า คณะกรรมการอำนวยการเป็นผู้ที่แสวงหาการเรียนรู้ใหม่ ๆ ในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างสม่ำเสมอ คิดเป็นร้อยละ 90.62 รองลงมาน้อย คิดเป็นร้อยละ 9.38 อุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์

ตารางที่ 4.10 การพัฒนาตนเองโดยการศึกษาดูงานในสหกรณ์ หรือสถาบันที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาตนเองโดยการศึกษาดูงาน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 2 ครั้ง	10	31.25
2 - 9 ครั้ง	20	62.50
10 - 14 ครั้ง	1	3.125
15 ครั้งขึ้นไป	1	3.125
รวม	32	100.00

จากตารางที่ 4.10 พบว่า คณะกรรมการอำนวยการมีการพัฒนาตนเองโดยการศึกษาดูงานในสหกรณ์ หรือสถาบันที่เกี่ยวข้องมากที่สุด คือ 2 - 9 ครั้งใน 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 62.50 รองลงมา น้อยกว่า 2 ครั้งใน 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 31.25 น้อยที่สุดคือ 10 - 14 ครั้งและ 15 ครั้งขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 3.125



ตารางที่ 4.11 การจัดประชุมสัมมนาสมาชิก

การจัดประชุมสัมมนาสมาชิก	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 2 ครั้ง	9	28.12
2 - 9 ครั้ง	23	71.88
10 - 14 ครั้ง	0	0
15 ครั้งขึ้นไป	0	0
รวม	32	100.00

จากตารางที่ 4.11 พบว่า คณะกรรมการอำนวยการจัดให้มีการประชุมสัมมนาสมาชิก เพื่อให้สมาชิกได้รู้และเข้าใจในอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ มากที่สุด คือ 2 – 9 ครั้งใน 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 71.88 รองลงมา น้อยกว่า 2 ครั้งใน 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.12

ตารางที่ 4.12 ระดับการร่วมประชุมอธิบาย

การร่วมประชุมอธิบาย	จำนวน	ร้อยละ
มาก	25	78.12
น้อย	7	21.88
น้อยมาก	0	0
ไม่เลย	0	0
รวม	32	100.00

จากตารางที่ 4.12 พบว่า คณะกรรมการอำนวยการเข้าไปร่วมประชุมอธิบายและให้ความสำคัญกับความร่วมมือในสหกรณ์อยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 78.12 รองลงมา ระดับน้อย คิดเป็นร้อยละ 21.88

ตารางที่ 4.13 การรณรงค์ให้สมาชิกสหกรณ์นำหลักการเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้

การรณรงค์ให้สมาชิกนำหลักเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้	จำนวน	ร้อยละ
มาก	27	84.38
น้อย	5	15.62
น้อยมาก	0	0
ไม่เลย	0	0
รวม	32	100.00

จากตารางที่ 4.13 พบว่า คณะกรรมการอำนวยการมีการรณรงค์ให้สมาชิกสหกรณ์นำหลักการเศรษฐกิจพอเพียงตามพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมาใช้เป็นหลักดำเนินชีวิตเพื่อให้สมาชิกยืนอยู่บนขาตนเองหรือพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืนอยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 84.38 รองลงมาในระดับน้อย คิดเป็นร้อยละ 15.62

ตารางที่ 4.14 ความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักการประชาธิปไตย

ความคิดเห็น	จำนวน	ร้อยละ
1. ดี ทำให้ได้ผู้นำใหม่ ๆ เข้ามาบริหารงานสหกรณ์	24	75.00
2. ดี เพราะคณะกรรมการบางคนสมาชิกไม่ชอบและ ไม่มีความพร้อมที่จะทำหน้าที่ผู้บริหารงานสหกรณ์	3	9.38
3. ไม่ดี เพราะผู้นำชุดเก่าทำงานมีศักยภาพและมีผลการ ดำเนินงานที่ยอมรับของสมาชิก	2	6.25
4. ไม่ดี เพราะหาผู้นำสหกรณ์ที่มีความรู้ ความเข้าใจ ในการบริหารงานสหกรณ์ยากมาก	2	6.25
5. อื่น ๆ	1	3.12

จากตารางที่ 4.14 พบว่า คณะกรรมการอำนวยการมีความเห็นว่าหลักการประชาธิปไตยที่เปิดโอกาสให้สมาชิกผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันเข้ามาทำงานเป็นผู้นำสหกรณ์ ดี ทำให้ได้ผู้นำใหม่ ๆ เข้ามาบริหารงานสหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 75.00 รองลงมา มีความเห็นว่าดีเพราะ

คณะกรรมการบางคนสมาชิกไม่ชอบ และ ไม่มีความพร้อมที่จะทำหน้าที่ผู้บริหารงานสหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 9.38 และอื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 3.12 เห็นว่าการทำงานของคณะกรรมการไม่ต่อเนื่องกัน

ตารางที่ 4.15 การตระหนักในคุณค่าสหกรณ์

การตระหนักในคุณค่าสหกรณ์	จำนวน	ร้อยละ
มาก	32	100
น้อย	0	0
น้อยมาก	0	0
ไม่เลย	0	0
รวม	32	100.00

จากตารางที่ 4.15 พบว่า คณะกรรมการอำนวยการมีการสำนึกและตระหนักในคุณค่าสหกรณ์ เช่น มีความสำนึกและตระหนักในสิทธิหน้าที่ความรับผิดชอบมาก คิดเป็นร้อยละ 100

ตารางที่ 4.16 การปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับและระเบียบของสหกรณ์

การปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับและระเบียบ	จำนวน	ร้อยละ
มาก	29	90.62
น้อย	3	9.38
น้อยมาก	0	0
ไม่เลย	0	0
รวม	32	100.00

จากตารางที่ 4.16 พบว่าคณะกรรมการอำนวยการมีการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับและระเบียบของสหกรณ์อย่างเคร่งครัดในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 90.62 รองลงมาระดับน้อย คิดเป็นร้อยละ 9.38

ตารางที่ 4.17 ความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์

คำถาม	ผลการทดสอบ	
	ตอบถูก	ตอบผิด
	จำนวน(ร้อยละ)	จำนวน(ร้อยละ)
1.สหกรณ์เป็นองค์การธุรกิจที่ร่วมกันดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อแสดงหน้าที่เป็นหลัก	23 (71.87)	9 (28.12)
2.สหกรณ์ประกอบด้วยกลุ่มบุคคลที่มีผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างเดียวกัน	15 (46.87)	17 (53.12)
3.อุดมการณ์สหกรณ์เป็นความเชื่อว่าวิธีการสหกรณ์จะช่วยแก้ปัญหาทางสังคมและเศรษฐกิจของมวลสมาชิกด้วยการเฉลี่ยทุกข์เฉลี่ยสุข	29 (90.62)	3 (9.37)
4.การกำหนดคุณสมบัติสมาชิกเพื่อให้ได้บุคคลที่เข้ามาร่วมดำเนินงานกิจกรรมในสหกรณ์ได้และไม่สร้างปัญหาความเดือดร้อน ถือว่าข้อหลักสหกรณ์ที่ว่า การเป็นสมาชิกต้องเปิดกว้าง	17 (53.12)	15 (46.87)
5.สมาชิกสมทบควรมีแต่เฉพาะกรณีสหกรณ์บางประเภทที่มีลักษณะพิเศษและจำเป็นเท่านั้น	10 (31.25)	22 (68.75)
6.สมาชิกทุกคนต้องทำหน้าที่เป็นผู้สมทบทุน ผู้ควบคุมและผู้อุดหนุนหรือผู้ใช้บริการ	29 (90.62)	3 (9.37)
7.การจัดสรรกำไรสุทธิต้องกันเป็นทุนสำรอง ซึ่งจะนำไปแบ่งปันมิได้	26 (81.25)	6 (18.75)
8.การร่วมมือระหว่างสหกรณ์อาจทำได้ทั้งแนวนอนและแนวตั้ง	27 (84.37)	5 (15.62)
9.สหกรณ์เป็นองค์กรทางเศรษฐกิจและสังคม	29	3
10.การรับความช่วยเหลือจากรัฐบาลหรือบุคคลภายนอกขัดกับความเป็นอิสระของสหกรณ์	20 (62.50)	12 (37.50)

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ของคณะกรรมการอำนวยการ จำแนกอธิบายเป็นรายชื่อได้ดังนี้

**ข้อที่ 1** ผู้ตอบคำถามถูกในเรื่อง สหกรณ์เป็นองค์การธุรกิจที่ร่วมกันดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อแสดงหน้าที่เป็นหลัก มีจำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 71.87 และตอบผิด จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 28.12

**ข้อที่ 2** ผู้ตอบคำถามถูกในเรื่อง สหกรณ์ประกอบด้วยกลุ่มบุคคลที่มีผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างเดียวกัน มีจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 46.87 และตอบผิด จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 53.12

**ข้อที่ 3** ผู้ตอบคำถามถูกในเรื่อง อุดมการณ์สหกรณ์เป็นความเชื่อว่าวิธีการสหกรณ์จะช่วยแก้ปัญหาทางสังคมและเศรษฐกิจของมวลสมาชิกด้วยการเฉลี่ยทุกข์ เฉลี่ยสุขมีจำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 90.62 และตอบผิด จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 9.37

**ข้อที่ 4** ผู้ตอบคำถามถูกในเรื่อง การกำหนดคุณสมบัติสมาชิกเพื่อให้ได้บุคคลที่เข้ามาร่วมดำเนินกิจกรรมในสหกรณ์ได้และไม่สร้างปัญหาความเดือดร้อน ถือว่าขาดหลักสหกรณ์ที่ว่า การเป็นสมาชิกต้องเปิดกว้าง มีจำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 53.12 และตอบผิด จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 46.87

**ข้อที่ 5** ผู้ตอบคำถามถูกในเรื่อง สมาชิกสมทบควรมีแต่เฉพาะกรณีสหกรณ์บางประเภทที่มีลักษณะพิเศษและจำเป็นเท่านั้นมีจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 31.25 และตอบผิด จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 68.75

**ข้อที่ 6** ผู้ตอบคำถามถูกในเรื่อง สมาชิกทุกคนต้องทำหน้าที่เป็นผู้สมทบทุน ผู้ควบคุมและผู้อุดหนุนหรือผู้ใช้บริการ มีจำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 90.62 และตอบผิด จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 9.37

**ข้อที่ 7** ผู้ตอบคำถามถูกในเรื่อง การจัดสรรกำไรสุทธิต้องกันเป็นทุนสำรอง ซึ่งจะนำไปแบ่งปันมิได้ มีจำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 81.25 และตอบผิด จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 18.75

**ข้อที่ 8** ผู้ตอบคำถามถูกในเรื่อง การร่วมมือระหว่างสหกรณ์อาจทำได้ทั้งแนวนอนและแนวตั้งมีจำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 84.37 และตอบผิด จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 15.62

**ข้อที่ 9** ผู้ตอบคำถามถูกในเรื่อง สหกรณ์เป็นองค์กรทางเศรษฐกิจและสังคม มีจำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 90.62 และตอบผิด จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 9.37

**ข้อที่ 10** ผู้ตอบคำถามถูกในเรื่อง การรับความช่วยเหลือจากรัฐบาลหรือบุคคลภายนอกขัดกับความเป็นอิสระของสหกรณ์มีจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 62.50 และตอบผิด จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 37.50

ตารางที่ 4.18 จำนวนและร้อยละของคะแนนความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์

คะแนน	ระดับ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เกิน 6 คะแนน	น้อย	2	6.26
6-7 คะแนน	ปานกลาง	15	46.87
8 คะแนนขึ้นไป	มาก	15	46.87
รวม		32	100.00

จากตารางที่ 4.18 พบว่า คณะกรรมการอำนวยการมีความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์อยู่ในระดับมาก และปานกลาง จำนวนเท่าๆ กัน คือ 15 ราย คิดเป็นร้อยละ 46.87 และระดับน้อยจำนวน 2 ราย คิดเป็นร้อยละ 6.26

### ตอนที่ 3 บทบาทในการบริหารจัดการ

ตารางที่ 4.19 การประเมินผลการดำเนินงาน

การประเมินผลการดำเนินงาน	จำนวน	ร้อยละ
1. ดำเนินการได้ตามแผนงานประจำปี 100%	3	9.38
2. ดำเนินการได้ตามแผนงานประจำปี เกินกว่า 50%ขึ้นไป	23	71.87
3. ดำเนินการได้ตามแผนงานประจำปี ไม่เกิน 50% ขึ้นไป	6	18.75
4. ไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนงานประจำปีทั้งหมด	0	0
5. ไม่ได้จัดทำแผนงานประจำปีเป็นรายเดือน	0	0
รวม	32	100.00

จากตารางที่ 4.19 พบว่า คณะกรรมการอำนวยการมีการประเมินผลการดำเนินงานเป็นรายเดือน ได้ดำเนินการได้ตามแผนงานประจำปี เกินกว่าร้อยละ 50 ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 71.87 รองลงมาคือ ดำเนินการได้ตามแผนงานประจำปี ไม่เกินร้อยละ 50 ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 18.75

ตารางที่ 4.20 การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	จำนวน	ร้อยละ
ปานกลาง	32	100.00
น้อย	0	0
น้อยมาก	0	0
ไม่ได้นำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	0	0
รวม	32	100.00

จากตารางที่ 4.20 พบว่า คณะกรรมการอำนวยการมีการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 100

ตารางที่ 4.21 การจัดโครงสร้างองค์กรและระบบงาน

การจัดโครงสร้างองค์กรและระบบงาน	จำนวน	ร้อยละ
มาก	28	87.50
น้อย	4	12.50
น้อยมาก	0	0
ไม่มี	0	0
รวม	32	100.00

จากตารางที่ 4.21 พบว่า คณะกรรมการอำนวยการมีการจัดโครงสร้างองค์กรและระบบงานเพื่อให้สอดคล้องกับธุรกิจและบริการของสหกรณ์อยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 87.50 รองลงมา ระดับน้อย คิดเป็นร้อยละ 12.50

ตารางที่ 4.22 การออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร

การออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร	จำนวน	ร้อยละ
1 – 2 ครั้ง/ปี	22	68.75
3 – 4 ครั้ง/ปี	2	6.25
5 ครั้งขึ้นไป	8	25.00
รวม	32	100.00

จากตารางที่ 4.22 พบว่า คณะกรรมการอำนวยการมีการออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรในการปฏิบัติงานให้เจ้าหน้าที่ทราบและถือปฏิบัติ 1 – 2 ครั้ง/ปี คิดเป็นร้อยละ 68.75 รองลงมา 5 ครั้งขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 25.00

ตารางที่ 4.23 การเชื่อมโยงเครือข่าย

การเชื่อมโยงเครือข่าย	จำนวน	ร้อยละ
มาก	19	59.37
น้อย	12	37.50
น้อยมาก	1	3.13
ไม่มี	0	0
รวม	32	100.00

จากตารางที่ 4.23 พบว่า คณะกรรมการอำนวยการมีการเชื่อมโยงเครือข่าย ภายในกลุ่ม/องค์กรประชาชนเดียวกันในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 59.37 รองลงมา ระดับน้อย คิดเป็นร้อยละ 37.5



ตารางที่ 4.24 การดำเนินการและการบริหารจัดการภายใน

การดำเนินการและการบริหารจัดการภายใน	จำนวน	ร้อยละ
1.เกินกว่า 50% ในทุกหมวด	30	93.75
2.ไม่เกิน 50% ในบางหมวด	2	6.25
3.ไม่เกิน 50% ในทุกหมวด	0	0
4.ไม่จัดทำในทุกหมวด	0	0
รวม	32	100.00

จากตารางที่ 4.24 พบว่า คณะกรรมการอำนวยการมีการดำเนินการและการบริหารจัดการภายในเป็นไปตามหลักการบริหารจัดการภายในที่ดี เกินกว่า 50% ในทุกหมวด คิดเป็นร้อยละ 93.75 ไม่เกิน 50% ในบางหมวด คิดเป็นร้อยละ 6.25

ตารางที่ 4.25 การแก้ไขข้อสังเกตจากรายงานผลการตรวจสอบบัญชี

การแก้ไขข้อสังเกตจากรายงานผลการตรวจสอบบัญชี	จำนวน	ร้อยละ
1.แก้ไขข้อสังเกตทุกข้อ	17	53.13
2.แก้ไขข้อสังเกตบางส่วน	9	28.13
3.แก้ไขข้อสังเกตน้อยมาก	3	9.37
4.ไม่มีการแก้ไขข้อสังเกต	3	9.37
รวม	32	100.00

จากตารางที่ 4.25 พบว่า คณะกรรมการอำนวยการมีการแก้ไขข้อสังเกตจากรายงานผลการตรวจสอบบัญชีของผู้สอบบัญชีในระดับแก้ไขข้อสังเกตทุกข้อ จำนวน 17 ราย คิดเป็นร้อยละ 53.13 รองลงมาแก้ไขข้อสังเกตบางส่วน จำนวน 9 ราย คิดเป็นร้อยละ 28.13

ตารางที่ 4.26 การควบคุมการใช้จ่ายภายใต้งบประมาณรายจ่าย

การควบคุมการใช้จ่ายภายใต้งบประมาณรายจ่าย	จำนวน	ร้อยละ
ทุกเดือน	29	90.63
บางเดือน	3	9.37
ทุก 3 เดือน	0	0
ไม่มี	0	0
รวม	32	100.00

จากตารางที่ 4.26 พบว่า คณะกรรมการอำนวยการมีการควบคุมการใช้จ่ายภายใต้งบประมาณรายจ่ายที่ที่ประชุมใหญ่นุมัติทุกเดือน คิดเป็นร้อยละ 90.63 รองลงมาบางเดือน คิดเป็นร้อยละ 9.37

ตารางที่ 4.27 การจัดทำงบการเงิน

การจัดทำงบการเงิน	จำนวน	ร้อยละ
ภายใน 30 วัน	32	100
31 – 60 วัน	0	0
61 – 120 วัน	0	0
เกิน 120 วัน	0	0
รวม	32	100.00

จากตารางที่ 4.27 พบว่า ในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์จัดทำงบการเงินแล้วเสร็จตามกำหนดภายใน 30 วัน คิดเป็นร้อยละ 100

### ข้อเสนอแนะอื่น

1. คณะกรรมการอำนวยการมีความเห็นว่านอกจากบทบาทดังกล่าวแล้ว คณะกรรมการควรมีบทบาทสำคัญในการให้สหกรณ์ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์อย่างเคร่งครัด ด้วยความซื่อสัตย์ เป็นตัวอย่างแก่สมาชิกและทำตามแผนงานที่กำหนดไว้ ให้บรรลุเป้าหมาย

2. ผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่จะทำให้สหกรณ์ผ่านเกณฑ์มาตรฐานนอกจากคณะกรรมการอำนวยการแล้ว คือ ฝ่ายจัดการและสมาชิกสหกรณ์

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง บทบาทผู้นำของคณะกรรมการอำนวยการสหกรณ์ในการผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์ : กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสงขลา มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาบทบาทผู้นำของคณะกรรมการอำนวยการในฐานะผู้นำสหกรณ์เพื่อให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์ และ 2) เพื่อศึกษาบทบาทผู้นำของคณะกรรมการอำนวยการในการบริหารจัดการสหกรณ์ให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ซึ่งมีข้อสรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### 1. สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาครั้งนี้สรุปผลได้ดังนี้

1. **บทบาทในฐานะผู้นำสหกรณ์** คณะกรรมการอำนวยการของสหกรณ์ที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง ส่วนใหญ่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป จบการศึกษาวุฒ./มัธยมศึกษาตอนปลาย มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนของครอบครัว 5,000 – 10,000 บาท การแสดงบทบาทในฐานะผู้นำสหกรณ์ มีการดูแลการดำเนินงานสหกรณ์อย่างถูกต้อง โปร่งใสเป็นไปตามแผนบรรลุปเป้าหมายที่วางไว้ มีวิสัยทัศน์ใน มีการบริหารงานสหกรณ์ในระดับมาก มีการแสวงหาการเรียนรู้ใหม่ ๆ ในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างสม่ำเสมอ และพัฒนาตนเองโดยการศึกษาดูงานในสหกรณ์หรือสถาบันที่เกี่ยวข้อง 2 – 9 ครั้งใน 1 ปี มีการจัดประชุมสัมมนาสมาชิกเพื่อให้สมาชิกได้รู้และเข้าใจในอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ 2 – 9 ครั้งใน 1 ปี มีการตระหนักในคุณค่าสหกรณ์ มีการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับและระเบียบของสหกรณ์อย่างเคร่งครัด มีความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์อยู่ในระดับปานกลางและระดับมากในจำนวนเท่าๆกัน

2. **บทบาทในการบริหารจัดการ** มีการประเมินผลการดำเนินงานเป็นรายเดือน โดยพบว่าสหกรณ์สามารถปฏิบัติงานได้ตามแผนงานประจำปีเกินกว่าร้อยละ 50 ขึ้นไป มีการดำเนินการและบริหารจัดการภายในที่ดีเกินกว่าร้อยละ 50 ในทุกหมวด และมีการควบคุมการใช้จ่ายภายใต้งบประมาณรายจ่ายที่ประชุมใหญ่อนุมัติทุกเดือน

**3. ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการอำนวยการ** เห็นว่านอกจากบทบาทดังกล่าวแล้ว คณะกรรมการอำนวยการควรปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับอย่างเคร่งครัดเพื่อเป็นตัวอย่างแก่สมาชิก และหมั่นศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอ ส่วนบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการทำให้สหกรณ์ ผ่านเกณฑ์มาตรฐานนอกจากคณะกรรมการอำนวยการแล้ว ได้แก่ ฝ่ายจัดการและสมาชิกสหกรณ์

## 2. อภิปรายผล

จากการศึกษาบทบาทผู้นำของคณะกรรมการอำนวยการในการผ่านเกณฑ์มาตรฐาน สหกรณ์ : กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสงขลา มีประเด็นที่ควรนำมาอภิปรายผล ดังนี้

### 1. ข้อมูลส่วนบุคคล

**1.1 เพศ** จากการศึกษาพบว่า คณะกรรมการอำนวยการของสหกรณ์ส่วนใหญ่เป็น เพศชาย ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ **สมพร นามพิลา** (2548:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาบทบาทในการ ดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารศูนย์บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรประจำตำบลใน จังหวัดอุดรธานี พบว่า คณะกรรมการบริหารศูนย์ฯ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย เช่นเดียวกับการศึกษา ของ **อนันต์ ลิลา** (2546:56-57) ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของ คณะกรรมการบริหารศูนย์ฯ ในจังหวัดนครปฐมพบว่า คณะกรรมการบริหารศูนย์ฯ ส่วนใหญ่เป็น เพศชาย เนื่องจากเป็นเพราะว่า ค่านิยมในสังคมไทยมักจะยกย่องให้ผู้ชายเป็นผู้นำในการตัดสินใจ

**1.2 อายุ** จากการศึกษาพบว่า คณะกรรมการอำนวยการของสหกรณ์ส่วนใหญ่มีอายุ ระหว่าง 50 ปีขึ้นไป ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ **อนันต์ ลิลา** (2546:56-57) ได้ศึกษาปัจจัยที่ เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหารศูนย์ฯ ในจังหวัดนครปฐม พบว่า คณะกรรมการบริหารศูนย์ฯ มีอายุเฉลี่ย 49 ปี ซึ่งเป็นวัยทำงาน มีประสบการณ์ และมีความ รับผิดชอบสูงพร้อมที่จะพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์ให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น

**1.3 ระดับการศึกษา** จากการศึกษาพบว่า คณะกรรมการอำนวยการของสหกรณ์ ส่วนใหญ่มีการศึกษาที่แตกต่างกัน คือ ระดับประถมศึกษา ร้อยละ 21.88 ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ร้อยละ 12.50 ปวช./มัธยมศึกษาตอนปลาย ร้อยละ 28.12 ปวส./หรืออนุปริญญา ร้อยละ 9.38 ปริญญาตรีร้อยละ 25.00 และปริญญาตรีขึ้นไปร้อยละ 3.12 ปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศมีความก้าวหน้ามากและมีหลากหลาย ทำให้คณะกรรมการอำนวยการของสหกรณ์ในจังหวัดสงขลา สามารถเรียนรู้ได้ไม่เท่าเทียมกันไม่ว่าจะใช้ อินเทอร์เน็ต หนังสือพิมพ์ วิทยุและสื่อต่างๆ ประกอบ กับภารกิจหน้าที่ของคณะกรรมการอำนวยการที่ต้องรับผิดชอบในการบริหารจัดการมีหลายด้าน แตกต่างกันตามความรู้ของแต่ละคน จึงทำให้มีความแตกต่างกัน

**1.4 รายได้ของครอบครัว** จากการศึกษาพบว่า คณะกรรมการอำนวยการของ สหกรณ์ส่วนใหญ่ มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกันคือ รายได้ 5,000-10,000 บาท ร้อยละ 43.75 รายได้ 10,001-20,000 บาท ร้อยละ 25.00 รายได้ 20,001-30,000 บาท ร้อยละ 18.76 รายได้ 30,001-40,000 บาท ร้อยละ 6.25 รายได้ 40,001-50,000 บาท ร้อยละ 3.12 และรายได้ 50,001 บาทขึ้นไป ร้อยละ 3.12 ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ **กรณีการ์ ชุมติ** (2524:188) พบว่า ปัจจัยด้านรายได้ ไม่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของประชาชนในโครงการพัฒนาหมู่บ้าน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ **สมบุญณ์ บุญฤทธิ์** (2532:103) พบว่า ครูที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีบทบาทในการพัฒนาชุมชนไม่ต่างกัน

**1.5 ระยะเวลาดำรงตำแหน่ง** จากการศึกษาพบว่า คณะกรรมการอำนวยการของ สหกรณ์ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งมาแล้วเป็นระยะเวลา 3-4 ปี ซึ่งเป็นไปตามกฎหมายสหกรณ์ ที่กำหนดให้กรรมการดำเนินการอยู่ในตำแหน่งคราวละสองปี ไม่เกินสองวาระติดกัน (พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542: มาตรา 50) สาเหตุเพราะ กรรมการอำนวยการได้รับความไว้วางใจจากสมาชิก จึงได้รับการเลือกตั้งซ้ำ

**1.6 ประสบการณ์การฝึกอบรม** จากการศึกษาพบว่า คณะกรรมการอำนวยการของ สหกรณ์ส่วนใหญ่เคยเข้ารับการฝึกอบรมด้านการเกษตรหรือสหกรณ์ 1-2 ครั้งซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ **สมพร นามพิลา** (2548:60) ได้ศึกษาบทบาทในการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารศูนย์บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรประจำตำบลในจังหวัดอุดรธานี พบว่า คณะกรรมการบริหารศูนย์ฯ เกือบทั้งหมด ได้รับการฝึกอบรมด้านการดำเนินงานของศูนย์ฯ ทั้งนี้ เป็นเพราะหน่วยงานของทางราชการ โดยเฉพาะ กรมส่งเสริมสหกรณ์ ได้กำหนดแผนงานในการฝึกอบรมแก่กรรมการสหกรณ์ที่ดำรงตำแหน่งใหม่ทุกปี

## 2. การแสดงบทบาทในฐานะผู้นำสหกรณ์

คณะกรรมการอำนวยการของสหกรณ์ที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานมีการดูแลการดำเนินงานของสหกรณ์อย่างถูกต้องโปร่งใส เป็นไปตามแผนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ และรักษาผลประโยชน์สหกรณ์ เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการดำเนินการทุกครั้ง ดูแลให้สหกรณ์ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์ มีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน สหกรณ์ระดับมาก มีการแสวงหาการเรียนรู้ใหม่ ๆ ในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างสม่ำเสมอ พัฒนาตนเองโดยการศึกษาดูงานในสหกรณ์หรือสถาบันที่เกี่ยวข้อง เข้าร่วมประชุมอธิบายและให้ความสำคัญกับความร่วมมือในสหกรณ์ระดับมาก มีความสำนึกและตระหนักในสิทธิหน้าที่ความรับผิดชอบระดับมาก ปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับและระเบียบของสหกรณ์อย่างเคร่งครัดในระดับมากซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **นารถพงศ์ สุนทรนนท์** (2543:64) ได้ศึกษาบทบาทและภาวะผู้นำ

ของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรภาคใต้พบว่า การประคับประคองระบบสหกรณ์ โดยการช่วยเหลือของทางราชการไทยอันเกี่ยวกับการบริหารจัดการและการกำกับดูแลตามกฎหมายซึ่งออกเป็นพระราชบัญญัติสหกรณ์ขึ้น เพื่อบังคับใช้ให้สหกรณ์มีกรอบดำเนินงานใกล้เคียงกัน ทำให้คนของสหกรณ์ถูกหลอมพฤติกรรมให้เป็นไปตามระบบราชการที่ยึดกฎระเบียบในการทำงานเป็นเรื่องสำคัญมากกว่าการประพฤติปฏิบัติที่เกิดขึ้นจากจิตสำนึกของตนเอง เช่นเดียวกับการศึกษาของ **สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสุโขทัย (2549)** ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการธุรกิจของสหกรณ์ภาคการเกษตรขนาดเล็กในจังหวัดสุโขทัย พบว่า องค์ประกอบที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการธุรกิจของสหกรณ์ภาคการเกษตรขนาดเล็ก องค์ประกอบด้านการทำธุรกิจ มีความสำคัญมากที่สุด รองลงมาคือด้านการบริหารงานสหกรณ์ ส่วนด้านผู้นำ ด้านความรู้ และการมีส่วนร่วม มีความสำคัญในระดับมาก โดยผู้นำมีความรู้การบริหารงานสหกรณ์ การทำธุรกิจ และการมีส่วนร่วม มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการธุรกิจของสหกรณ์ภาคการเกษตรขนาดเล็กในจังหวัดสุโขทัย

### 3. บทบาทในการบริหารจัดการ

คณะกรรมการอำนวยการของสหกรณ์ที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานมีการประเมินผลการดำเนินงานเป็นรายเดือน ได้ตามแผนงานประจำปีเกินกว่าร้อยละ 50 ขึ้นไป การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง มีการจัดโครงสร้างองค์กรและระบบงานเพื่อให้สอดคล้องกับธุรกิจและบริการของสหกรณ์อยู่ในระดับมาก การเชื่อมโยงเครือข่าย ภายในกลุ่ม/องค์กรประชาชนเดียวกันในระดับมาก การดำเนินการและการบริหารจัดการภายในเป็นไปตามหลักการบริหารจัดการภายในที่ดีเกินกว่าร้อยละ 50 ในทุกหมวด มีการควบคุมการใช้จ่ายภายใต้งบประมาณรายจ่ายที่ที่ประชุมใหญ่อ่อนุมัติทุกเดือน และในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์จัดทำงบการเงินแล้วเสร็จตามกำหนดภายใน 30 วัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **มาริสสา เขาว์นฤทธิพงศ์ (2550:บทคัดย่อ)** ได้ศึกษาบทบาทหน้าที่ของนักบริหารระดับสูงในศตวรรษที่ 21 ซึ่งประยุกต์มาจากหลักการ POSDCORD เป็นหลักการที่ดี มีความเป็นสากล ใช้ได้กับนักบริหารทุกระดับทุกองค์กร

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

3.1.1 ผลจากการศึกษาครั้งนี้ ทำให้ทราบการแสดงบทบาทของคณะกรรมการอำนวยการในการผ่านเกณฑ์มาตรฐานของสหกรณ์ ซึ่งผู้ศึกษาจะได้นำไปเป็นแนวทางในการส่งเสริมพัฒนาบทบาทของคณะกรรมการอำนวยการสำหรับสหกรณ์อื่น ๆ พัฒนาการดำเนินงานของ สหกรณ์ให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานต่อไป

3.1.2 ผลจากการศึกษาครั้งนี้ ทำให้สหกรณ์ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาทั้ง 8 สหกรณ์ทราบบทบาทของคณะกรรมการอำนวยการในการผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์ สามารถเป็นแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาบทบาทคณะกรรมการอื่น ๆ ให้เหมาะสมต่อไป

3.1.3 ผลการศึกษาครั้งนี้ สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลา สามารถกำหนดเป็นแนวทางในการส่งเสริม ดูแล ชี้แจงให้คณะกรรมการสหกรณ์ตลอดจนบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น ฝ่ายจัดการและสมาชิกเป็นต้น ได้เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองและปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม

3.1.4 ผลจากการศึกษาครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับกรมส่งเสริมสหกรณ์ ในการกำหนดเนื้อหาในการให้การศึกษาอบรมแก่บุคลากรของสหกรณ์เพื่อให้ทราบบทบาทที่เหมาะสมของตนเองและสามารถแสดงบทบาทได้อย่าง ถูกต้อง เหมาะสม ส่งผลให้สหกรณ์มีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์ต่อไป

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการทำการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 การศึกษาวิจัยเรื่องบทบาทผู้นำของคณะกรรมการอำนวยการในการผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์ครั้งนี้ ทำการศึกษาเฉพาะการแสดงบทบาทของคณะกรรมการอำนวยการสหกรณ์การเกษตร เฉพาะบทบาทในฐานะผู้นำสหกรณ์ ความรู้อุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์และบทบาทในการบริหารจัดการในระดับต่าง ๆ ที่มีผลต่อการผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์ในภาพรวมเท่านั้น มิได้ศึกษาละเอียดถึงผลของการแสดงบทบาทต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อข้อกำหนดในการผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์แต่ละประเด็นอย่างไร จึงควรให้มีการศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องดังกล่าวเพื่อนำไปปรับปรุงบทบาทของคณะกรรมการสหกรณ์ต่าง ๆ ต่อไป

3.2.2 ควรศึกษาเพิ่มเติมบทบาทของบุคคลกลุ่มอื่นที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ กรรมการอื่น ฝ่ายจัดการ สมาชิก และเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ ว่ามีผลต่อการผ่านเกณฑ์มาตรฐานของสหกรณ์หรือไม่อย่างไร เพื่อจะได้ยึดเป็นแนวการดำเนินงานของสหกรณ์ต่อไป

3.2.3 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างบทบาทของคณะกรรมการ และบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ระหว่างสหกรณ์ที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานและสหกรณ์ที่ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานเพื่อหาปัจจัยที่แท้จริงเพื่อนำมาพัฒนาให้สหกรณ์ได้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานจำนวนมากขึ้น



**บรรณานุกรม**

## บรรณานุกรม

- กิ่งทอง ทองใบ (2543) “แนวคิดและทฤษฎีการบริหาร” ในประมวลสาระชุดวิชาการบริหารงาน  
ส่งเสริมการเกษตร หน่วยที่ 1 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช บัณฑิตศึกษา  
สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์
- กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2550) “การสหกรณ์ในประเทศไทย” ฝ่ายเผยแพร่และประชาสัมพันธ์  
กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
- กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ (2551) “แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์” ประมวลสาระชุดวิชา  
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ หน่วยที่ 1 สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและ  
สหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- กวี วงศ์พูน (2542) กรุงเทพมหานคร: บี.เค.อินเตอร์ปริ้นท์
- จุมพล หนิมพานิช (2547) “ผู้นำ อำนาจและการเมืองในองค์กร” นนทบุรี:  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- จรัสศรี ศรีมณี (2541) “รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีกรมสรรพากร กระทรวงการคลัง  
ปัญหาพิเศษทางรัฐประศาสนศาสตร์ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์
- ชัยเสกข์ พรหมศรี (2549) “ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่” กรุงเทพมหานคร:ธรรมการพิมพ์
- ถาวร เกียรติทับทิม ( 2540) “รูปแบบภาวะผู้นำในการเพิ่มพูน  
ประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ : ศึกษาเฉพาะ  
กรณี 6 กระทรวงหลักของไทย” งานวิจัย ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์  
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขต หาดใหญ่
- ทิตยา สุวรรณชญ (2537) “สังคม” กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช
- เทียบ ชูเรือง (2540) “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การใน  
องค์การพัฒนาเอกชนในภาคใต้ของประเทศไทย” สงขลา : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- ธงชัย สันติวงษ์ (2539) “องค์การและการบริหาร” กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิชย์  
(พิมพ์ครั้งที่ 7)
- นารถพงศ์ สุนทรนนท์ (2543) “บทบาทและภาวะผู้นำของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรภาคใต้”  
สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

- ปัญญา หิรัญศรี (2548) “ ทฤษฎีการบริหารและการบริหารธุรกิจ”ประมวลสาระชุดวิชาการ  
บริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ หน่วยที่ 2 สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542) “ พฤติกรรมกลุ่ม” .กรุงเทพมหานคร :พัฒนาการศึกษา  
“พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542” ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 116 ตอนที่ 30 ก วันที่ 23  
เมษายน 2542
- มาริสา เขาวินฤทธิพงศ์ (2550) “บทบาทหน้าที่ของนักบริหารระดับสูง:สยามเอชอาร์เอ็ม  
มัลติกา ต้นสอน (2546) “พฤติกรรมองค์กร” คู่มือ MBA ชุด การบริหารยุคใหม่ วิชาพฤติกรรม  
องค์กรกรุงเทพฯ:เอ็กซ์เปอร์เนท
- สงวน นิตยารัมพงศ์ และคณะ (2542) “ผู้นำ” กรุงเทพมหานคร : มติชน
- สมพร นามพิลา (2548) บทบาทในการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารศูนย์บริการและ  
ถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรประจำตำบลในจังหวัดอุดรธานี
- สิน พันธุ์พินิจ (2547) “เทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์” กรุงเทพมหานคร :วิทยาพัฒน์ ม.ป.ก.
- สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ และเสน่ห์ จุ้ยโต (2544) “ภาวะผู้นำ” ในประมวลสาระชุดวิชาการองค์การและ  
การจัดการ หน่วยที่ 12 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- สิริมา นุชรานนท์ (2542) “บทบาทและรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ตำแหน่ง  
ประกันสังคมจังหวัดและประกันสังคมเขตพื้นที่ กระทรวงแรงงานและสวัสดิการ  
สังคม” ปัญหาพิเศษทางรัฐประศาสนศาสตร์ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- ลีสิน กุศลลาภภาพ (2538) “ นักคิดแนวทฤษฎีการบริหารจัดการ”ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์  
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่
- เสกสรร มานวิโรจน์ (2548) “การพัฒนาการบริหารจัดการของสำนักงานระบบบริการแพทย์ฉุกเฉิน  
จังหวัดปทุมธานี” วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชา  
บริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- เสนาะ ดิยาว (2543) “พฤติกรรมผู้นำการศึกษา” กรุงเทพมหานคร:ไทยวัฒนาพานิชย์
- สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลา (2551) ประกาศผลการจัดมาตรฐานสหกรณ์ ปี 2551  
สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลา หน้าหลัก <http://webhost.cpd.go.th//ewt/Songkha> ค้นคืนเมื่อวันที่  
30 กันยายน 2551

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสุโขทัย (2549) “ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการธุรกิจของ  
สหกรณ์การเกษตรขนาดเล็กในจังหวัดสุโขทัย” สุโขทัย : สำนักงานสหกรณ์จังหวัด  
สุโขทัย

สำนักจัดตั้งและส่งเสริมสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2551) . “ประกาศกรมส่งเสริมสหกรณ์  
เรื่องกำหนดระดับมาตรฐานสหกรณ์ ประกาศ ณ วันที่ 10 กันยายน 2551”

สำนักพัฒนาระบบการบริหารจัดการสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2551) “คู่มือการปฏิบัติ  
หน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์”

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538) “ภาวะผู้นำ” (Leadership) นครราชสีมา สถาบันราชภัฏนครราชสีมา  
อัญชลี ไก่งาม (2545) “ความคาดหวังของครูแกนนำต่อบทบาทของผู้บริหาร โรงเรียนแกนนำปฏิรูป  
กระบวนการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเชียงราย” วิทยานิพนธ์  
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สำนักบัณฑิตศึกษา  
สถาบันราชภัฏเชียงราย

อาคม ใจแก้ว (2534) “แนวคิดเบื้องต้นทางสังคม เศรษฐกิจและการเปลี่ยนแปลง” สงขลา  
:มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

อาทร คุระวรรณ (2539) “ บทบาทสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลในการพัฒนาท้องถิ่น :  
ศึกษาเปรียบเทียบกรณีองค์การบริหารส่วนตำบล ใน 5 จังหวัด ชายแดนภาคใต้”  
สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

อานันท์ ปันยารชุน (2542) “ผู้นำ” กรุงเทพมหานคร : มติชน

อนันต์ ธิลา (2546) “ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหารศูนย์บริการถ่ายทอด  
เทคโนโลยีการเกษตรประจำตำบล จังหวัดนครปฐม

อรุณ รักธรรม ( 2537) “ หลักสูตรมนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร” กรุงเทพมหานคร :  
ไทยวัฒนาพานิช

Harold Koontz and O.Donnell Cyril.(1978) .Essentials of Industrial Management; NewYork:  
Mc Graw-Hill.

Likert Rensis.(1961) New Pattern of Management. New York:McGraw-Hill.

Stogdill Ralph M.(1984)Handbook of Leadership. New York : Free press.

ภาคผนวก

ภาคผนวก

แบบสอบถาม



6. ท่านเคยได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับสหกรณ์หรือการเกษตร มาแล้ว กี่ครั้ง

- ( ) ไม่เคยเข้ารับการอบรม
- ( ) เคยอบรม 1-2 ครั้ง
- ( ) เคยอบรม 3-4 ครั้ง
- ( ) เคยอบรม 5-6 ครั้ง
- ( ) เคยอบรมมากกว่า 6 ครั้ง

## ตอนที่ 2. ข้อมูลเกี่ยวกับการแสดงบทบาทในฐานะผู้นำสหกรณ์

การที่สหกรณ์ของท่านได้รับการประกาศให้เป็นสหกรณ์ที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์ท่านคิดว่าท่านได้แสดงบทบาทในฐานะผู้นำสหกรณ์ ดังต่อไปนี้

### 1. บทบาทหน้าที่

1.1 บทบาทและอำนาจหน้าที่ในฐานะผู้นำสหกรณ์ คืออะไรในความคิดของท่าน

(ตอบมากกว่า 1 ข้อ)

- ( ) การเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการดำเนินการทุกครั้ง
- ( ) การดูแลการดำเนินงานของสหกรณ์อย่างถูกต้อง โปร่งใส เป็นไปตามแผน  
บรรลุปเป้าหมายที่วางไว้
- ( ) การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์และรักษาผลประโยชน์สหกรณ์
- ( ) การดูแลให้สหกรณ์ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์
- ( ) อื่นๆ.....

1.2 ท่านมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานสหกรณ์ในระดับใด

- ( ) มาก                      ( ) น้อย                      ( ) น้อยมาก                      ( ) ไม่เลย

1.3 ท่านเป็นผู้ที่แสวงหาการเรียนรู้ใหม่ ๆ ในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างสม่ำเสมอ

- ( ) มาก                      ( ) น้อย                      ( ) น้อยมาก                      ( ) ไม่เลย

### 2. อุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์

2.1 ท่านมีการพัฒนาตนเองโดยการศึกษาดูงานในสหกรณ์ หรือสถาบันที่เกี่ยวข้องกี่ครั้งใน 1 ปี

- ( ) น้อยกว่า 2 ครั้ง                      ( ) 2-9 ครั้ง
- ( ) 10-14 ครั้ง                      ( ) 15 ครั้งขึ้นไป





#### 4. ความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์

โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ หน้าข้อที่ท่านเห็นว่าถูกต้อง หรือใส่เครื่องหมาย ✗ หน้าข้อที่ท่านเห็นว่าไม่ถูกต้อง

- .....ข้อ 1. สหกรณ์เป็นองค์การธุรกิจที่ร่วมกันดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อแสวงหากำไรเป็นหลัก
- .....ข้อ 2. สหกรณ์ประกอบด้วยกลุ่มบุคคลที่มีผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างเดียวกัน
- .....ข้อ 3. อุดมการณ์สหกรณ์เป็นความเชื่อว่าวิธีการสหกรณ์จะช่วยแก้ปัญหาทางสังคมและเศรษฐกิจของมวลสมาชิกด้วยการเฉลี่ยทุกข์ เฉลี่ยสุข
- .....ข้อ 4. การกำหนดคุณสมบัติสมาชิกเพื่อให้ได้บุคคลที่เข้ามาร่วมดำเนินกิจกรรมในสหกรณ์ได้และไม่สร้างปัญหาความเดือดร้อน ถือว่าขัดหลักสหกรณ์ที่ว่า การเป็นสมาชิกต้องเปิดกว้าง
- .....ข้อ 5. สมาชิกสมทบควรมีแต่เฉพาะกรณีสหกรณ์บางประเภทที่มีลักษณะพิเศษและจำเป็นเท่านั้น
- .....ข้อ 6. สมาชิกทุกคนต้องทำหน้าที่เป็นผู้สมทบทุน ผู้ควบคุมและผู้อุดหนุนหรือผู้ใช้บริการ
- .....ข้อ 7. การจัดสรรกำไรสุทธิต้องกันเป็นทุนสำรอง ซึ่งจะนำไปแบ่งปันมิได้
- .....ข้อ 8. การร่วมมือระหว่างสหกรณ์อาจทำได้ทั้งแนวนอนและแนวตั้ง
- .....ข้อ 9. สหกรณ์เป็นองค์กรทางเศรษฐกิจและสังคม
- .....ข้อ 10. การรับความช่วยเหลือจากรัฐบาลหรือบุคคลภายนอกขัดกับความเป็นอิสระของสหกรณ์

### ตอนที่ 3 บทบาทในการบริหารจัดการ

1. สหกรณ์มีการประเมินผลการดำเนินงานเป็นรายเดือน ได้ตามเป้าหมายระดับใด
  - ( ) 1. ดำเนินการได้ตามแผนงานประจำปี 100%
  - ( ) 2. ดำเนินการได้ตามแผนงานประจำปี เกินกว่า 50% ขึ้นไป
  - ( ) 3. ดำเนินการได้ตามแผนงานประจำปี ไม่เกิน 50% ขึ้นไป
  - ( ) 4. ไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนงานประจำปีทั้งหมด
  - ( ) 5. ไม่ได้จัดทำแผนงานประจำปีเป็นรายเดือน
2. ปัจจุบันสหกรณ์มีการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้ในระดับใด
  - ( ) ปานกลาง                      ( ) น้อย
  - ( ) น้อยมาก                      ( ) ไม่ได้นำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
3. สหกรณ์มีการจัดโครงสร้างองค์กรและระบบงานเพื่อให้สอดคล้องกับธุรกิจและบริการของสหกรณ์ในระดับใด
  - ( ) มาก                      ( ) น้อย                      ( ) น้อยมาก                      ( ) ไม่มี
4. สหกรณ์มีการออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรในการปฏิบัติงานให้เจ้าหน้าที่ทราบและถือปฏิบัติปีละกี่ครั้ง
  - ( ) 1-2 ครั้ง/ปี                      ( ) 3-4 ครั้ง/ปี                      ( ) 5 ครั้งขึ้นไป
5. สหกรณ์มีการเชื่อมโยงเครือข่าย ภายในกลุ่ม/องค์กรประชาชนเดียวกันในระดับใด
  - ( ) มีมาก                      ( ) มีน้อย                      ( ) มีน้อยมาก                      ( ) ไม่มี
6. สหกรณ์มีการดำเนินการและการบริหารจัดการภายในเป็นไปตามหลักการบริหารจัดการภายในที่ดี
  - ( ) 1. เกินกว่า 50% ในทุกหมวด
  - ( ) 2. ไม่เกิน 50 % ในบางหมวด
  - ( ) 3. ไม่เกิน 50% ในทุกหมวด
  - ( ) 4. ไม่จัดทำในทุกหมวด
7. สหกรณ์มีการแก้ไขข้อสังเกตจากรายงานผลการตรวจสอบบัญชีของผู้สอบบัญชีในระดับใด
  - ( ) 1. แก้ไขข้อสังเกตทุกข้อ
  - ( ) 2. แก้ไขข้อสังเกตบางส่วน
  - ( ) 3. แก้ไขข้อสังเกตน้อยมาก
  - ( ) 4. ไม่มีการแก้ไขข้อสังเกต

8. สหกรณ์มีการควบคุมการใช้จ่ายภายใต้งบประมาณรายจ่ายที่ที่ประชุมใหญ่อนุมัติได้อย่างไร

( ) ทุกเดือน      ( ) บางเดือน      ( ) ทุก 3 เดือน      ( ) ไม่มี

9. ในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์จัดทำงบการเงินแล้วเสร็จตามกำหนดภายในกี่วัน

( ) ภายใน 30 วัน

( ) 31 – 60 วัน

( ) 61-120 วัน

( ) เกิน 120 วัน

10. ข้อเสนอแนะอื่นเกี่ยวกับบทบาทผู้นำของคณะกรรมการอำนวยการในการผ่านเกณฑ์  
มาตรฐานสหกรณ์

.....  
.....

### เฉลย ความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์

โปรดกาเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อที่ท่านเห็นว่าถูกต้อง เขียนเครื่องหมาย ✗ หน้าข้อที่ท่านเห็นว่าไม่ถูกต้อง

- ✗ ข้อ 1. สหกรณ์เป็นองค์การธุรกิจที่ร่วมกันดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อแสวงหากำไรเป็นหลัก
- ✓ ข้อ 2. สหกรณ์ประกอบด้วยกลุ่มบุคคลที่มีผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างเดียวกัน
- ✓ ข้อ 3. อุดมการณ์สหกรณ์เป็นความเชื่อว่าวิธีการสหกรณ์จะช่วยแก้ปัญหาทางสังคมและเศรษฐกิจของมวลสมาชิกด้วยการเฉลี่ยทุกข์ เฉลี่ยสุข
- ✗ ข้อ 4. การกำหนดคุณสมบัติสมาชิกเพื่อให้ได้บุคคลที่เข้ามาร่วมดำเนินกิจกรรมในสหกรณ์ได้และไม่สร้างปัญหาความเดือดร้อน ถือว่าขัดหลักสหกรณ์ที่ว่า การเป็นสมาชิกต้องเปิดกว้าง
- ✓ ข้อ 5. สมาชิกสมทบควรมีแต่เฉพาะกรณีสหกรณ์บางประเภทที่มีลักษณะพิเศษและจำเป็นเท่านั้น
- ✓ ข้อ 6. สมาชิกทุกคนต้องทำหน้าที่เป็นผู้สมทบทุน ผู้ควบคุมและผู้อุดหนุนหรือผู้ให้บริการ
- ✓ ข้อ 7. การจัดสรรกำไรสุทธิต้องกันเป็นทุนสำรอง ซึ่งจะนำไปแบ่งปันมิได้
- ✓ ข้อ 8. การร่วมมือระหว่างสหกรณ์อาจทำได้ทั้งแนวนอนและแนวตั้ง
- ✓ ข้อ 9. สหกรณ์เป็นองค์กรทางเศรษฐกิจและสังคม
- ✗ ข้อ 10. การรับความช่วยเหลือจากรัฐบาลหรือบุคคลภายนอกขัดกับความเป็นอิสระของสหกรณ์

**ประวัติผู้ศึกษา**

<b>ชื่อ</b>	นางสาวจุรีรัตน์ เหมือนพะวงศ์
<b>วัน เดือน ปี</b>	8 พฤศจิกายน 2514
<b>สถานที่เกิด</b>	อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา
<b>ประวัติการศึกษา</b>	บริหารธุรกิจบัณฑิต (การบริหารงานทั่วไป) มหาวิทยาลัยรามคำแหง ปีพุทธศักราช 2538
<b>สถานที่ทำงาน</b>	สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลา จังหวัดสงขลา
<b>ตำแหน่ง</b>	เจ้าพนักงานส่งเสริมสหกรณ์ ระดับชำนาญงาน