

หัวข้อการศึกษาคั่นคว่ำอิสระ บทบาทผู้นำของคณะกรรมการอำนวยการในการผ่านเกณฑ์
มาตรฐานสหกรณ์ :กรณีศึกษา สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดพิจิตร
ชื่อและนามสกุล นางปณิดา ภูมิประพัทธ์
แขนงวิชา สหกรณ์
สาขาวิชา ส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา ศาสตราจารย์โอภาวดี เข้มทอง

คณะกรรมการสอบการศึกษาคั่นคว่ำอิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาคั่นคว่ำอิสระ
ฉบับนี้แล้ว



ประธานกรรมการ

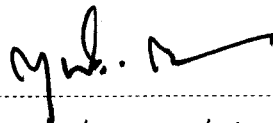
(ศาสตราจารย์โอภาวดี เข้มทอง)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เชาว์ โรจนแสง)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษาประจำสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ อนุมัติให้รับการศึกษา
คั่นคว่ำอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



(รอง ศาสตราจารย์ ดร.สุนันท์ สีสั่งข์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์

วันที่ 5 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2551

ชื่อการศึกษา คั่นคว้ออิสระ บทบาทผู้นำของคณะกรรมการอำนวยการในการผ่านเกณฑ์มาตรฐาน :

กรณีศึกษา สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดพิจิตร

ผู้ศึกษา นางปณิตา ภูมิประพัทธ์ ปริญาญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (สหกรณ์) อาจารย์ที่ปรึกษา
ศาสตราจารย์โอภาวดี เข้มทอง ปีการศึกษา 2550

บทคัดย่อ

การศึกษาคั่นคว้ออิสระครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาบทบาทผู้นำของกรรมการอำนวยการในการผ่านเกณฑ์มาตรฐาน 2) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะจากกรรมการอำนวยการในการปรับบทบาทผู้นำของกรรมการสหกรณ์

ประชากรในการศึกษา คือกรรมการอำนวยการกรรมการสหกรณ์การเกษตรระดับอำเภอที่สำนักงานสหกรณ์จังหวัดพิจิตรประกาศให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ปี 2550 จำนวน 8 สหกรณ์ กรรมการสหกรณ์ละ 4 คน ได้แก่ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ เลขานุการ และเหรัญญิก รวมจำนวนประชากร 32 ราย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าต่ำสุด สูงสุด

ผลการศึกษา สรุปได้ว่า 1) กรรมการอำนวยการสหกรณ์ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุมีอยู่ระหว่าง 41-50 ปี จบการศึกษาระดับประถมศึกษา ดำรงตำแหน่งกรรมการระหว่าง 1-4 ปี เคยเข้ารับการฝึกอบรม 1-2 ครั้ง มีรายได้ต่อปีระหว่าง 50,001-100,000 บาท 2) บทบาทในฐานะผู้บริหาร พบว่า การแสดงบทบาทในการติดต่อกับบุคคลอื่น อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการ แสดงบทบาทในการสื่อสารข้อมูลและ การแสดงบทบาทในการตัดสินใจอยู่ในระดับมาก 3) การศึกษาบทบาทในการบริหารจัดการ พบว่า ส่วนใหญ่แสดงบทบาททุกบทบาทในระดับมากที่สุด คือ บทบาทในการวางแผน บทบาทในการจัดองค์กร บทบาทในการจัดคนเข้าทำงาน บทบาทในการสั่งการ และบทบาทในการควบคุม 4) ส่วนผู้มีบทบาทสำคัญในการทำให้สหกรณ์ผ่านเกณฑ์มาตรฐานนอกจากกรรมการอำนวยการแล้ว เห็นว่าฝ่ายจัดการและสมาชิกสหกรณ์เป็นผู้มีบทบาทสำคัญเช่นเดียวกัน

คำสำคัญ บทบาทผู้นำ เกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์ กรรมการอำนวยการ สหกรณ์การเกษตรใน
จังหวัดพิจิตร

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจากคณาจารย์สาขาวิชา ส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ในการศึกษา ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้ และขอขอบพระคุณ ศาสตราจารย์โอภาวดี เข้มทอง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ส่งเสริม หอมกลิ่น เป็นอย่างยิ่งที่ให้ความอนุเคราะห์ในการให้คำปรึกษาแนะนำและเสียสละเวลาในการ ตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ของการศึกษาวิจัยนี้มาโดยตลอด

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. เชาวน์ โธจนแสง ที่กรุณาเสียสละเวลามาเป็น กรรมการสอบในครั้งนี้

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่สำนักงานสหกรณ์จังหวัดพิจิตรและกรรมการรวมทั้งผู้จัดการ สหกรณ์การเกษตรระดับอำเภอในจังหวัดพิจิตรที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ตลอดจนเพื่อนนักศึกษากลุ่มภาคเหนือทุกคนที่ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจให้กันตลอดมา

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ที่สั่งสอนให้มีความอดทน มานะบากบั่น จนสามารถศึกษาสำเร็จได้ด้วยดี ประโยชน์พึงมีจากการศึกษาเรื่องนี้ขอมอบแก่ทุกท่านที่กล่าวนามมา หากมีความผิดพลาดประการใด ผู้ศึกษาขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว

ปณิดา ภูมิประพัทธ์

เมษายน 2551

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	2
กรอบแนวคิดการศึกษา	2
ขอบเขตของการศึกษา	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	7
แนวคิดเกี่ยวกับบทบาท	17
แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ	20
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการ	27
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	29
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา	32
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	32
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	32
การเก็บรวบรวมข้อมูล	34
การวิเคราะห์ข้อมูล	34
บทที่ 4 ผลการศึกษา	36
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป	36
ตอนที่ 2 การแสดงบทบาทในฐานะผู้บริหาร	39
ตอนที่ 3 การแสดงบทบาทในการบริหารจัดการ	43
ตอนที่ 4 ข้อมูลอื่น ๆ	46

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	51
สรุปผลการศึกษา	51
อภิปรายผล	51
ข้อเสนอแนะ	54
บรรณานุกรม	56
ภาคผนวก	60
แบบสอบถาม	61
ประวัติผู้ศึกษา	67

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนร้อยละของประชากร จำแนกตามเพศ	36
ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนร้อยละของประชากร จำแนกตามอายุ	37
ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและร้อยละของประชากร จำแนกตามระดับการศึกษา	37
ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและร้อยละของประชากร จำแนกตามระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง กรรมการ	38
ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนและร้อยละของประชากร จำแนกตามการได้รับการฝึกอบรม เกี่ยวกับการสหกรณ์หรือการเกษตร	38
ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวนและร้อยละของประชากรจำแนกตามรายได้ของครอบครัว ในปีที่ผ่านมา	39
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและระดับการแสดงบทบาทในการติดต่อกับบุคคลอื่น	40
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและระดับการแสดงบทบาทในการสื่อสารข้อมูล	41
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและระดับการแสดงบทบาทในการตัดสินใจ	42
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและระดับการแสดงบทบาทในการวางแผน	44
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและระดับการแสดงบทบาทในการจัดองค์การ	45
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและระดับการแสดงบทบาทในการจัดคนเข้าทำงาน	47
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและระดับการแสดงบทบาทในการสั่งการ	48
ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและระดับการแสดงบทบาทในการควบคุม	49

สารบัญภาพ

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิด.....	หน้า 3
----------------------------	-----------

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สหกรณ์ คือ คณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม โดยช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และต้องจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลก่อนนายทะเบียน สหกรณ์ ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 สหกรณ์เป็นของสมาชิก บริหารงานโดยสมาชิก และเพื่อประโยชน์ของสมาชิก ทั้งนี้เพื่อสร้างสรรค์และปรับปรุงการประกอบสัมมาอาชีพและความ เป็นอยู่ให้ดีขึ้น ส่งผลให้ประเทศชาติมีการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและประชาธิปไตย ด้วยวิธีการ สหกรณ์ ซึ่งยึดหลักการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นวิธีการ ในการดำเนินงาน (กรม ส่งเสริมสหกรณ์ 2550 : 3) ประเภทของสหกรณ์ที่รับจดทะเบียน มี 7 ประเภท คือ สหกรณ์ การเกษตร สหกรณ์นิคม สหกรณ์ประมง สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์บริการ และ สหกรณ์เครดิตยูเนียน 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)

ผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดพิจิตรในปีที่ผ่านมา จากจำนวน สหกรณ์การเกษตรทั้งหมดที่นำมาจัดมาตรฐาน 33 สหกรณ์ ปรากฏว่ามีสหกรณ์ที่สามารถ ดำเนินงานได้ระดับมาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์ เพียงจำนวน 17 สหกรณ์ (ในจำนวนนี้เป็น สหกรณ์การเกษตรระดับอำเภอจำนวน 8 สหกรณ์) นอกจากนั้นเป็นสหกรณ์ที่ไม่สามารถ ดำเนินงานให้ได้ระดับมาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ซึ่งมีถึง 16 สหกรณ์ ซึ่งหากปล่อยให้ เป็นไปเช่นนี้ อาจส่งผลต่อเกษตรกรสมาชิกทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม สหกรณ์การเกษตรก็ ไม่สามารถเป็นที่พึ่งแก่เกษตรกรได้

ในกระบวนการบริหารจัดการ คน หรือมนุษย์เป็นทรัพยากร ที่มีค่าที่สุดขององค์การ การใช้ทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นทรัพยากรการบริหารเพื่อดำเนินงานจึงจำเป็นต้องมีหลักการ และวิธีการบริหารที่ดี จึงจะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ ในสหกรณ์ทุกประเภทจะ ประกอบด้วยบุคคล 3 ฝ่ายเสมอ ได้แก่ สมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ คณะกรรมการเป็น กลุ่มบุคคลที่ได้รับการเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ เพื่อให้ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการ แทนสมาชิก(กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ : 2551)

ดังนั้น คณะกรรมการดำเนินการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกรรมการอำนวยการ ได้แก่ ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ เลขานุการและเหรัญญิก จึงเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารจัดการสหกรณ์ให้ประสบความสำเร็จ จนผ่านเกณฑ์มาตรฐานตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนดได้

การศึกษาบทบาทผู้นำของกรรมการอำนวยการสหกรณ์ นอกจากแนวทางจะได้ทราบ บทบาทของกรรมการอำนวยการแล้วเป็นข้อเสนอแนะ ในการปรับบทบาทผู้นำของกรรมการ สหกรณ์เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองและพัฒนาสหกรณ์ให้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์ต่อไปอีกด้วย

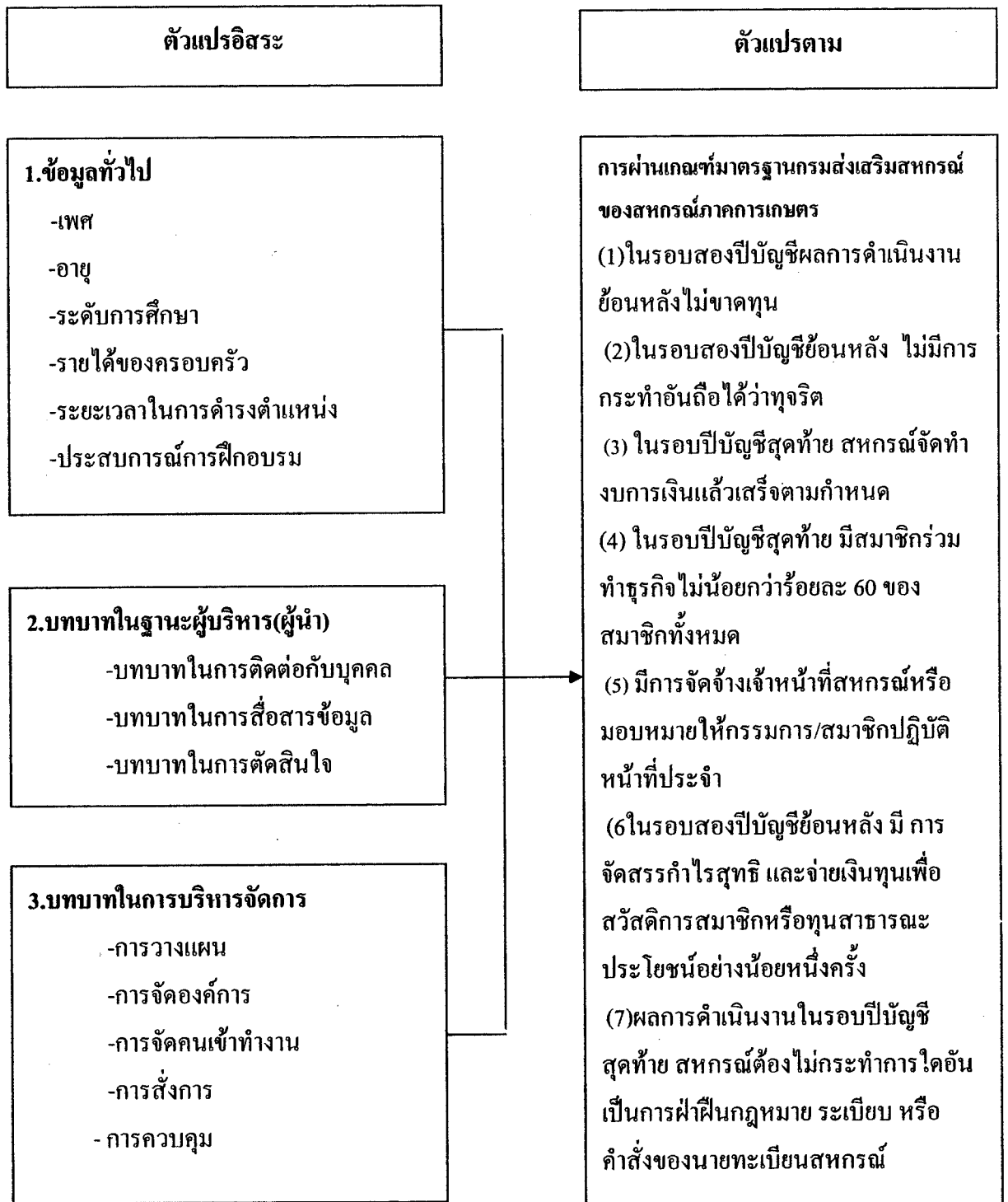
2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาบทบาทผู้นำของกรรมการอำนวยการในการผ่านเกณฑ์มาตรฐานของ กรมส่งเสริมสหกรณ์

2.2 เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะของกรรมการอำนวยการในการส่งเสริมการปรับ บทบาทผู้นำของกรรมการสหกรณ์

3. กรอบแนวคิดการศึกษา

กรอบแนวคิดการศึกษานี้ได้พัฒนามาจากแนวคิดของ Henry Mintzberg ซึ่งแบ่ง บทบาทของนักบริหารออกเป็น 3 กลุ่ม คือ 1)บทบาทในการติดต่อกับผู้อื่น 2) บทบาทในการ สื่อสารข้อมูล และ3)บทบาทในการตัดสินใจ และจากแนวคิดของมัลลิกา ดันสอน ซึ่งกล่าวว่า การ บริหารจัดการมีหน้าที่ 5 ประการ คือ 1)การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organizing) 3) การจัดคนเข้าทำงาน(Staffing) 4) การสั่งการ(Directing) และ 5) การควบคุม (controlling)



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิด

4. ขอบเขตของการศึกษา

4.1 ขอบเขตด้านพื้นที่

การศึกษาครั้งนี้จะดำเนินการจัดเก็บข้อมูลเฉพาะในพื้นที่จังหวัดพิจิตร

4.2 ขอบเขตด้านประชากร

การศึกษาครั้งนี้จะศึกษาเฉพาะสหกรณ์การเกษตรระดับอำเภอที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์ในปี 2550 จำนวน 8 สหกรณ์ จำนวนกรรมการอำนวยการ สหกรณ์แห่งละ 4 คน เป็นประธานกรรมการ 1 คน รองประธานกรรมการ 1 คน เลขานุการ 1 คน และเหรัญญิก 1 คน

4.3 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้จะศึกษาเฉพาะบทบาทในฐานะผู้บริหารและบทบาทในการบริหารจัดการ บทบาทในฐานะผู้บริหาร ได้แก่ บทบาทในการติดต่อกับบุคคล บทบาทในการสื่อสารข้อมูล และบทบาทในการตัดสินใจ ส่วนบทบาทในการบริหารจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุม

4.4 ขอบเขตด้านเวลา

การศึกษาครั้งนี้จะดำเนินการศึกษาระหว่างวันที่ 1 มีนาคม ถึง 30 เมษายน 2551

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

5.1 สหกรณ์การเกษตร หมายถึง สหกรณ์การเกษตรเมืองพิจิตร จำกัด สหกรณ์การเกษตรสาทเหล็ก จำกัด สหกรณ์การเกษตรตะพานหิน จำกัด สหกรณ์การเกษตรวังทรายพูน จำกัด สหกรณ์การเกษตรทับคล้อ จำกัด สหกรณ์การเกษตรบางมูลนาก จำกัด สหกรณ์การเกษตรโพทะเล จำกัด และสหกรณ์การเกษตรสามง่าม จำกัด

5.2 บทบาทผู้นำ หมายถึง 1) บทบาทในการบริหาร ได้แก่ บทบาทในการติดต่อกับบุคคล บทบาทในการสื่อสารข้อมูล และบทบาทในการตัดสินใจ 2) บทบาทในการบริหารจัดการ ได้แก่ บทบาทในการวางแผน บทบาทในการจัดองค์การ บทบาทในการจัดคนเข้าทำงาน บทบาทในการสั่งการ และบทบาทในการควบคุม

5.3 เกณฑ์มาตรฐาน หมายถึง เกณฑ์มาตรฐานตามประกาศของกรมส่งเสริมสหกรณ์ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ณ วันที่ 28 มีนาคม 2551 ได้แก่ 1) ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชี

ย้อนหลังสหกรณ์มีผลการดำเนินงานไม่ขาดทุนเว้นแต่ปีใดมีอุบัติเหตุหรือภัยธรรมชาติ จนเกิดความเสียหาย ต่อสมาชิกและสหกรณ์โดยรวม ให้ตัดปีนั้นออก 2) ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีย้อนหลัง ไม่มีการกระทำอันถือได้ว่าทุจริตต่อสหกรณ์ 3) ผลการดำเนินงาน ในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์จัดทำงบการเงินแล้วเสร็จ และส่งให้ผู้สอบบัญชีตรวจสอบแล้วนำเสนอเพื่ออนุมัติในที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ ภายในหนึ่งร้อยห้าสิบวันนับแต่วันสิ้นปีทางบัญชี 4) ผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์ต้องมีสมาชิกไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 ของสมาชิกทั้งหมดร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์ 5) ต้องจัดจ้างเจ้าหน้าที่สหกรณ์ปฏิบัติงานประจำรับผิดชอบดำเนินการและธุรกิจของสหกรณ์ หากไม่มีการจัดจ้างต้องมี กรรมการดำเนินการ หรือ สมาชิกที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ประจำ 6) ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีย้อนหลัง สหกรณ์ต้องมี การจัดสรรกำไรสุทธิ และจ่ายเงิน ทุนสวัสดิการสมาชิกหรือทุนสาธารณะประโยชน์อย่างน้อยหนึ่งครั้ง และ 7) ผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์ต้องไม่กระทำการใดอันเป็นการฝ่าฝืนกฎหมายระเบียบ หรือคำสั่งของนายทะเบียนสหกรณ์

5.4 ระยะเวลาในการเป็นกรรมการ หมายถึง ระยะเวลา นับตั้งแต่ได้รับการเลือกตั้งให้ เป็นกรรมการครั้งแรกจนถึงปัจจุบัน

5.5 กรรมการอำนวยการ หมายถึง กรรมการดำเนินการของสหกรณ์ 4 ตำแหน่ง ได้แก่ ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ เลขานุการ และเหรัญญิก ซึ่งจากคณะกรรมการ ดำเนินการ เลือกตั้งให้ เป็นกรรมการอำนวยการตามข้อบังคับของสหกรณ์

5.6 ประสบการณ์การฝึกอบรม หมายถึง เคยได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับความรู้ด้าน การเกษตรและสหกรณ์จากหน่วยงานต่างๆ

5.7 บทบาทในการติดต่อกับบุคคลอื่น หมายถึง การเป็นตัวแทนของกิจการ การเป็น ผู้นำ และการเป็นผู้ประสานงานกับฝ่ายอื่น

5.8 บทบาทในการสื่อสารข้อมูล หมายถึง การเป็นผู้คอยติดตามข้อมูล การเป็นผู้ ถ่ายทอดข้อมูล และการเป็น โฆษก

5.9 บทบาทในการตัดสินใจ หมายถึง การเป็นผู้ประกอบการ การเป็นผู้แก้ปัญหายุ่งยาก การเป็นผู้แบ่งสรรทรัพยากร และการเป็นผู้เจรจาต่อรอง

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 ทำให้ทราบบทบาทผู้นำ ของกรรมการอำนวยการสหกรณ์การเกษตรที่ศึกษา

6.2 เป็นข้อเสนอแนะในการกำหนดบทบาทของกรรมการอื่นๆ

6.3 เป็นแนวทาง สำหรับสำนักงานสหกรณ์จังหวัดพิจิตรในการส่งเสริมแนะนำการ
แสดงบทบาทผู้นำของกรรมการอำนวยการของสหกรณ์ต่างๆเพื่อนำไปสู่การพัฒนาสหกรณ์ให้ผ่าน
เกณฑ์มาตรฐานต่อไป

6.4 กรมส่งเสริมสหกรณ์ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายเพื่อการแนะนำ
ส่งเสริมสหกรณ์โดยทั่วไป

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง บทบาทผู้นำของคณะกรรมการอำนวยการในการผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์: กรณีศึกษา สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดพิจิตร ผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรมในเรื่อง แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์ แนวคิดเกี่ยวกับบทบาท แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการ และวิจัยงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์

พระราชดำรัสในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ในโอกาสที่ผู้นำสหกรณ์การเกษตรสหกรณ์นิคม และสหกรณ์ประมงทั่วประเทศเฝ้าทูลละอองธุลีพระบาท ณ ศาลาดุสิดาลัย พระตำหนักจิตรลดารโหฐาน พระราชวังดุสิต เมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม พ.ศ. 2526 ความตอนหนึ่งว่า “คำว่า สหกรณ์ แปลว่า การทำงานร่วมกัน การทำงานร่วมกันนี้ลึกซึ้งมาก เพราะว่าจะต้องร่วมมือกันในทุกด้าน ทั้งในด้านงานการที่ทำด้วยร่างกาย ทั้งในด้านงานการที่ทำด้วยสมอง และงานการที่ทำด้วยใจ ทุกอย่างนี้ขาดไม่ได้ ต้องพร้อม” (สำนักงานสหกรณ์จังหวัดพิจิตร: หน้าหลักเว็บไซต์)

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

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2550:3) ได้ให้ความหมายของสหกรณ์ในลักษณะต่างๆ คือ สหกรณ์ คือคณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินกิจกรรมเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจ สังคม ช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และต้องจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 สหกรณ์เป็นของสมาชิก บริหารงานโดยสมาชิก และเพื่อผลประโยชน์ของสมาชิก ทั้งนี้เพื่อสร้างสรรค์และปรับปรุงการประกอบสัมมาอาชีพและความเป็นอยู่ให้ดีขึ้น ส่งผลให้ประเทศชาติมีการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และประชาธิปไตยด้วยวิธีการสหกรณ์ ซึ่งยึดอุดมการณ์ การช่วยตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการดำเนินงาน

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 **ส่งเสริมผลประโยชน์ของสมาชิกและ**

ครอบครัว

อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์

อุดมการณ์สหกรณ์ คือแนวความคิดที่เชื่อว่าวิธีการสหกรณ์จะช่วยแก้ปัญหา ทางเศรษฐกิจและสังคมของมวลสมาชิกให้มีความอยู่ดี กินดี และมีสันติสุข โดยการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

หลักสหกรณ์ ที่ถือใช้ในปัจจุบันเป็นผลสืบเนื่องมาจากระเบียบปฏิบัติของผู้นำแห่งเมืองรอชเดล ประเทศอังกฤษ ซึ่งเป็นผู้ที่ก่อตั้งร้านสหกรณ์ขึ้นในปี พ.ศ. 2387 นับได้ว่าเป็นร้านสหกรณ์แห่งแรกของโลก ที่ดำเนินงานประสบผลสำเร็จ ระเบียบปฏิบัติร้านสหกรณ์ของผู้นำแห่งเมืองรอชเดลในสมัยแรก ได้มีการปรับปรุงแก้ไขและปรากฏหลักฐานใน พ.ศ. 2403 ดังต่อไปนี้

1. เงินทุนควรมาจากผู้ถือหุ้นและจำกัดอัตราเงินปันผล
2. การจัดหาสินค้าคุณภาพให้แก่สมาชิก
3. ความเที่ยงตรงในการชั่ง ตวง วัด
4. ราคาสินค้าเงินสดตามราคาตลาด
5. ถ้าไรควรจัดสรรตามส่วนซื้อของสมาชิก
6. ความเสมอภาคในการเป็นสมาชิกและการออกเสียง
7. การจัดการโดยพนักงาน และกรรมการที่ได้รับเลือกตั้งตามระยะเวลา
8. ถ้าไรจำนวนแน่นอนควรจัดสรรเพื่อการศึกษา
9. รายงานและงบดุลควรนำเสนอสมาชิกให้บ่อยครั้ง

ถึงแม้ว่าระเบียบปฏิบัติของสหกรณ์รอชเดล จะตั้งขึ้นมากกว่าหนึ่งร้อยปีแล้ว และเป็น การตั้งขึ้นเพื่อใช้เฉพาะกับร้านสหกรณ์ก็ตาม แต่หลักการบางข้อสามารถนำไปใช้กับสหกรณ์ ทั่วๆ ไปได้ ซึ่งเรื่องนี้อองค์การสัมพันธ์ภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ(ไอ ซี เอ) ได้มีการประชุม ปรึกษากัน ณ กรุงเวียนนา ประเทศออสเตรีย เมื่อเดือนกันยายน พ.ศ. 2509 โดยนำเอาระเบียบปฏิบัติ ของรอชเดล มาแก้ไขปรับปรุงใหม่และลงมติกำหนดเป็นหลักสหกรณ์สากล คือ

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

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

แสดงการณ์ขององค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ ว่าด้วยเอกลักษณ์ของสหกรณ์มีข้อสรุปจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ ในเรื่อง อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ เมื่อวันที่ 4 กันยายน 2544 ณ ห้องประชุมกองฝึกอบรม 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 บำรุงวงศ์ อดีตอธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์ เป็นหลัก

2.เจตนารมณ์ของการประชุมเชิงปฏิบัติการถอดความจากแถลงการณ์ฯนี้ เพื่อให้มีคำแปลในเรื่องสหกรณ์ คุณค่า อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ ที่เป็นบรรทัดฐานกลางสำหรับบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นำไปประยุกต์ใช้ในการศึกษาอบรมกลุ่มเป้าหมายต่างๆ อย่างเหมาะสม โดยไม่สูญเสียความหมายที่สมบูรณ์และถูกต้องในเรื่องดังกล่าว ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ความหมายของ”สหกรณ์” (Cooperative)

สหกรณ์ คือ “ องค์การของบรรดาบุคคล ซึ่งรวมกลุ่มกันโดยสมัครใจในการ ดำเนิน วิสาหกิจที่พวกเขาเป็นเจ้าของร่วมกัน และควบคุมตามหลักประชาธิปไตย เพื่อสนองความต้องการ (อันจำเป็น) และความหวังร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม

ความหมายของ “คุณค่าของสหกรณ์” (Cooperative Values)

“ สหกรณ์อยู่บนพื้นฐานแห่งคุณค่าของการช่วยตนเอง ความรับผิดชอบต่อตนเอง ความเป็นประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรม และความเป็นเอกภาพ สมาชิกสหกรณ์ เชื่อมมั่นในคุณค่าทางจริยธรรมแห่งความสุจริต ความเปิดเผย ความรับผิดชอบต่อสังคม และความ เอื้ออาทรต่อผู้อื่น โดยสืบทอดประเพณีปฏิบัติของผู้ริเริ่มการสหกรณ์”

ความหมายของ “อุดมการณ์สหกรณ์” (Cooperative Ideology)

อุดมการณ์สหกรณ์ คือ “ ความเชื่อร่วมกันที่ว่าความช่วยเหลือและการช่วยเหลือซึ่งกัน และกัน ตามหลักการสหกรณ์จะนำไปสู่การกินคืออยู่ดี ความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม”

ความหมายของหลักการสหกรณ์ (Cooperative Principles)

หลักการสหกรณ์ คือ “แนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าของสหกรณ์เกิดผล เป็นรูปธรรม” ซึ่งประกอบด้วยหลักการที่สำคัญรวม 7 ประการ คือ

หลักการที่ 1 การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง

(1) พึงตระหนักว่าการเข้าและออกจากการเป็นสมาชิก จะต้องเป็นไปโดยความ สมัครใจของบุคคล(คำว่า “บุคคล” หมายถึง ทั้งบุคคลธรรมดาและนิติบุคคล) ไม่ใช่ถูกชักจูง โน้มน้าว ล่อลวง บังคับ ข่มขู่จากผู้อื่น

(2) อย่างไรก็ตาม การกำหนดคุณสมบัติสมาชิกของสหกรณ์ต่างๆเพื่อให้ได้บุคคล ที่เข้ามาเป็นสมาชิกแล้วสามารถร่วมกันดำเนินกิจกรรมในสหกรณ์ได้ และไม่สร้างปัญหา ความเดือดร้อนให้แก่เพื่อนสมาชิกและสหกรณ์ ไม่ถือว่าขัดกับหลักสหกรณ์ข้อนี้

(3) สมาชิกสมทบนั้น ควรมีแต่เฉพาะกรณีของสหกรณ์บางประเภทที่มีลักษณะ พิเศษและจำเป็นเท่านั้น ไม่ควรให้มีในสหกรณ์ทั่วไป หรือทุกประเภท เพราะตามปกติสมาชิก สมทบมาจากบุคคลซึ่งขาดคุณสมบัติที่จะเป็นสมาชิกธรรมดา หากสหกรณ์ได้รับสมัครสมาชิก สมทบจำนวนมาก ก็อาจกระทบต่อการส่งเสริมผลประโยชน์ของสมาชิกธรรมดาได้ แม้ว่ากฎหมาย จะได้ห้ามมิให้สมาชิกสมทบบมีสิทธิบางประการก็ตาม

หลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย

ตระหนักว่าเป็นหน้าที่ของสมาชิกทุกคนที่จะต้องร่วมแรง กาย ใจ และสติปัญญา ในการดำเนินการและควบคุมดูแลการดำเนินงานของสหกรณ์ตามวิถีทางประชาธิปไตยเพื่อให้

บรรลุตฤตผลประสงค้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 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 รวมทั้งหน่วยงานส่งเสริมสหกรณ์ ต้องสำนึกและตระหนักอยู่เสมอว่า สหกรณ์เป็นองค์กรช่วยตนเองและปกครองตนเอง เพราะฉะนั้นสหกรณ์ต้องเป็นอิสระในการตัดสินใจหรือทำสัญญาใดก็ตามเงื่อนไขที่สหกรณ์ยอมรับได้กับบุคคลหรือรัฐบาล

(2) การรับความช่วยเหลือหรือสนับสนุนจากรัฐ หรือบุคคลภายนอก ไม่ขัดกับหลักความเป็นอิสระของสหกรณ์ หากผู้ให้ความช่วยเหลือมุ่งหมายให้สหกรณ์ช่วยเหลือตนเองได้ และควบคุมตามหลักประชาธิปไตย รวมทั้งธำรงไว้ซึ่งความเป็นตัวของตัวของสหกรณ์

หลักการที่ 5 การให้การศึกษา ฝึกอบรม และสารสนเทศ

(1) หลักการข้อนี้เป็นจุดอ่อนของสหกรณ์ในประเทศไทยทุกระดับ ทั้งสหกรณ์ขั้นปฐมและสหกรณ์ขั้นสูง เพราะขาดแผนแม่บทในการพัฒนาการศึกษาสหกรณ์ให้เป็นบทบาทและความรับผิดชอบของขบวนการสหกรณ์อย่างแท้จริง ทั้งๆที่ได้ริเริ่มให้จัดตั้งกองทุนสะสม จัดสภาพสหกรณ์จากกำไรของสหกรณ์มาตั้งแต่ปี 2492 และแม้จะมีการจัดตั้งสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย และมีชุมนุมสหกรณ์ระดับชาติบ้างแล้ว ส่วนราชการที่ทำหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ก็ยังคงดำเนินการให้การศึกษาอบรมทางสหกรณ์แทบจะเรียกได้ว่าซ้ำซ้อนกับขบวนการสหกรณ์โดยไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจนให้ขบวนการสหกรณ์สามารถรับผิดชอบการให้การศึกษาอบรมทางสหกรณ์ได้ด้วยตนเองในที่สุด โดยมีหน่วยงานของรัฐทำหน้าที่ให้การสนับสนุนอย่างเพียงพอตามความจำเป็นและเน้นการฝึกอบรมข้าราชการให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(2) การศึกษาฝึกอบรมและสารสนเทศมีจุดมุ่งหมายและเน้นกลุ่มเป้าหมายดังนี้

- การศึกษามุ่งให้สมาชิกและบุคคลทั่วไปซึ่งถือว่าเป็นผู้ที่จะเป็นสมาชิกในอนาคต มีความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับการสหกรณ์ รวมทั้งมีความสำนึก และตระหนักในสิทธิและหน้าที่ของสมาชิก หรือให้เป็นผู้มีจิตวิญญาณสหกรณ์
- การฝึกอบรมมุ่งให้กรรมการ ผู้จัดการและพนักงานสหกรณ์ มีความรู้ความสามารถ และทักษะ รวมทั้งความรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ของตน
- ส่วนสารสนเทศนั้นมุ่งให้บุคคลทุกกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเยาวชนและผู้นำด้านความคิดเห็น เช่น ผู้นำชุมชน นักหนังสือพิมพ์ นักเขียน ผู้นำองค์กร พัฒนาชุมชน ฯลฯ โดยเน้นการสื่อสารสองทาง

(3) หลักสูตรและเนื้อหาของการศึกษาอบรมควรครอบคลุมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรม

หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์

(1) แท้จริงการร่วมมือระหว่างสหกรณ์เป็นหลักการเดียวกันกับการร่วมมือระหว่างบุคคลธรรมดา ในการจัดตั้งสหกรณ์นั่นเอง ซึ่งจะก่อให้เกิดการประหยัดด้วยขนาด มีอำนาจการต่อรองสูงขึ้น และนำไปสู่การรับใช้สมาชิกอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

(2) การร่วมมือระหว่างสหกรณ์อาจทำได้ทั้งแนวนอนและแนวตั้ง ในแนวนอนสหกรณ์ทุกสหกรณ์ไม่ว่าประเภทเดียวกันหรือไม่ สามารถร่วมมือกันได้ในทุกระดับ เพื่อประโยชน์สูงสุดของสมาชิกและขบวนการสหกรณ์ ในแนวตั้งสหกรณ์ท้องถิ่นประเภทเดียวกันควรรวมตัวกันทางธุรกิจเป็นชุมนุมสหกรณ์ระดับภูมิภาค หรือระดับประเทศ และระดับระหว่างประเทศ และสหกรณ์ทุกประเภท ทุกระดับ ทุกสหกรณ์ ควรรวมตัวกันเป็นองค์กรสหกรณ์สูงสุด (Apex Organization) เพื่อประโยชน์ในการส่งเสริมด้านอุดมการณ์ การศึกษา การฝึกอบรม การส่งเสริมแนะนำ การกำกับดูแล การตรวจสอบ การวิจัย และการพัฒนา ฯลฯ

(3) วัตถุประสงค์สำคัญของการร่วมมือระหว่างสหกรณ์ คือ เพื่อให้สหกรณ์สามารถอำนวยความสะดวก ประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมแก่สมาชิกอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และทำให้ขบวนการสหกรณ์เข้มแข็ง เพราะฉะนั้น สหกรณ์ท้องถิ่นแต่ละสหกรณ์ และสหกรณ์ชั้นสูงต้องเป็นสหกรณ์ที่มีความเข้มแข็งและยั่งยืน มีชีวิตชีวา (Viable and Sustainable) และร่วมมือกันในลักษณะ “ระบบรวม” หรือเป็นเอกภาพ

หลักการที่ 7 การเอื้ออาทรต่อชุมชน

(1) สหกรณ์เป็นองค์กรทางเศรษฐกิจและสังคม และเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนที่สหกรณ์ตั้งอยู่ เพราะฉะนั้น การดำเนินงานของสหกรณ์ต้องเป็นไปเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของชุมชนนั้นๆ ซึ่งหมายความว่า เป็นการพัฒนาที่ไม่ทำลายทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมและระบบ

นิเวศ หรือเป็นการพัฒนาที่สนองความต้องการและความใฝ่ฝันของคนรุ่นปัจจุบัน โดยไม่ทำลายโอกาส ความสามารถ และอนาคตของคนรุ่นหลัง

(2) เนื่องจากสมาชิกของสหกรณ์เป็นสมาชิกของชุมชนนั่นเอง สหกรณ์จึงควรมีส่วนช่วยเหลือในการพัฒนาชุมชนนั้นแบบยั่งยืน

วิธีการสหกรณ์(Cooperative Practices)

ที่ประชุมได้กำหนดนิยามคำว่า “วิธีการสหกรณ์” ดังนี้

วิธีการสหกรณ์คือ “การนำหลักการสหกรณ์มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อประโยชน์ของมวลสมาชิกและชุมชน โดยไม่ละเลยหลักการธุรกิจที่ดี”

มาตรฐานสหกรณ์

กรมส่งเสริมสหกรณ์(2551)ได้มีประกาศ เรื่อง กำหนดมาตรฐานสหกรณ์ แทนประกาศเรื่อง กำหนดมาตรฐานที่มีอยู่เดิม ดังนี้

1. การปฏิบัติการกิจส่งเสริมสนับสนุน และพัฒนาสหกรณ์ ให้มีความเข้มแข็ง
กรมส่งเสริมสหกรณ์ จึงกำหนดสหกรณ์เป็นสองระดับ คือ

1) ระดับได้มาตรฐาน

2) ระดับต่ำกว่ามาตรฐาน

2. ตัวชี้วัดระดับมาตรฐานสหกรณ์ ประกอบด้วย

(1) ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีย้อนหลังสหกรณ์มีผลการดำเนินงานไม่ขาดทุนวันแต่ปีใดมีอุบัติเหตุหรือภัยธรรมชาติ จนเกิดความเสียหาย ต่อสมาชิกและสหกรณ์โดยรวม ให้ตัดปีนั้นออก

(2) ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีย้อนหลัง ไม่มีการกระทำอันถือได้ว่าทุจริตต่อสหกรณ์

(3) ผลการดำเนินงาน ในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์จัดทำงบการเงินแล้วเสร็จ และส่งให้ผู้สอบบัญชีตรวจสอบแล้วนำเสนอเพื่ออนุมัติในที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ ภายในหนึ่งร้อยห้าสิบวันนับแต่วันสิ้นปีทางบัญชี

(4) ผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์ต้องมีสมาชิกไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 ของสมาชิกทั้งหมดร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์

(5) ต้องจัดจ้างเจ้าหน้าที่สหกรณ์ปฏิบัติงานประจำรับผิดชอบดำเนินการและธุรกิจของสหกรณ์ หากไม่มีการจัดจ้างต้องมี กรรมการดำเนินการ หรือ สมาชิกที่ได้รับมอบหมาย ให้ปฏิบัติหน้าที่ประจำ

(6) ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีย้อนหลัง สหกรณ์ต้องมี การจัดสรร
กำไรสุทธิ และจ่ายเงิน ทุนสวัสดิการสมาชิกหรือทุนสาธารณะประโยชน์อย่างน้อยหนึ่งครั้ง

(7) ผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์ต้องไม่กระทำการใดอัน
เป็นการฝ่าฝืนกฎหมาย ระเบียบ หรือคำสั่งของนายทะเบียนสหกรณ์

3. สหกรณ์ที่มีผลการดำเนินงานไม่ต่ำกว่าเกณฑ์ชี้วัดมาตรฐานตามที่กำหนดในข้อ
2 ตั้งแต่ (1)-(7) ทุกข้อ สหกรณ์นั้นเป็นสหกรณ์ระดับได้มาตรฐาน ส่วนสหกรณ์ที่มีผลการ
ดำเนินงานต่ำกว่าเกณฑ์ชี้วัดมาตรฐานสหกรณ์ ตามที่กำหนดในข้อ 2 ตั้งแต่ (1) – (7) แม้เพียงข้อ
เดียว สหกรณ์นั้นเป็นสหกรณ์ระดับต่ำกว่ามาตรฐาน

4. การวัดระดับมาตรฐานสหกรณ์ ให้สำนักงานสหกรณ์จังหวัด จัดทำทุกสหกรณ์
ปีละ 1 ครั้ง ณ วันที่ 1 กันยายน ของทุกปี และต้องกำหนดมาตรฐานให้แล้วเสร็จภายในวันที่ 10
กันยายน ของปีนั้น ๆ แล้วให้ออกประกาศและส่งสำเนาประกาศนั้น แจงให้ทุกสหกรณ์ในความ
รับผิดชอบทราบโดยเร็ว ของปีนั้น(กรมส่งเสริมสหกรณ์ 2551)

คำอธิบายประกาศกรมส่งเสริมสหกรณ์
เรื่อง กำหนดระดับมาตรฐานสหกรณ์

ข้อความในตัวชี้วัดระดับมาตรฐานสหกรณ์	แนวทางการนำไปปฏิบัติ
<p>ตัวชี้วัดระดับมาตรฐานสหกรณ์ประกอบด้วย</p> <p>(1) ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชี ย้อนหลัง สหกรณ์มีผลการดำเนินงานไม่ ขาดทุนเว้นแต่ปีใดมีอุบัติเหตุหรือภัย ธรรมชาติ จนเกิดความเสียหาย ต่อสมาชิก และสหกรณ์โดยรวม ให้ตัดปีนั้นออก</p>	<p>ในวงเล็บ(1) หมายถึง</p> <p>1. สหกรณ์มีผลการดำเนินงานมาแล้วสองปีและ ไม่ ขาดทุน</p> <p>2. ข้อยกเว้น ปีที่สหกรณ์มีผลการดำเนินงาน ขาดทุนต้องเกิดจากอุบัติเหตุหรือภัยธรรมชาติ เท่านั้น และภัยนั้นทำให้สมาชิกและสหกรณ์ เสียหาย</p>

ข้อความในตัวชี้วัดระดับมาตรฐานสหกรณ์	แนวทางการนำไปปฏิบัติ
<p>(2) ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชี ย้อนหลัง ไม่มีการกระทำอันถือได้ว่าทุจริต ต่อสหกรณ์</p>	<p>ในวงเล็บ(2) หมายถึง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การทุจริตต้องได้ความชัดเจนว่านายทะเบียนสหกรณ์ หรือรองนายทะเบียนสหกรณ์ ผู้สอบบัญชีได้มีหนังสือแจ้งให้แก้ไข ปัญหาทุจริตหรือข้อบกพร่องนั้นแล้ว หรือมีการสอบสวนวินัย หรือร้องทุกข์ หรือฟ้องคดีแล้ว 2. ขอบเขตการสิ้นสุดของการทุจริต ต้องทราบตัวผู้ทุจริตและมีหลักฐานการยอมรับชดใช้ค่าเสียหาย รวมทั้งมีการชดใช้บางส่วนหรือทั้งหมด หรือมีการร้องทุกข์ หรือฟ้องคดีแล้ว ถือว่าแก้ไขปัญหาทุจริตแล้วให้เริ่มนับในปีต่อไป
<p>(3) ผลการดำเนินงาน ในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์จัดทำงบการเงินแล้วเสร็จ และ ส่งให้ผู้สอบบัญชีตรวจสอบแล้วนำเสนอ เพื่ออนุมัติในที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ ภายในหนึ่งร้อยห้าสิบวันนับแต่วันสิ้นปี ทางบัญชี</p>	
<p>(4) ผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์ต้องมีสมาชิกไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 ของสมาชิกทั้งหมดร่วมทำธุรกิจกับ สหกรณ์</p>	<p>ในวงเล็บ(4) หมายถึง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. สมาชิกต้องมาทำธุรกิจกับสหกรณ์อย่างน้อย หนึ่งอย่าง 2. การนับจำนวนว่าเกิน60%ให้นับจำนวนคน เป็นหลัก 3. ธุรกิจ หมายถึง การดำเนินกิจการร่วมกัน ระหว่างสมาชิกกับสหกรณ์ เพื่อประโยชน์ทาง เศรษฐกิจ และให้รวมถึงกิจการต่างๆ ดังนี้ การ รับฝากเงิน การให้สินเชื่อ การจัดหาสินค้ามา จำหน่าย การรวบรวมการแปรรูปและการให้บริการ

ข้อความในตัวชี้วัดระดับมาตรฐานสหกรณ์	แนวทางการนำไปปฏิบัติ
	<p>4. การนับสมาชิกทำธุรกิจกับสหกรณ์ ให้นับจาก ทะเบียนลูกหนี้รายตัว เช่น ลูกหนี้เงินกู้ ลูกหนี้การค้า ฯลฯ และทะเบียนเจ้าหนี้รายตัว เช่น เจ้าหนี้เงินฝาก ฯลฯ ที่คงเหลือ ณ วันสิ้นปี รวมทั้งให้นับจากการที่สมาชิกมาทำธุรกิจกับสหกรณ์ระหว่างปี ทั้งนี้ ให้นับตัวสมาชิกเป็นหลัก(ไม่นับซ้ำ แม้สมาชิกคนนั้นจะทำธุรกิจหลายอย่าง หรือมียอดลูกหนี้/เจ้าหนี้อย่างใด คงเหลืออยู่ให้นับครั้งเดียว)</p>
<p>(5) ต้องจัดจ้างเจ้าหน้าที่สหกรณ์ปฏิบัติงานประจำรับผิดชอบดำเนินการและธุรกิจของสหกรณ์ หากไม่มีการจัดจ้างต้องมีกรรมการดำเนินการ หรือ สมาชิกที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ประจำ</p>	<p>ในวงเล็บ(5) หมายถึง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ต้องมีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในสหกรณ์ 2. เจ้าหน้าที่นั้นจะมาจากการจัดจ้างหรือกรรมการหรือสมาชิกที่ได้รับมอบหมายมาปฏิบัติหน้าที่ก็ได้
<p>(6) ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีย้อนหลัง สหกรณ์ต้องมี การจัดสรรกำไรสุทธิ และจ่ายเงิน ทุนเพื่อสวัสดิการสมาชิกหรือทุนสาธารณะประโยชน์อย่างน้อยหนึ่งครั้ง</p>	<p>ในวงเล็บ(6) หมายถึง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. สหกรณ์มีผลการดำเนินงานย้อนหลังสองปี 2. มีการจัดสรรกำไรสุทธิปีใดปีหนึ่งเป็นเงินทุนเพื่อสวัสดิการสมาชิก หรือทุนสาธารณะประโยชน์อย่างน้อย 1 ครั้ง 3. มีการจ่ายเงินทุนสวัสดิการสมาชิก หรือ ทุนสาธารณะประโยชน์อย่างน้อย 1 ครั้ง
<p>(7) ผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์ต้องไม่กระทำการใดอันเป็นการฝ่าฝืนกฎหมาย ระเบียบ หรือคำสั่งของนายทะเบียนสหกรณ์</p>	<p>ในวงเล็บ(7) หมายถึง</p> <p>ลักษณะการฝ่าฝืน คำสั่ง ระเบียบหรือกฎหมาย ต้องมีหนังสือจากผู้มีอำนาจหน้าที่ไปยังสหกรณ์ และสหกรณ์ไม่แก้ไขให้เสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด</p>

2. แนวคิดเกี่ยวกับบทบาท

ความหมายของ “บทบาท”

อาทร คุระวรรณ(2539:9-13) ได้ศึกษาความหมายของบทบาทจากนักวิชาการหลายท่าน สรุปได้ดังนี้

G.M.Mead ให้ความหมายว่า บทบาทเป็นกระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของตนเองและเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ของสถาบันส่วนหนึ่ง

Leonard Broom and Philip Selznick ให้ความหมายว่าบทบาท หมายถึง สิทธิและหน้าที่ ที่ขึ้นอยู่กับตำแหน่งทางสังคม ซึ่งบอกให้รู้ว่าแต่ละคนควรจะแสดงบทบาทอะไรบ้าง เช่น บทบาทในการเป็นพ่อหรือเป็นครู และเป็นหน้าที่ของเขาที่จะแสดงพฤติกรรมตามบทบาทนั้นๆ และเขาก็สามารถเรียกร้องหรืออ้างสิทธิในการแสดงบทบาทนั้นได้

Arnold W.Green ได้กล่าวถึง บทบาทว่าเป็นสิ่งที่บุคคลในกลุ่มคาดหวังว่าบุคคลจะต้องกระทำเมื่อดำรงตำแหน่งนั้นๆ

Daniel J.Levinson กล่าวว่า

ก.บทบาท หมายถึง ปทัสถาน ความคาดหวัง ข้อห้าม ความรับผิดชอบ และอื่นๆที่มีลักษณะในทำนองเดียวกัน ซึ่งผูกพันอยู่กับตำแหน่งทางสังคมที่กำหนดให้

ข.บทบาท หมายถึง ความเป็นไปของบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งที่คิดและกระทำเพื่อดำรงตำแหน่งนั้นๆ

ค.บทบาท หมายถึง แนวทางที่บุคคลพึงกระทำเมื่อตนดำรงตำแหน่งนั้นๆ

Moris H Bieson and John Bieson เห็นว่าทุกๆตำแหน่งใน โครงสร้างสังคมหนึ่งๆ ส่อให้เห็นถึงแบบแผนของพฤติกรรมอันเป็นที่คาดหวัง และบางทีก็เป็นที่ต้องการของบุคคลที่ดำรงตำแหน่งฐานะนั้น ซึ่งแบบแผนนี้คือ บทบาท นั่นเอง

อัญชลี ไก่งาม (2545:13) ให้บทสรุป บทบาทว่าหมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่จะประพฤติปฏิบัติตามเงื่อนไขและอำนาจหน้าที่ที่ต้องกระทำเมื่อบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งหนึ่งย่อมมีส่วนผูกพันกับความคิดเห็นของผู้ดำรงตำแหน่งเอง และเกี่ยวกับสิทธิและหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องภายในสังคมเดียวกัน

ลักษณะและสาระสำคัญของบทบาท

ทิตยา สุวรรณชฎ (2527:43) ได้สรุปฐานะตำแหน่งและบทบาททางสังคมของบุคคลว่ามีลักษณะดังนี้ คือ

1. มีสถานภาพ(Status) อยู่จริงในทุกสังคมและมีอยู่ก่อนที่ตัวคนจะเข้าไปครอง

2. มีบทบาทที่ควรจะเป็น(Ought to Role) ประจำตำแหน่งในแต่ละตำแหน่ง
3. วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณี ในสังคมนั้นๆ เป็นส่วนหนึ่งซึ่งสำคัญในการกำหนดฐานะตำแหน่งและบทบาทที่ควรจะเป็น
4. การที่คนเราจะทราบถึงฐานะตำแหน่งและบทบาทนั้น ได้มาจาก สังคปกรณ์ (Socialization) ในสังคมนั้นๆ
5. บทบาทที่ควรจะเป็นนั้นไม่แน่นอนเสมอไปว่า จะเหมือนพฤติกรรมจริงๆของคนที่ครองฐานะตำแหน่งอื่นๆ เพราะพฤติกรรมจริงๆนั้น เป็นผลของปฏิกิริยาของคนที่มีฐานะตำแหน่ง 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 ได้ศึกษาพบว่าบทบาทของผู้นำมีดังต่อไปนี้

1.บทบาทระหว่างบุคคล(Interpersonal roles) บทบาทผู้นำนี้เกิดขึ้นมาจากอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ(formal authority) ที่ระบุถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำหรือผู้บริหารกับบุคคลอื่นซึ่งใช้เวลาส่วนหนึ่งไปในงานเชิงพิธีการ เช่น การทักทาย การไปร่วมรับประทานอาหารกลางวัน กับลูกค้ายสำคัญๆ อีกส่วนหนึ่งของเวลาจะใช้ในการจูงใจหรือกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงาน เพื่อให้วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้บรรลุผล เวลาที่เหลือนอกจากนั้น ผู้นำก็จะใช้ไปในเรื่องของการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นนอกหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ

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

3.บทบาทในการตัดสินใจ(Decisional roles) ดังเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่าผู้นำหรือผู้บริหารนอกจากจะมีบทบาทดังกล่าวในข้อ 1 และ 2 แล้วยังมีบทบาทที่สำคัญอีกบทบาทหนึ่ง นั่น

คือบทบาทในการตัดสินใจ เช่นในฐานะผู้ประกอบการ ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องริเริ่ม พัฒนา โครงการใหม่ๆ ขณะเดียวกันต้องระดมหรือรวบรวมทรัพยากรสำหรับ โครงการที่พัฒนาขึ้นมา ใหม่ๆในการนี้ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องทำการตัดสินใจว่าโครงการใหม่ที่พัฒนาขึ้นมาควรจะเป็น โครงการที่มีลักษณะเช่นไร จะหาแหล่งทรัพยากรได้จากแหล่งใดบ้างหรือในฐานะที่เป็นบุคคลที่ ทำหน้าที่ในการจัดสรรแบ่งปันทรัพยากร(resource allocation)การจะจัดสรรหรือแบ่งปันทรัพยากร ที่บางครั้งมีอยู่อย่างจำกัด ให้แก่หน่วยงาน ผู้นำหรือผู้บริหารก็ต้องใช้การตัดสินใจ

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

กลุ่มที่ 1 ประกอบด้วย 3 บทบาทในการติดต่อกับบุคคลอื่น(Interpersonal Roles)

1) เป็นตัวแทนของกิจการ(Figurehead) ได้แก่การเป็นตัวแทนในฐานะหัวหน้าของ หน่วยงาน

2) เป็นผู้นำ (Leader) ได้แก่การเป็นผู้ชักนำและจูงใจลูกน้อง

3) เป็นผู้ประสานกับฝ่ายอื่น(Liaison) ได้แก่ การเป็นผู้ประสานกับบุคคลภายนอก

กลุ่มที่ 2 ประกอบด้วย 3 บทบาทในการสื่อสารข้อมูล (Informational Roles)

1) เป็นผู้คอยติดตามข้อมูล (Monitor) ได้แก่ การเป็นผู้คอยติดตามรับฟังข้อมูลข่าวสาร และทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกิจการดำเนินงาน

2) เป็นผู้ถ่ายทอดข้อมูล (Disseminator) ได้แก่ การเป็นผู้คอยแจกจ่ายข้อมูลที่ได้รับจาก ภายนอกหน่วยงานให้กับสมาชิกภายในหน่วยงาน

3) เป็นโฆษก (Spoke man) ได้แก่ การเป็นตัวแทนให้กับหน่วยงานในการให้ข้อมูล ข่าวสารเพื่อกระจายข้อมูล ไปสู่สภาพแวดล้อมภายนอก

กลุ่มที่ 3 ประกอบด้วย 4 บทบาทในการตัดสินใจ (Decisional Roles)

1) เป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) ได้แก่ การเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ การ ติดตามดูช่องทางของโอกาส และการลงมือจัดทำโครงการปรับปรุงงานต่าง ๆ ให้ดีขึ้น

2) เป็นผู้แก้ปัญหายุ่งยาก (Disturbance Handler) ได้แก่ การเป็นผู้รับบทลงโทษไปแก้ไขข้อ ยุ่งยากที่เกิดขึ้นรวมทั้งปัญหาที่มีได้คาดคิดมาก่อน ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

3) เป็นผู้แบ่งสรร ทรัพยากร (Resource Allocation) ได้แก่ การเป็นผู้รับผิดชอบในการ จัดสรร ทรัพยากร โดยการอนุมัติแผนงาน โครงการและงบประมาณต่าง ๆ

4) เป็นผู้เจรจาต่อรอง ได้แก่ การเป็นผู้แทนของหน่วยงานในการเจรจาเรื่อง สำคัญ ๆ

สรุป จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับบทบาท ผู้ศึกษาเห็นว่า บทบาทหมายถึงพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกเป็น 3 รูปแบบ คือ

- 1.บทบาทตามตำแหน่ง ซึ่งในสังคมนั้นๆกำหนดสิทธิหน้าที่ไว้ให้ผู้เข้าดำรงตำแหน่งยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติ
- 2.บทบาทที่เป็นจริง ซึ่งเป็นบทบาทที่แต่ละบุคคลได้กระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดลงไปด้วยความเชื่อ ความคาดหวัง ความจำเป็น ณ ช่วงระยะเวลาหนึ่งๆ
- 3.บทบาทที่บุคคลอื่นคาดหวัง ซึ่งเป็นบทบาทที่บุคคลต้องแสดงให้เป็นไปตามความต้องการของผู้อื่น

3. แนวความคิดเกี่ยวกับผู้นำ

ความหมายของผู้นำ(Leader)

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ และ เสน่ห์ จัญโต ได้สรุปความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำคือบุคคลที่สามารถชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

เทียบ ชูเรือง(2540:11) กล่าวว่า ผู้นำในฐานะที่เป็นองค์ประกอบหนึ่งขององค์การ มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์การ ในการที่จะนำองค์การโดยการใช้ทรัพยากรทางการบริหาร ได้แก่ คน งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ การจัดการ เวลา เทคโนโลยี และข้อมูลข่าวสาร ไปสู่จุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จุมพล หนีมพานิช(2547:3) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำ ว่า หมายถึงความสามารถที่จะชักจูงให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้บรรลุผล

จุมพล หนีมพานิช(2547:71-74) ได้กล่าวถึง คุณสมบัติของการเป็นผู้นำที่ดี ซึ่งมีลักษณะดังต่อไปนี้

- 1.มีความรู้เชี่ยวชาญในเรื่องเทคนิคหรือวิชาการเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ
- 2.มีความคิดสร้างสรรค์
- 3.มีการตัดสินใจที่ดี
- 4.มีความสนใจ เอาใจใส่ และคอยปกป้องคุ้มครองผลประโยชน์ของผู้บังคับบัญชา
- 5.มีความเชื่อมั่นในตนเอง
- 6.มีร่างกายแข็งแรงสุขภาพสมบูรณ์
- 7.มีความกระตือรือร้น อยากรู้อยากเห็น

8. มีลักษณะเหนือกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติงาน

9. มีลักษณะเป็นนักกลยุทธ์

10. มีความอดทนทำงานหนักอยู่เสมอ

11. มีความยุติธรรม

12. มีมนุษยสัมพันธ์ดี

เทียบ ขู เรื่อง(2540:13) ได้ศึกษาผู้นำจากนักวิชาการแล้วสรุปไว้ ดังนี้

Frank P.Sherwood กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ใช้อิทธิพลเพื่อเป็นมรรควิธีให้บังเกิดอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้อยู่ใต้อิทธิพล หรือผู้ตามในสถานการณ์ต่างๆ กัน

Andrew W.Halpin เห็นว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 ประการดังต่อไปนี้

1. ผู้นำ คือ บุคคลหนึ่งที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าคนอื่น
2. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทเหนือกว่าคนอื่น ๆ
3. ผู้นำ คือ บุคคลซึ่งมีบทบาทที่สำคัญที่สุดในการทำงานในหน่วยงานดำเนิน ไปสู่

จุดหมายที่วางไว้

4. ผู้นำ คือ บุคคลหนึ่งซึ่งได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ

5. ผู้นำ คือ บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงานหรือดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน

ดังนั้นผู้นำ จึงมี 2 นัย ได้แก่ ประเด็นแรก ผู้นำคือ บุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าในหน่วยงาน ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำโดยตำแหน่ง (Formal Leader) ประเด็นที่สอง ผู้นำ คือ บุคคลหนึ่งบุคคลใดที่มีบทบาทในการมีอิทธิพล ทำให้คนอื่นปฏิบัติตามความประสงค์ของตนได้ ตามนัยนี้ผู้นำจึงไม่มีความจำเป็นต้องมีตำแหน่งทางการบริหาร ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำโดยบทบาท หรือผู้นำนอกรูปแบบ (Informal Leader)

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542 : 88-89) กล่าวว่า ผู้นำ (1) เป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ (2) เป็นบุคคลสำคัญที่จะทำให้การทำงานของกลุ่มดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย (3) เป็นผู้มีส่วนสำคัญในการสร้างบรรยากาศในการทำงาน (4) เป็นผู้ทำให้สมาชิกในกลุ่มเกิดความพึงพอใจในการทำงาน และ (5) เป็นผู้มีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรและพนักงาน การเป็นผู้นำตามแนวคิดนี้ถือว่าเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ซึ่งได้อิทธิพลทางความคิดจาก Gibb ที่มีทัศนะเกี่ยวกับผู้นำว่า “ผู้นำที่ดีควรมี ความสามารถ ความคิดริเริ่ม จินตนาการ และความคิดก้าวหน้า ความรับผิดชอบของผู้นำ ก็คือ พยายาม ประสานให้เกิดพลังร่วมในการ ปฏิบัติงานและผสมผสานพลังต่างๆ เข้าด้วยกัน โดยการสร้างแรงจูงใจให้เกิด

ขึ้นกับบุคคลในหน่วยงาน เพื่อให้การทำงานเป็นไปตามจุดมุ่งหมาย ที่ได้กำหนดไว้ และในการใช้พลังเหล่านี้ ผู้นำต้องกระทำตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีด้วย”

ชัยวัฒน์ สถาอานันท์ (2523:111-128) กล่าวถึง ผู้นำ ในทรรศนะของนิคโคโล แมคเคียเวลลี (Niccolo Machiavelli) ว่าผู้นำเป็นเจ้าผู้มียอำนาจในการปกครองประชาชน ซึ่งเข้าใจโลกอย่างที่เป็นอยู่จริง และประพฤติดนให้สอดคล้องกับโลกได้

อรุณ รักรธรรม (2522 : 187) ให้ความหมายผู้นำว่า ผู้นำหมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นมา หรือ ได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และจะพาผู้ใต้บังคับบัญชา หรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้

จรัสศรี ศรีมณี (2541 : 39) ได้ศึกษาแนวคิดนักวิชาการหลายท่านแล้วสรุปไว้ดังนี้

Harold Koontz และ Cyrill O.Donnell ให้ความหมายผู้นำว่า ผู้นำ หมายถึงผู้สร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

Ralph M. Stogdill กล่าวถึงผู้นำว่า ความเป็นผู้นำเป็นการใช้ความสามารถที่ชักจูงผู้อื่นให้ร่วมมือ ร่วมใจ กับคณะเพื่อให้บรรลุจุดหมาย ซึ่งได้สรุปว่าผู้นำหมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยอมรับให้เป็นหัวหน้าเป็นผู้ตัดสินใจ เพราะเป็นผู้มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและมีอิทธิพลต่อผู้อื่น และชี้นำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามในสิ่งที่ตนต้องการได้

ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 410) กล่าวว่า ผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำองค์กรจะต้องเป็นผู้ที่มีภาระหน้าที่ที่จะก่อให้เกิดความร่วมมืออย่างดีระหว่างสมาชิกฝ่ายต่างๆ ขององค์กร ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งบริหารต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น ผู้จัดการสำนักงาน หัวหน้าฝ่ายผลิต ผู้ควบคุมงาน หรือ ตัวประธานของบริษัท ต่างก็จะต้องรับบทบาทของความเป็นผู้นำทั้งสิ้น และโดยอาศัยความเป็นผู้นำนี้เอง ผู้บริหารจะต้องสามารถรวบรวมพลังและใช้ประโยชน์จากคนงานให้ช่วยกันทำงาน เพื่อผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

สีติน กุลสถานภาพ (2538 : 132) กล่าวถึง Max Weber มีทรรศนะเกี่ยวกับผู้นำว่า เป็นตัวจักรสำคัญ ในการที่จะนำองค์กร ไปสู่ระบบราชการในอุดมคติ (Ideal Bureaucracy) ผู้นำองค์กรจะต้องมีอำนาจอันชอบธรรมและใช้อำนาจอันชอบธรรมนี้ในการบริหารองค์กร ให้บรรลุผลสำเร็จซึ่งอำนาจตามแนวคิดของ Max Weber มีอยู่ 3รูปแบบ ดังนี้

1. สิทธิอำนาจตามกฎหมาย (Legal Authority) เป็นอำนาจที่กฎหมายและสิทธิตามตำแหน่งมอบอำนาจให้ผู้นำใช้ในการบริหาร

2. สิทธิอำนาจตามประเพณี (Predation Authority) เป็นอำนาจหน้าที่วัฒนธรรมประเพณี ความเชื่อของคน กำหนดไว้ว่าผู้นำจะต้องมีอำนาจนั้นๆ และใช้สิทธิอำนาจดังกล่าวบริหารองค์กรได้

3. สิทธิอำนาจตามบุญบารมี (Charismatic Authority) เป็นอำนาจพิเศษที่บุคคลใด บุคคลหนึ่งมีอยู่ในความเป็นบารมีที่นำมาซึ่งอำนาจ ในการบังคับบัญชาหรือนำหมู่คนให้ปฏิบัติ หรือไม่ปฏิบัติตาม

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2549:8,26) ได้ให้ความหมายของคำว่า “ผู้นำ (Leader) และ การเป็นผู้นำ (Leadership) ไว้ดังนี้

ผู้นำ หมายถึง หัวหน้ากลุ่ม ทีม หรือองค์กรที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้น

ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบารมี และสามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดี รวมทั้งสามารถ กระตุ้นบุคคลอื่นให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้

การเป็นผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งชักจูงให้บุคคลอื่นทำตาม เพื่อ บรรลุวัตถุประสงค์และสามารถนำองค์กรไปสู่ทิศทางที่ทำให้เกิดความสามัคคีและเป็นน้ำ หนึ่งใจเดียวกัน (Cohesive and coherent) ซึ่งผู้นำสามารถทำกระบวนการนี้ให้บรรลุผลสำเร็จได้ ก็ โดยการประยุกต์คุณสมบัติต่างๆ (Attributes) ของการเป็นผู้นำ เช่นความเชื่อ (Beliefs) ค่านิยม (Values) จริยธรรม (Ethics) คุณลักษณะ (Character) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) เป็นต้น

อาพันธ์ ปันยารชุน (2539 :26-31) ให้ความหมายผู้นำว่า ผู้นำไม่ใช่ผู้ที่จะนำคนอื่น แต่ ผู้นำที่ดีคือ ผู้ที่ผู้อื่นอยากเดินตาม องค์กรประกอบของผู้นำควรจะต้องเป็นผู้ที่สามารถทำให้คนอื่น คล้อยตามจะทำการสิ่งใดต้องมีหลักการและจะต้องมีวิสัยทัศน์ซึ่งเขาได้กล่าวอ้างถึง ประธานาธิบดี ไอเซนฮาวร์ของประเทศสหรัฐอเมริกา มีทรรศนะเกี่ยวกับผู้นำว่า “ผู้นำที่ดี(Good leader) คือเรา อยากให้ลูกน้องทำอะไร เมื่อลูกน้องเริ่มทำในสิ่งนั้น ก็เป็นเพราะเขาอยากทำหรือดีไม่ดีก็ทำ เพราะ ด้วยความคิดว่าเขาคิดมันขึ้นมาเอง

พฤติกรรมผู้นำ

ผู้นำ เป็นผู้มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในองค์กร พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกย่อมมีผลต่อการ บริหารจัดการ ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ มีผู้ศึกษาไว้หลายรูปแบบและ นำสนใจดังนี้

ถาวร เกียรติทัพบก และพรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2540:8-15) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำ จากนักวิชาการหลายท่านไว้ ดังนี้

Ralph White and Ronald Lippit เห็นว่า ผู้นำมี 3 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocrat Style) ถือตนเองเป็นสำคัญ การตัดสินใจอยู่ที่ผู้นำคน เดียว ไม่เปิดโอกาสให้ลูกน้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการควบคุมลูกน้องอย่างใกล้ชิด ให้ความสำคัญกับการออกคำสั่ง

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Style) เปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการทำงาน อันก่อให้เกิดความร่วมมือเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

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

Rensis Likert เสนอรูปแบบผู้นำ 4 ระบบ คือ

1. ระบบเผด็จการแบบเอารัดเอาเปรียบ (Exploitive Authoritative) ผู้นำตัดสินใจเพียงคนเดียว การบริหารเน้นการออกคำสั่ง และการควบคุมลูกน้องอย่างใกล้ชิด หากลูกน้องไม่ปฏิบัติตามจะถูกกลงโทษ

2. ระบบเผด็จการแบบมีพระคุณ (Benevolent Authoritative) ผู้นำตัดสินใจเพียงคนเดียว แต่เปิดโอกาสให้ลูกน้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจบ้าง ในการบริหารจะใช้วิธีการออกคำสั่งที่นุ่มนวล และมีการให้รางวัลเป็นสิ่งจูงใจแก่ลูกน้อง

3. ระบบปรึกษาหารือ (Consultation) ผู้นำเปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ผู้นำยังเป็นผู้ตัดสินใจในขั้นตอนสุดท้าย การบริหารจะใช้วิธีการปรึกษาหารือกัน ผลตอบแทน จะถูกนำมาใช้เป็นสิ่งจูงใจแก่ลูกน้อง

4. ระบบการมีส่วนร่วม (Participative Group) เป็นระบบที่ผู้นำมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจลูกน้อง เปิดโอกาสให้ลูกน้องเข้ามาแก้ไขปัญหาร่วมกัน จูงใจลูกน้องด้วยการให้ความสำคัญที่ตัวบุคคลและให้ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจอย่างดีด้วย

William J.Reddin 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 บางครั้งผู้นำอาจดูมองว่าขาดความเด็ดขาด เพราะความเชื่อที่ว่าทุกคนสามารถปกครองและควบคุมตัวเองได้

3) **ผู้นำเผด็จการที่มีพระคุณ (Benevolent Autocrat)** มีหลักการทำงานที่แน่นอน มีความชำนาญในการสั่งงาน โดยไม่ทำให้ผู้อื่นขุ่นเคืองใจ มีลักษณะเผด็จการอย่างนุ่มนวล มีความทะเยอทะยานและรอบรู้ความเป็นไปของสังคม

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

ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ 4 แบบ ได้แก่

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

2) **ผู้นำแบบนักบุญ (Missionary)** เป็นผู้ที่มีความเมตตากรุณาต่อลูกน้องไม่ว่ากล่าวคำเหน็ดเหนื่อยเพราะกลัวผู้อื่นจะเสียกำลังใจ ผู้นำแบบนี้ถือว่าทุกอย่างเปลี่ยนแปลงได้ เป็นไปตามผลกรรม ไม่คำนึงถึงผลงานมากนัก เพียงขอให้บรรยากาศในการทำงานอบอุ่นและมีความเป็นกันเองก็พอ

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

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

Ralph M. Stogdill 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

จุมพล หนีมพานิช (2547:3) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง ความสามารถที่จะชักจูงให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อทำให้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้บรรลุผล

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

Harold Koontz และ Cyrill O. Donnell ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า ความเป็นผู้นำ คือ การสร้างอิทธิพลต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

Ralph M. Stogdill กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเป็นการใช้ความสามารถที่จะชักจูงให้ผู้อื่นร่วมมือร่วมใจกับตนเพื่อให้บรรลุจุดหมาย

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

สิริมา นุชรานนท์ 2542:13 ได้ศึกษาภาวะผู้นำจากนักวิชาการหลายท่าน สรุปได้ดังนี้

David Schwartz ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า หมายถึง ศิลปะของการบอก ชี้แนะ ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ปฏิบัติตามหน้าที่ด้วยความเต็มใจ และกระตือรือร้น

John M. Pfiffner and Robert V. Presthus ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า เป็นการชักนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามเป้าหมาย โดยอาศัยความสัมพันธ์ที่ผู้นำมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ กัน

George R.Terry ให้ความหมายภาวะผู้นำว่าเป็นกิจกรรมของการใช้อิทธิพลต่อบุคคลหรือผู้ร่วมงาน ให้อุบายปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือองค์การ

4. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการ

ความหมายของการบริหารและการจัดการ

การอยู่ร่วมกันไม่ว่าจะอยู่กันลักษณะเพียงครอบครัวหรือชุมชน ก็จะมีการดำเนินกิจการต่างๆ โดยมีการวางวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้ โดยจะต้องมีผู้นำเกิดขึ้นเพื่อกำหนดแนวทางและวิธีการของการดำเนินกิจกรรมนั้นๆ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นที่มาของการบริหาร เพื่อให้กิจกรรมดังกล่าว บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้ (ปัญญา หิรัญรัมย์ 2548:5)

การบริหารใช้ภาษาอังกฤษอยู่ 2 คำ คือ Management และ Administration คำว่า Management นิยมใช้กันในทางธุรกิจ เป็นการจัดการทางการค้า ทางธุรกิจด้านเอกชน ส่วนคำว่า Administration นิยมใช้กันในทางราชการ เป็นการอำนวยความสะดวกรักษาความสงบสุข ความยุติธรรมและทำให้การดำเนินงานของรัฐเป็นไปได้ด้วยดีโดยทางรัฐใช้ Public Administration ซึ่งปัจจุบันหมายถึง การบริหารรัฐวิสาหกิจ เป็นการดำเนินกิจกรรมหรือการบริหารราชการแผ่นดินนั่นเอง (ปัญญา หิรัญรัมย์ 2548:5-6)

ธงชัย สันติวงษ์ (2537:26) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้นำกลุ่ม ซึ่งจะต้องจัดการให้ทรัพยากรธรรมชาติ ทั้งที่เป็นคน เป็นวัสดุ สามารถประสานเข้าด้วยกัน เพื่อร่วมกันทำงานเป็นองค์การที่มีประสิทธิผลได้ และขณะเดียวกันก็ต้องจัดการให้สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างดีที่สุดด้วย

กึ่งทอง ทองใบ (2543) ได้ให้ความหมาย การบริหาร (Management หรือ Administration) ว่าเป็นความสามารถในการทำงาน โดยใช้ความพยายามของผู้อื่น หรือ การบริหารเป็นกระบวนการที่นักบริหารหรือผู้บริหาร นำมาใช้เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายที่วางเอาไว้

ธงชัย สันติวงษ์ (2543:29) ให้ความหมายของการจัดการว่าเป็นกระบวนการปฏิบัติที่เป็นสากลในการบริหารงานทุกอย่างในทุกองค์การของนักบริหารงานทุกคน กระบวนการบริหารจัดการนี้จะประกอบไปด้วย การบริหารงาน 5 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการและการควบคุม ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญที่ผู้บริหารพึงปฏิบัติเพื่อให้งานต่างๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

Schwartz (1980:5) (อ้างถึงในเสกสรร 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 และ บทบาทด้านการตัดสินใจ

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) คือการพัฒนาระบบการทำงานเพื่อให้งานต่างๆสามารถดำเนินงานไปโดยมีการประสานกันที่ดี การจัดโครงสร้างองค์กร คือการจัด โครงสร้างงานที่ประกอบด้วยการกำหนดตำแหน่งงาน การจัดกลุ่มงานเป็นหน่วยย่อย เป็นแผนกหรือเป็นกอง การมอบหมายหน้าที่ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน โครงสร้างงานที่ดีจะต้องชี้วัดได้ว่าใครต้องการทำงานใดและใครต้องรายงานใคร 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

5. วิทยงานที่เกี่ยวข้อง

1. อนันต์ ลีลา วิทยานิพนธ์ ปริญญา เกษตรศาสตรมหาบัณฑิต (ส่งเสริมการเกษตร) สาขาวิชา ส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2546:บทคัดย่อ) ได้

ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหารศูนย์บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรประจำตำบล ในจังหวัดนครปฐม พบว่า คณะกรรมการ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุเฉลี่ย 49.29 ปี จบการศึกษาระดับประถมศึกษา มีระยะเวลาดำรงตำแหน่งกรรมการเฉลี่ย 1.81 ปี

2. สมพร นามพิลา วิทยานิพนธ์ ปริญญา เกษตรศาสตรมหาบัณฑิต (ส่งเสริมการเกษตร) สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2548:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาบทบาทในการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารศูนย์บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรประจำตำบล ในจังหวัดอุดรธานี พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุเฉลี่ย 51.89 ปี จบการศึกษาระดับประถมศึกษา ได้รับการฝึกอบรมเรื่องการดำเนินงานศูนย์ เป็นกรรมการศูนย์เฉลี่ย 4.88 ปี มีรายได้เฉลี่ย 47,860.95 บาท บทบาทในการดำเนินงานพบว่า ได้ดำเนินงานในระดับมาก 2 ด้าน คือ ด้านการบริหารศูนย์ และด้านการประชาสัมพันธ์ ส่วนด้านการสนับสนุนช่วยเหลือเกษตรกรได้ดำเนินการในระดับปานกลาง

3. อภิชัย จึงประภา วิทยานิพนธ์ เกษตรศาสตรมหาบัณฑิต(ส่งเสริมการเกษตร) สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2548:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรทำนา โพนทราย จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า เกษตรกรเกือบสองในสามเป็นเพศชาย จบการศึกษา มีรายได้เฉลี่ย 74,645.74 บาท เกษตรกรส่วนใหญ่มีความรู้ในกฎระเบียบของกลุ่มอยู่ในระดับมากที่สุด

4. นารถพงศ์ สุนทรนนท์ สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (2543:64) ได้ศึกษาบทบาทและภาวะผู้นำของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรภาคใต้ พบว่า เหตุผลที่ทำให้ปัจจัยส่วนบุคคลไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมแสดงบทบาทเป็นนักเจรจาต่อรองและการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำรูปแบบประชาธิปไตย น่าจะเป็นเพราะองค์การรูปแบบสหกรณ์ในประเทศไทย มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดกับระบบราชการไทย นับตั้งแต่การนำเข้ามาใช้แก้ปัญหาความยากจนและที่ดินทำกินของชาวนา การประทับประคองระบบสหกรณ์ โดยการช่วยเหลือของทางราชการไทยอันเกี่ยวกับการบริหารจัดการและการกำกับดูแลตามกฎหมายซึ่งออกเป็นพระราชบัญญัติสหกรณ์ขึ้น เพื่อบังคับใช้ให้สหกรณ์มีกรอบดำเนินงานใกล้เคียงกัน ทำให้คนของสหกรณ์ถูกหลอมพฤติกรรมให้เป็นไปตามระบบราชการที่ยึดกฎระเบียบในการทำงานเป็นเรื่องสำคัญมากกว่าการประพฤติปฏิบัติที่เกิดขึ้นจากจิตสำนึกของตนเอง

5. สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสุโขทัย (2549) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการธุรกิจของสหกรณ์ภาคการเกษตรขนาดเล็กในจังหวัดสุโขทัย พบว่า

(1) องค์ประกอบที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการธุรกิจของสหกรณ์ภาคการเกษตรขนาดเล็ก สมาชิกส่วนใหญ่มีความเห็นว่า องค์ประกอบด้านการทำธุรกิจ มีความสำคัญมากที่สุด รองลงมาคือด้านการบริหารงานสหกรณ์ ส่วนด้านผู้นำ ด้านความรู้ และการมีส่วนร่วม มีความสำคัญในระดับมาก อย่างไรก็ตามถึงแม้สมาชิกจะมีความคิดเห็นโดยเฉลี่ยในระดับมากทั้งหมด แต่สหกรณ์จะต้องไม่ละเลยองค์ประกอบด้านอื่นๆ ซึ่งปัจจุบันการทำธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สหกรณ์ควรสร้างผู้นำในการพัฒนาองค์กรให้มีขีดความสามารถสูงขึ้น เพื่อให้สามารถบริหารงานสหกรณ์ให้ทันกับภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

(2) ผลการศึกษาองค์ประกอบที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการธุรกิจของสหกรณ์ภาคการเกษตรขนาดเล็ก สมาชิกสหกรณ์มีความเห็นว่า ผู้นำ ความรู้ การบริหารงาน สหกรณ์การทำธุรกิจ และการมีส่วนร่วม มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการธุรกิจของสหกรณ์ภาคการเกษตรขนาดเล็กในจังหวัดสุโขทัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ โดยมีกระบวนการดำเนินการ
ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ สหกรณ์การเกษตรระดับอำเภอในจังหวัด
พิจิตรที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานตามประกาศของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดพิจิตร ณ วันที่ 1 สิงหาคม
2550 จำนวน 8 สหกรณ์ โดยเจาะจงให้ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นคณะกรรมการอำนาจการ
ประกอบด้วย ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ เลขานุการและเหรัญญิก ดังนี้

1. สหกรณ์การเกษตรเมืองพิจิตร จำกัด
2. สหกรณ์การเกษตรสากเหล็ก จำกัด
3. สหกรณ์การเกษตรตะพานหิน จำกัด
4. สหกรณ์การเกษตรวังทรายพูน จำกัด
5. สหกรณ์การเกษตรทับคล้อ จำกัด
6. สหกรณ์การเกษตรบางมูลนาก จำกัด
7. สหกรณ์การเกษตรโพทะเล จำกัด
8. สหกรณ์การเกษตรสามง่าม จำกัด

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

2.1 การสร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม ซึ่งมี
ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

1) ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องที่ทำการศึกษาจากการทบทวนวรรณกรรม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบเนื้อหา

2) จัดทำแบบสอบถาม สำหรับเก็บข้อมูลที่ประกอบด้วยคำถามและคำตอบที่ต้องการเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษาแต่ละข้อ โดยนำเสนอ ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา

3) แก้ไข ปรับปรุงเพิ่มเติมให้สมบูรณ์ก่อนนำไปเก็บข้อมูล

2.2 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้เป็นแบบสอบถามซึ่งเป็นลักษณะคำถามปลายปิด (Closed- ended question) และคำถามแบบปลายเปิด (Opened- ended question) จำนวน 1 ชุด โดยแบ่งคำถามเป็น 4 ตอน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้นำ

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการแสดงบทบาทในฐานะผู้บริหาร

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทในการบริหารจัดการ

ส่วนที่ 4 ข้อมูลอื่นๆ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามด้านสังคมและเศรษฐกิจของกรรมการ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง ประสบการณ์การฝึกอบรม และรายได้ของครอบครัว

ตอนที่ 2 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับการแสดงบทบาทของกรรมการสหกรณ์ในฐานะผู้บริหาร ในการติดต่อกับบุคคลอื่น การสื่อสารข้อมูล และการตัดสินใจ

ตอนที่ 3 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับการแสดงบทบาทของกรรมการสหกรณ์ในการบริหารจัดการ ในด้านการวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุม

ตอนที่ 4 เป็นการสอบถามความเห็นเกี่ยวกับบทบาทผู้นำที่ทำให้สหกรณ์ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน และความเห็นเกี่ยวกับบุคคลอื่นมีบทบาทในการผ่านเกณฑ์มาตรฐาน

โดยแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า ชนิด 5 ระดับ คือ

ระดับการแสดงบทบาทมากที่สุด	กำหนดค่าคะแนนเป็น	5
ระดับการแสดงบทบาทมาก	กำหนดค่าคะแนนเป็น	4
ระดับการแสดงบทบาทเห็นปานกลาง	กำหนดค่าคะแนนเป็น	3
ระดับการแสดงบทบาทน้อย	กำหนดค่าคะแนนเป็น	2
ระดับไม่เคยแสดงบทบาท	กำหนดค่าคะแนนเป็น	1

เกณฑ์การแปลความหมายระดับค่าเฉลี่ย

$$\begin{aligned}
 \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{พิสัย}}{\text{จำนวนระดับ}} \\
 &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับ}} \\
 &= \frac{5-1}{5} \\
 &= 0.80
 \end{aligned}$$

เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย

1.00 - 1.80	น้อยมาก
1.81 - 2.60	น้อย
2.61 - 3.40	ปานกลาง
3.41 - 4.20	มาก
4.21 - 5.00	มากที่สุด

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ก่อนทำการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ทำการทดสอบเครื่องมือ (Pre-test) โดยนำไปทดสอบกับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 10 ราย และนำมาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น ตามสูตรของ Cronbach ผลการทดสอบได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.96

3.2 ดำเนินการแก้ไขเพิ่มเติมแบบสอบถามในส่วนที่ยังไม่สมบูรณ์ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

3.3 ประสานกับสหกรณ์โดยตรงเพื่อขอความร่วมมือให้คณะกรรมการอำนวยการตอบ

แบบสอบถาม

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษารั้งนี้ ผู้ศึกษาจะนำข้อมูลที่ได้อามาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลแล้วนำมาวิเคราะห์ด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรม Excel ดังนี้

4.1วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Arithmetic mean) และค่าต่ำสุด (Minimum) และค่าสูงสุด (Maximum)

4.2 การแปลความหมายลักษณะคำถามที่เป็นการประมาณค่า การแสดงบทบาทในฐานะผู้บริหารและการแสดงบทบาทในการบริหารจัดการได้ใช้วัดค่ารวมแล้วประเมินลักษณะจากคะแนนเฉลี่ยของ R.Likert (อ้างใน สติน พันธ์พินิจ 2547:155) ในการแปลความหมายของแต่ละคำถาม โดยเกณฑ์การให้คะแนนในการแปลความหมายดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.21 - 5.00 หมายถึง มีระดับการแสดงบทบาทมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.41 - 4.20 หมายถึง มีระดับการแสดงบทบาทมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.61 - 3.40 หมายถึง มีระดับการแสดงบทบาทปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.81 - 2.60 หมายถึง มีระดับการแสดงบทบาทน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 - 1.80 หมายถึง ไม่เคยแสดงบทบาท

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการศึกษาบทบาทผู้นำของคณะกรรมการอำนวยการในการผ่านเกณฑ์มาตรฐาน
สหกรณ์ : กรณีศึกษา สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดพิจิตร ได้แบ่งผลการศึกษาออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้นำ

ตอนที่ 2 การแสดงบทบาทในฐานะผู้บริหาร

ตอนที่ 3 การแสดงบทบาทในการบริหารจัดการ

ตอนที่ 4 ข้อมูลอื่นๆ

สัญลักษณ์

N แทน จำนวนประชากร

μ แทน ค่าเฉลี่ย

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้นำ

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนร้อยละของประชากร จำแนกตามเพศ

N=32		
เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	30	93.75
หญิง	2	6.25

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กรรมการอำนวยการของสหกรณ์ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็น ร้อยละ 93.75 ส่วนเพศหญิงมีเพียง ร้อยละ 6.25

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนร้อยละของประชากร จำแนกตามอายุ

N=32

ช่วงอายุ	จำนวน	ร้อยละ
ตั้งแต่ 30 ปี ลงไป	1	3.125
31 -40 ปี	1	3.125
41-50 ปี	15	46.875
51-60ปี	7	21.875
ตั้งแต่ 61 ปี ขึ้นไป	8	25

จากตารางที่ 4.2 พบว่า กรรมการอำนวยการของสหกรณ์ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ระหว่าง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 46.875 รองลงมาคืออายุ 61 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 25 และน้อยที่สุดคือช่วงอายุ 31-40 ปี และตั้งแต่ 30 ปี ลงไป มีจำนวนเท่ากันคือร้อยละ 3.125

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและร้อยละของประชากร จำแนกตามระดับการศึกษา

N=32

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ไม่ได้ศึกษา	0	0.00
ประถมศึกษา	14	43.75
มัธยมศึกษาตอนต้น	4	12.5
มัธยมศึกษาตอนปลาย	10	31.25
ปวส. หรืออนุปริญญา	4	12.5
ปริญญาตรีขึ้นไป	0	0.00

จากตารางที่ 4.3 พบว่า กรรมการอำนวยการของสหกรณ์ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาชั้นประถมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 43.75 รองลงมาคือระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย คิดเป็นร้อยละ 31.25 น้อยที่สุดคือระดับ ปวส. หรืออนุปริญญา คิดเป็นร้อยละ 12.5 ไม่มีผู้ที่ไม่ได้รับการศึกษา และผู้ที่จบปริญญาตรีขึ้นไป

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและร้อยละของประชากร จำแนกตามระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง
กรรมการ

N=32

ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งกรรมการ	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	2	6.25
1-4 ปี	16	50
5-8 ปี	8	25
มากกว่า 8 ปี	6	18.75

จากตารางที่ 4.4 พบว่ากรรมการอำนวยการของสหกรณ์ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่ง
กรรมการมาแล้วระหว่าง 1-4 ปี คิดเป็นร้อยละ 50 รองลงมาดำรงตำแหน่งกรรมการมาแล้วระหว่าง
5-8 ปี คิดเป็นร้อยละ 25 ส่วนการเป็นกรรมการน้อยกว่า 1 ปี มีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 6.25

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนและร้อยละของประชากร จำแนกตามการได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการ
สหกรณ์หรือการเกษตร

N=32

จำนวนครั้งที่เข้ารับการฝึกอบรม	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เคยเข้ารับการฝึกอบรม	1	3.125
เคยอบรม 1-2 ครั้ง	12	37.5
เคยอบรม 3-4 ครั้ง	7	21.875
เคยอบรม 5-6 ครั้ง	4	12.5
เคยอบรมมากกว่า 7 ครั้ง	8	25

จากตารางที่ 4.5 พบว่ากรรมการอำนวยการของสหกรณ์ส่วนใหญ่เคยเข้าอบรม 1-2
ครั้ง คิดเป็นร้อยละ 37.5 รองลงมาเคยอบรม 3-4 ครั้ง คิดเป็นร้อยละ 21.875 เคยอบรม มากกว่า 7
ครั้ง คิดเป็นร้อยละ 12.5 เคยอบรม 5-6 ครั้ง คิดเป็นร้อยละ 12.5 ส่วนไม่เคยเข้ารับการอบรมเลย มี
น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 3.125

ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวนและร้อยละของประชากรจำแนกตามรายได้ของครอบครัวในปีที่ผ่านมา

N=32

รายได้ของครอบครัว	จำนวน	ร้อยละ
0-50,000 บาท	2	6.25
50,001-100,000บาท	22	68.75
100,001-150,000บาท	3	9.375
150,001 -200,000 บาท	5	15.625
มากกว่า 200,000.-บาท	0	0

จากตารางที่ 4.6 พบว่ากรรมการอำนวยการของสหกรณ์ส่วนใหญ่มีรายได้ต่อปีระหว่าง 50,001-100,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 68.75 รองลงมามีรายได้ระหว่าง 150,001-200,000.-บาทคิดเป็นร้อยละ 15.625 มีรายได้ระหว่าง 100,001-150,000บาท คิดเป็นร้อยละ 9.375 มีรายได้ต่ำกว่า 50,000 บาท มีจำนวนน้อยที่สุดคิดเป็นร้อยละ 6.25

ตอนที่ 2 การแสดงบทบาทในฐานะผู้บริหาร

การศึกษาบทบาทผู้ของคณะกรรมการอำนวยการที่มีผลต่อการผ่านเกณฑ์มาตรฐานของสหกรณ์ : กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตร ในจังหวัดพิจิตร โดยทำการสำรวจระดับความคิดเห็นของกรรมการอำนวยการเกี่ยวกับบทบาทในฐานะผู้บริหาร ได้กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนจากรดับมากที่สุด ระดับมาก ระดับปานกลาง ระดับน้อย และระดับไม่เคยแสดงบทบาท โดยกำหนดเกณฑ์ค่าเฉลี่ย (μ) ระดับการแสดงบทบาทของกรรมการ ดังนี้

μ = 4.21 - 5.00 หมายถึง มีระดับการแสดงบทบาทมากที่สุด

μ = 3.41 - 4.20 หมายถึง มีระดับการแสดงบทบาทมาก

μ = 2.61 - 3.40 หมายถึง มีระดับการแสดงบทบาทปานกลาง

μ = 1.81 - 2.60 หมายถึง มีระดับการแสดงบทบาทน้อย

μ = 1.00 - 1.80 หมายถึง ไม่เคยแสดงบทบาท

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและระดับการแสดงบทบาทในการติดต่อกับบุคคลอื่น

N=32

บทบาท	ระดับการแสดงบทบาท					ค่าเฉลี่ย (μ)	ระดับการ แสดง บทบาท
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่เคย		
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)		
1. การได้รับเชิญไปบรรยาย เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบหรือ เป็นประธานในพิธีต่างๆ เช่น การรับแขกที่มาเยี่ยมสหกรณ์ การเป็นประธานในงานพิธี ต่างๆ	4 (12.50)	6 (18.75)	7 (21.875)	4 (12.50)	11 (34.375)	2.63	ปานกลาง
2. การชักนำและจูงใจ กรรมการอื่นให้ร่วมมือ เพื่อ ความเจริญก้าวหน้าของ สหกรณ์	8 (25)	14 (4.375)	10 (3.125)	0	0	3.94	มาก
3. การเป็นผู้ประสานงานกับ บุคคลภายนอก เช่น ผู้ทำธุรกิจ กับสหกรณ์ กรรมการสหกรณ์ อื่น ในการสร้างเครือข่ายธุรกิจ ช่วยเหลือกัน	3 (9.375)	13 (40.625)	10 (31.25)	6 (18.75)	0	3.41	มาก
รวมเฉลี่ย	5 (15.625)	11 (34.375)	9 (28.125)	3 (9.375)	4 (12.5)	3.33	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าในภาพรวมระดับการแสดงบทบาทในการติดต่อกับบุคคลอื่นของกรรมการอำนวยการสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดพิจิตร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.33$)

และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ากรรมการอำนวยการมีการแสดงบทบาทในการชักนำและจูงใจกรรมการอื่นให้ร่วมมือ เพื่อความเจริญก้าวหน้าของสหกรณ์มากที่สุด ($\mu = 3.94$) รองลงมาคือการเป็นผู้ประสานงานกับบุคคลภายนอก เช่น ผู้ทำธุรกิจกับสหกรณ์ กรรมการสหกรณ์อื่น ในการสร้างเครือข่ายธุรกิจช่วยเหลือกัน ($\mu = 3.41$) และน้อยที่สุดคือการได้รับเชิญไปบรรยายเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบหรือเป็นประธานในพิธีต่างๆ เช่นการรับแขกที่มาเยี่ยมสหกรณ์ การเป็นประธานในงานพิธีต่างๆ ($\mu = 3.63$)

บทบาทในการสื่อสารข้อมูล

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและระดับการแสดงบทบาทในการสื่อสารข้อมูล

N=32

บทบาท	ระดับการแสดงบทบาท					ค่าเฉลี่ย (μ)	ระดับการ แสดง บทบาท
	มากที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	มาก จำนวน (ร้อยละ)	ปาน กลาง จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	ไม่เคย จำนวน (ร้อยละ)		
1. การคอยติดตามข้อมูล ข่าวสารและวิเคราะห์ข้อมูล ต่างๆที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์อยู่ เสมอ	7 (21.875)	16 (50)	7 (21.875)	2 (6.25)	0	3.88	มาก
2. การถ่ายทอดความรู้ที่ได้รับ จากภายนอก เช่น จากการเข้า รับการฝึกอบรม ในด้าน	3 (9.375)	11 (34.375)	14 (34.375)	4 (12.5)	0	3.41	มาก
3. การเป็นตัวแทนสหกรณ์ใน การให้ข้อมูลข่าวสารสหกรณ์ ไปสู่สังคมภายนอก เช่น การ แสดงผลงาน การให้ข่าวสารแก่ สื่อมวลชน และชี้แจงงานที่ทำ แก่ชุมชนในท้องถิ่น	2 (6.25)	15 (46.875)	10 (31.25)	5 (15.625)	0	3.44	มาก
รวมเฉลี่ย	4 (12.5)	14 (43.75)	10 (31.25)	4 (12.5)	0	3.58	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าในภาพรวมระดับการแสดงบทบาทในการสื่อสารข้อมูลของกรรมการอำนวยการสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดพิจิตร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.58$)

และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ากรรมการอำนวยการมีการแสดงบทบาทในการคอยติดตามข้อมูลข่าวสารและวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์อยู่เสมอ มากที่สุด ($\mu = 3.88$) รองลงมาคือการเป็นตัวแทนสหกรณ์ในการให้ข้อมูลข่าวสารสหกรณ์ไปสู่สังคมภายนอก เช่น การแสดงผลงาน การให้ข่าวสารแก่สื่อมวลชน และชี้แจงงานที่ทำแก่ชุมชนในท้องถิ่น ($\mu = 3.44$) และน้อยที่สุดคือการเป็นตัวแทนสหกรณ์ในการให้ข้อมูล

ข่าวสารสหกรณ์ไปสู่สังคมภายนอก เช่น การแถลงผลงาน การให้ข่าวสารแก่สื่อมวลชน และชี้แจงงานที่ทำแก่ชุมชนในท้องถิ่น ($\mu = 3.41$)

บทบาทในการตัดสินใจ

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและระดับการแสดงผลบทบาทในการตัดสินใจ

N=32

บทบาท	ระดับการแสดงผลบทบาท					ค่าเฉลี่ย (μ)	ระดับการ แสดงผล บทบาท
	มากที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	มาก จำนวน (ร้อยละ)	ปาน กลาง จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	ไม่เคย จำนวน (ร้อยละ)		
1. การเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในสหกรณ์ เช่น การจัดทำโครงการใหม่ๆ การเริ่มธุรกิจใหม่ๆ เป็นต้น	6 (18.75)	9 (28.125)	13 (40.625)	3 (9.375)	1 (3.125)	3.50	มาก
2. การมีบทบาทในการแก้ไขข้อยุ่งยาก รวมทั้งปัญหาต่างๆ ที่มิได้คาดคิดมาก่อน ให้ลุ่สว่างไปในทางที่ดี เช่น การแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างกรรมการ พนักงาน การที่สหกรณ์ถูกร้องเรียนและโจมตีกล่าวร้ายจากสมาชิกและบุคคลภายนอก	4 (12.5)	13 (40.625)	8 (25.00)	3 (9.375)	4 (12.50)	3.31	ปานกลาง
3. การเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดสรรทรัพยากรของสหกรณ์ โดยการอนุมัติแผนงาน โครงการและงบประมาณต่างๆ	6 (18.75)	12 (37.50)	13 (40.625)	1 (3.125)	0	3.72	มาก
รวมเฉลี่ย	6 (18.75)	11 (34.375)	11 (34.375)	2 (6.25)	2 (6.25)	3.51	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าในภาพรวมระดับการแสดงผลบทบาทในการตัดสินใจของกรรมการอำนวยการสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดพิจิตร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.51$)

และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ากรรมการ
 อำนวยการมีการแสดงบทบาทในการเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดสรรทรัพยากรของสหกรณ์โดยการ
 อนุมัติแผนงาน โครงการและงบประมาณต่างๆ มากที่สุด ($\mu = 3.72$) รองลงมาคือการเป็นผู้ริเริ่มการ
 เปลี่ยนแปลงต่างๆ ในสหกรณ์ เช่น การจัดทำโครงการใหม่ๆ การเริ่มธุรกิจใหม่ๆ เป็นต้น ($\mu = 3.50$)
 และน้อยที่สุดคือการมีบทบาทในการแก้ไขข้อขัดแย้ง รวมทั้งปัญหาต่างๆ ที่มีได้คาดคิดมาก่อน ให้
 ลุล่วงไปในทางที่ดี เช่น การแก้ปัญหาค่าความขัดแย้งระหว่างกรรมการ พนักงาน การที่สหกรณ์ถูก
 ร้องเรียนและโจมตีกล่าวร้าย จากสมาชิก และบุคคลภายนอก ($\mu = 3.31$)

ตอนที่ 3 การแสดงบทบาทในการบริหารจัดการ

การศึกษารายบทบาทผู้นำของคณะกรรมการอำนวยการที่มีผลต่อการผ่านเกณฑ์มาตรฐาน
 ของสหกรณ์ :กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตร ในจังหวัดพิจิตร โดยทำการสำรวจระดับความคิดเห็น
 ของกรรมการอำนวยการเกี่ยวกับบทบาทในการบริหารจัดการ ได้กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนจาก
 ระดับมากที่สุด ระดับมาก ระดับปานกลาง ระดับน้อย และระดับไม่เคย โดยกำหนดเกณฑ์ค่าเฉลี่ย
 (μ) ระดับการแสดงบทบาทของกรรมการ ดังนี้

μ	=	4.21 - 5.00	หมายถึง	มีระดับการแสดงบทบาทมากที่สุด
μ	=	3.41 - 4.20	หมายถึง	มีระดับการแสดงบทบาทมาก
μ	=	2.61 - 3.40	หมายถึง	มีระดับการแสดงบทบาทปานกลาง
μ	=	1.81 - 2.60	หมายถึง	มีระดับการแสดงบทบาทน้อย
μ	=	1.00 - 1.80	หมายถึง	ไม่เคยแสดงบทบาท

บทบาทในการวางแผน

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและระดับการแสดงบทบาทในการวางแผน

N=32

บทบาท	ระดับการแสดงบทบาท					ค่าเฉลี่ย (μ)	ระดับการ แสดง บทบาท
	มากที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	มาก จำนวน (ร้อยละ)	ปาน กลาง จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	ไม่เคย จำนวน (ร้อยละ)		
1. การศึกษาข้อมูลจากผลการ ดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมา ของสหกรณ์ เพื่อกำหนด แผนงานประจำปี	11 (34.375)	17 (53.125)	4 (12.50)	0	0	4.22	มากที่สุด
2. การหาข้อมูลจากแหล่งต่างๆ เพื่อใช้ประกอบในการตัดสินใจ และจัดทำแผนดำเนินงานของ สหกรณ์	10 (31.25)	13 (40.625)	8 (25.00)	1 (3.125)	0	4.00	มาก
3. การสำรวจความต้องการของ สมาชิกเพื่อนำมาประกอบการ วางแผนการดำเนินงานของ สหกรณ์	15 (46.875)	12 (37.50)	5 (15.625)	0	0	4.32	มากที่สุด
4. การเปิดโอกาสให้ฝ่ายต่างๆ ได้แสดงความเห็นและมีส่วน ร่วมในการจัดทำแผน ดำเนินงาน	9 (28.125)	17 (53.125)	6 (18.75)	0	0	4.09	มาก
5. การกำหนดเป้าหมายและ วัตถุประสงค์อย่างชัดเจนเพื่อ กำหนดแนวทางปฏิบัติของฝ่าย จัดการและเป็นประโยชน์ต่อ สมาชิก	18 (56.25)	10 (31.25)	4 (12.50)	0	0	4.44	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	12.6 (40.375)	13.8 (43.125)	5.4 (16.875)	0.2 (0.625)	0	4.21	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าในภาพรวมระดับการแสดงบทบาทในการวางแผนของกรรมการอำนวยการสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดพิจิตร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.21$)

และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ากรรมการอำนวยการมีการแสดงบทบาทในการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างชัดเจนเพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติของฝ่ายจัดการและเป็นประโยชน์ต่อสมาชิก มากที่สุด ($\mu = 4.44$) รองลงมาคือการสำรวจความต้องการของสมาชิกเพื่อนำมาประกอบการวางแผนการดำเนินงานของสหกรณ์ ($\mu = 4.32$) และน้อยที่สุดคือการหาข้อมูลจากแหล่งต่างๆ เพื่อใช้ประกอบในการตัดสินใจ และจัดทำแผนดำเนินงานของสหกรณ์ ($\mu = 4.00$)

บทบาทในการจัดองค์กร

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและระดับการแสดงบทบาทในการจัดองค์กร

N=32

บทบาท	ระดับการแสดงบทบาท					ค่าเฉลี่ย (μ)	ระดับการ แสดง บทบาท
	มากที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	มาก จำนวน (ร้อยละ)	ปาน กลาง จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	ไม่เคย จำนวน (ร้อยละ)		
1.การแนะนำให้สหกรณ์มีการ จัดโครงสร้าง การแบ่งงานตาม อำนาจหน้าที่ของกรรมการและ ฝ่ายจัดการสหกรณ์อย่างชัดเจน	14 (43.75)	14 (43.75)	4 (12.5)	0	0	4.31	มากที่สุด
2.การกำหนดการดำเนินงานที่ แบ่งออกเป็นแต่ละฝ่ายอย่าง ชัดเจน และเป็นลายลักษณ์อักษร	11 (34.375)	14 (43.75)	5 (15.625)	2 (6.25)	0	4.06	มาก
3. การกำหนดอำนาจและมอบ อำนาจหน้าที่ของกรรมการแต่ ละคนอย่างชัดเจน	14 (43.75)	13 (40.625)	5 (15.625)	0	0	4.28	มากที่สุด
4. การออกคำสั่งให้เจ้าหน้าที่ สหกรณ์ทราบและถือปฏิบัติ	16 (50.00)	10 (31.25)	5 (15.625)	1 (3.125)	0	4.28	มากที่สุด
5. การมอบหมายงานจาก กรรมการสู่ผู้จัดการ หัวหน้า งานและถือปฏิบัติ	14 (43.75)	11 (34.375)	6 (18.75)	1 (3.125)	0	4.19	มาก

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

N=32

บทบาท	ระดับการแสดงบทบาท					ค่าเฉลี่ย (μ)	ระดับการ แสดง บทบาท
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่เคย		
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)		
6.การมอบหมายให้กรรมการ หรือเจ้าหน้าที่สหกรณ์มีอำนาจ ในการตัดสินใจตามขอบข่าย หน้าที่ของแต่ละคน	12 (37.50)	13 (40.625)	7 (21.875)	0	0	4.16	มาก
รวมเฉลี่ย	13.50 (42.19)	12.50 (39.06)	5.33 (16.66)	0.67 (2.09)	0	4.21	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าในภาพรวมระดับการแสดงบทบาทในการจัดองค์กรของกรรมการอำนาจการสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดพิจิตร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด($\mu = 4.21$)

และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ากรรมการอำนาจการมีการแสดงบทบาทในการแนะนำให้สหกรณ์มีการจัด โครงสร้าง การแบ่งงานตามอำนาจหน้าที่ของกรรมการและฝ่ายจัดการสหกรณ์อย่างชัดเจน มากที่สุด($\mu = 4.31$) รองลงมาคือการกำหนดอำนาจและมอบอำนาจหน้าที่ของกรรมการแต่ละคนอย่างชัดเจนและการออกคำสั่งให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์ทราบและถือปฏิบัติ ($\mu = 4.28$) และน้อยที่สุดคือการออกคำสั่งให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์ทราบและถือปฏิบัติ ($\mu = 4.06$)

ตอนที่ 4 ข้อมูลอื่นๆ

4.1 กรรมการอำนาจการส่วนใหญ่เห็นว่านอกจากบทบาทดังกล่าวแล้วกรรมการควรมีบทบาทสำคัญในการทำให้สหกรณ์ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์อย่างเคร่งครัด ด้วยความซื่อสัตย์ เป็นตัวอย่างแก่สมาชิก และทำตามแผนที่กำหนดไว้ ให้บรรลุเป้าหมาย

4.2 ผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่จะทำให้สหกรณ์ผ่านเกณฑ์มาตรฐานนอกจากกรรมการ
 อำนาจการแล้ว คือฝ่ายจัดการและสมาชิกสหกรณ์

บทบาทในการจัดคนเข้าทำงาน

ตารางที่ 4. 12 ค่าเฉลี่ยและระดับการแสดงบทบาทในการจัดคนเข้าทำงาน

N=32

บทบาท	ระดับการแสดงบทบาท					ค่าเฉลี่ย (μ)	ระดับการ แสดง บทบาท
	มากที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	มาก จำนวน (ร้อยละ)	ปาน กลาง จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	ไม่เคย จำนวน (ร้อยละ)		
-การแนะนำให้สหกรณ์มีการ วางแผนด้านบุคลากรของ สหกรณ์อย่างชัดเจน เช่น แผน กำลังคน แผนการสรรหา และ แผนการพัฒนา เป็นต้น	9 (28.125)	20 (62.50)	3 (9.375)	0	0	4.19	มาก
-การสรรหา และจัดจ้าง เจ้าหน้าที่สหกรณ์อย่าง เหมาะสมและเป็นธรรม	11 (34.375)	20 (62.5)	1 (3.125)	0	0	4.31	มากที่สุด
-การจัดให้มีการฝึกอบรม เกี่ยวกับการบริหารงานและการ ดำเนินธุรกิจสหกรณ์อย่าง เหมาะสมและต่อเนื่อง	8 (25.00)	15 (46.875)	9 (28.125)	0	0	3.97	มาก
รวมเฉลี่ย	9.34 (29.19)	18.33 (57.28)	4.33 (13.53)	0	0	4.16	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าในภาพรวมระดับการแสดง
 บทบาทในการจัดคนเข้าทำงานของกรรมการสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดพิจิตร มี
 ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด($\mu = 4.16$)

และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ากรรมการ
 อำนาจการมีการแสดงบทบาทในการสรรหา และจัดจ้างเจ้าหน้าที่สหกรณ์อย่างเหมาะสมและเป็น
 ธรรมมากที่สุด ($\mu = 4.31$) รองลงมาคือการแนะนำให้สหกรณ์มีการวางแผนด้านบุคลากรของ

สหกรณ์อย่างชัดเจน เช่นแผนกำลังคน แผนการสรรหา และแผนการพัฒนา เป็นต้น ($\mu = 4.19$) และน้อยที่สุดคือการจัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารงานและการดำเนินธุรกิจสหกรณ์อย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง ($\mu = 3.97$)

บทบาทในการสั่งการ

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและระดับการแสดงบทบาทในการสั่งการ

บทบาท	ระดับการแสดงบทบาท					ค่าเฉลี่ย (μ)	ระดับการ แสดง บทบาท
	มากที่สุด	มาก	ปาน	น้อย	ไม่เคย		
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	กลาง จำนวน	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)		
-การออกประกาศหรือคำสั่งใน การปฏิบัติงานให้เจ้าหน้าที่ ทราบและปฏิบัติ	14 (43.75)	14 (43.75)	4 (12.50)	0	0	4.31	มากที่สุด
-การติดต่อประสานงานระหว่าง สหกรณ์กับสมาชิกอย่าง สม่ำเสมอ เพื่อทราบความ เคลื่อนไหวของสหกรณ์	18 (56.25)	10 (31.25)	4 (12.5)	0	0	4.38	มากที่สุด
-การให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์ อำนวยความสะดวกแก่สมาชิก ที่มาติดต่อและให้บริการด้วย ความรวดเร็ว เหมาะสม ถูกต้อง	20 (62.50)	12 (37.50)	0	0	0	4.63	มากที่สุด
-การจัดให้มีการประชุม ปรึกษาหารือระหว่างหัวหน้า งานเป็นประจำทุกเดือน	16 (50.00)	13 (40.625)	3 (9.375)	0	0	4.42	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	17 (53.125)	12.25 (38.28)	11 (34.375)	0	0	4.44	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าในภาพรวมระดับการแสดง
บทบาทในการสั่งการของกรรมการอำนวยการสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดพิจิตร มีค่าเฉลี่ยอยู่ใน
ระดับมากที่สุด($\mu = 4.44$)

และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ากรรมการ
 อำนวยการมีการแสดงบทบาทในการให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์อำนวยความสะดวกแก่สมาชิกที่มา
 ติดต่อและให้บริการด้วยความรวดเร็ว เหมาะสม ถูกต้อง มากที่สุด ($\mu = 4.63$) รองลงมา คือ การจัด
 ให้มีการประชุมปรึกษาหารือระหว่างหัวหน้างานเป็นประจำทุกเดือน ($\mu = 4.42$) และน้อยที่สุดคือ
 การออกประกาศหรือคำสั่งในการปฏิบัติงานให้เจ้าหน้าที่ทราบและปฏิบัติ ($\mu = 4.31$)

บทบาทในการควบคุม

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและระดับการแสดงบทบาทในการควบคุม

บทบาท	ระดับการแสดงบทบาท					ค่าเฉลี่ย (μ)	ระดับการ แสดง บทบาท
	มากที่สุด	มาก	ปาน	น้อย	ไม่เคย		
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	กลาง จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)		
-การกำหนดเกณฑ์มาตรฐาน ของการดำเนินงานแต่ละแผนก อย่างชัดเจน เช่น การกำหนด ระยะเวลา ในการให้บริการแก่ สมาชิก	13 (40.625)	12 (37.50)	7 (21.875)	0	0	4.19	มาก
-การคำนวณจุดคุ้มทุนและการ ควบคุมค่าใช้จ่ายในธุรกิจแต่ละ ประเภท	14 (43.75)	15 (46.875)	3 (9.375)	0	0	4.34	มากที่สุด
-การวางระบบ การควบคุม ภายใน	11 (34.375)	20 (6.25)	1 (3.125)	0	0	4.31	มากที่สุด
-การจัดทำงบการเงินราย ไตรมาส(3เดือน/ครั้ง)	9 (28.125)	15 (46.875)	8 (25.00)	0	0	4.03	มาก
-การตรวจสอบและประเมินผล การปฏิบัติงานของแผนกต่างๆ เป็นประจำทุกเดือน	15 (46.875)	15 (46.875)	2 (6.25)	0	0	4.41	มากที่สุด
-การให้ผู้ตรวจสอบกิจการ นำเสนอผลการตรวจสอบต่อที่ ประชุมกรรมการเป็นประจำทุก เดือน	19 (59.375)	11 (34.375)	2 (6.25)	0	0	4.53	มากที่สุด

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

บทบาท	ระดับการแสดงบทบาท					ค่าเฉลี่ย (μ)	ระดับการ แสดง บทบาท
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่เคย		
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)		
รวมเฉลี่ย	13.50 (42.19)	14.67 (45.85)	3.83 (12.96)	0	0	4.30	มากที่สุด

จากตารางที่ 14 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าในภาพรวมระดับการแสดงบทบาทในการควบคุมของกรรมการอำนวยการสหกรณ์การเกษตร ในจังหวัดพิจิตร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.30$)

และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ากรรมการอำนวยการมีการแสดงบทบาทในการให้ผู้ตรวจสอบกิจการนำเสนอผลการตรวจสอบต่อที่ประชุมกรรมการเป็นประจำทุกเดือน มากที่สุด ($\mu = 4.53$) รองลงมา คือ การตรวจสอบและประเมินผล การปฏิบัติงานของแผนกต่างๆเป็นประจำทุกเดือน ($\mu = 4.42$) และน้อยที่สุดคือการจัดทำงบการเงินรายไตรมาส ($\mu = 4.03$)

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง บทบาทผู้นำของคณะกรรมการอำนวยการสหกรณ์ในการผ่านเกณฑ์มาตรฐาน : กรณีศึกษาสหกรณ์ภาคการเกษตรในจังหวัดพิจิตร ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ 2 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาบทบาทผู้นำของคณะกรรมการอำนวยการสหกรณ์การเกษตร และ 2) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการอำนวยการในการปรับบทบาทกรรมการสหกรณ์ ซึ่งมี ข้อเสนอสรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาครั้งนี้สรุปผลได้ดังนี้

1. คณะกรรมการอำนวยการของสหกรณ์ระดับอำเภอที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานส่วนใหญ่ได้แสดงบทบาทในฐานะผู้บริหารอยู่ในระดับมากในการแสดงบทบาทด้านการสื่อสาร และการแสดงบทบาทในการตัดสินใจ ส่วนการแสดงผลบทบาทในการติดต่อกับบุคคลอื่น อยู่ในระดับปานกลาง สำหรับการแสดงผลบทบาทในการบริหารจัดการ ส่วนใหญ่แสดงผลบทบาททุกบทบาทในระดับมากที่สุด คือ บทบาทในการวางแผน บทบาทในการจัดองค์กร บทบาทในการจัดคนเข้าทำงาน บทบาทในการสั่งการ และบทบาทในการควบคุม

2. ข้อเสนอแนะของกรรมการอำนวยการเห็นว่านอกจากบทบาทดังกล่าวแล้ว กรรมการควรปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับอย่างเคร่งครัดเพื่อเป็นตัวอย่างแก่สมาชิก ส่วนบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการทำให้สหกรณ์ผ่านเกณฑ์มาตรฐานนอกจากกรรมการอำนวยการแล้ว ได้แก่ ฝ่ายจัดการและสมาชิกสหกรณ์.

2. อภิปรายผล

จากการศึกษาบทบาทผู้นำของกรรมการอำนวยการในการผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์ : กรณีศึกษา สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดพิจิตร มีประเด็นที่ควรนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ข้อมูลส่วนบุคคล

1.1 เพศ จากการศึกษาพบว่า คณะกรรมการอำนวยการของสหกรณ์ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ สมพร นามพิลา (2548:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาบทบาทในการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารศูนย์บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรประจำตำบลในจังหวัดอุดรธานี พบว่า คณะกรรมการบริหารศูนย์ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย เช่นเดียวกับการศึกษาของ อนันต์ ธิลา (2546:56-57) ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหารศูนย์ฯ ในจังหวัดนครปฐม พบว่าคณะกรรมการบริหารศูนย์ฯ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย เนื่องจากเป็นเพราะว่า ค่านิยมในสังคมไทยมักจะยกย่องให้ผู้ชายเป็นผู้นำในการตัดสินใจ

1.2 อายุ จากการศึกษาพบว่า คณะกรรมการอำนวยการของสหกรณ์ส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง 41-50 ปี ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของอนันต์ ธิลา (2546:56-57) ได้ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหารศูนย์ฯ ในจังหวัดนครปฐม พบว่าคณะกรรมการบริหารศูนย์ฯ มีอายุเฉลี่ย 49.29 ปี ซึ่งเป็นวัยทำงาน มีประสบการณ์ และมีความรับผิดชอบสูงพร้อมที่พัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์ให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น

1.3 ระดับการศึกษา จากการศึกษาพบว่า คณะกรรมการอำนวยการของสหกรณ์ส่วนใหญ่ จบการศึกษาระดับประถมศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของสมพร นามพิลา (2548:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาบทบาทในการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารศูนย์บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรประจำตำบลในจังหวัดอุดรธานี พบว่าคณะกรรมการบริหารศูนย์ฯ ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับประถมศึกษา เช่นเดียวกับการศึกษาของอนันต์ ธิลา (2546: บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหารศูนย์ฯ ในจังหวัดนครปฐม พบว่าคณะกรรมการบริหารศูนย์ฯ ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับประถมศึกษา เนื่องจากเป็นการศึกษาภาคบังคับ สภาพพื้นฐานครอบครัวมีฐานะยากจน สถานศึกษาอยู่ห่างไกลไม่มีโอกาสในการศึกษาต่อ

1.4 รายได้ของครอบครัว จากการศึกษาพบว่า คณะกรรมการอำนวยการของสหกรณ์ส่วนใหญ่ มีรายได้ระหว่าง 50,001 – 100,000.-บาทต่อปี ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ อภิชัย จึงประภา (2548:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรทำนาอำเภอโพธาราย จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่าเกษตรกรมีรายได้จากการประกอบอาชีพทั้งหมดเฉลี่ย 74,645.71 บาท/ปี ซึ่งเป็นรายได้ในระดับปานกลาง เนื่องจากกรรมการมีอาชีพหลักจากการทำนาและอาชีพเสริมอื่นๆ ได้แก่ การทำสวนผลไม้ เลี้ยงสัตว์

1.5 ระยะเวลาดำรงตำแหน่ง จากการศึกษาพบว่า คณะกรรมการอำนวยการของสหกรณ์ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งมาแล้ว เป็นระยะเวลา 1-4 ปี ซึ่งเป็นไปตามกฎหมายสหกรณ์ที่

กำหนดให้กรรมการดำเนินการอยู่ในตำแหน่งคราวละสองปี ไม่เกินสองวาระติดกัน (พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542: มาตรา 50) สาเหตุเพราะกรรมการอำนวยการได้รับความไว้วางใจจากสมาชิก จึงได้รับการเลือกตั้งซ้ำ

1.6 ประสพการณ์การฝึกอบรม จากการศึกษาพบว่า คณะกรรมการอำนวยการของสหกรณ์ส่วนใหญ่เคยเข้ารับการฝึกอบรมด้านการเกษตรหรือสหกรณ์ 1-2 ครั้ง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของสมพร นามพิลา (2548:60) ได้ศึกษาบทบาทในการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารศูนย์บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรประจำตำบลในจังหวัดอุดรธานี พบว่า คณะกรรมการบริหารศูนย์ฯ เกือบทั้งหมด ได้รับการฝึกอบรมด้านการดำเนินงานของศูนย์ ทั้งนี้เป็นเพราะหน่วยงานของทางราชการ โดยเฉพาะ กรมส่งเสริมสหกรณ์ ได้กำหนดแผนงานในการฝึกอบรมแก่กรรมการสหกรณ์ที่ดำรงตำแหน่งใหม่ทุกปี

2. การแสดงบทบาทในฐานะผู้บริหาร

กรรมการอำนวยการของสหกรณ์ระดับอำเภอที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานส่วนใหญ่ได้แสดงบทบาทในฐานะผู้บริหารในระดับระดับมาก เมื่อมองในภาพรวม เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการแสดงบทบาทในการสื่อสารข้อมูลและบทบาทในการตัดสินใจอยู่ในระดับมาก ส่วนบทบาทในการสื่อสารกับบุคคลอื่น อยู่ในระดับปานกลาง ระดับการแสดงบทบาทที่มากที่สุดได้แก่ การแสดงบทบาทในการชักนำและจูงใจกรรมการอื่นให้ร่วมมือเพื่อความเจริญก้าวหน้าของสหกรณ์ ระดับการแสดงบทบาทที่น้อยที่สุดคือการได้รับเชิญไปบรรยายเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบหรือเป็นประธานพิธีต่างๆ เช่นการรับแขกที่มาเยี่ยมสหกรณ์ การเป็นประธานในงานพิธีต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับ กับงานวิจัยของสมพร นามพิลา (2548:60) ได้ศึกษาบทบาทในการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารศูนย์บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรประจำตำบลในจังหวัดอุดรธานี พบว่าคณะกรรมการบริหารศูนย์ฯ ได้ดำเนินงานในระดับมาก 2 ด้าน คือ ด้านการบริหารศูนย์ และด้านการประชาสัมพันธ์

3. การศึกษาบทบาทในการบริหารจัดการ

กรรมการอำนวยการของสหกรณ์ระดับอำเภอที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานส่วนใหญ่ได้แสดงบทบาทในการบริหารจัดการในระดับมากและมากที่สุด โดยเรียงลำดับการแสดงบทบาทจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มากที่สุดคือการแสดงบทบาทในการสั่งการ รองลงมาคือการแสดงบทบาทในการควบคุม การแสดงบทบาทในการวางแผน ส่วนการแสดงบทบาทที่น้อยที่สุด คือการแสดงบทบาทในการจัดองค์การ และการแสดงบทบาทในการจัดคนเข้าทำงาน ส่วนการแสดงบทบาทที่มีมากที่สุดคือการแสดงบทบาทในการสั่งการ ให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์ อำนวยความสะดวกแก่สมาชิกที่มาติดต่อและให้บริการด้วยความรวดเร็ว เหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนารถพงษ์ สุนทร

นนท์ (2543:64) ได้ศึกษาบทบาทและภาวะผู้นำของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรภาคใต้ พบว่าการ
 ปรคับประคองระบบสหกรณ์ โดยการช่วยเหลือของทางราชการไทยอันเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
 และการกำกับดูแลตามกฎหมายซึ่งออกเป็นพระราชบัญญัติสหกรณ์ขึ้น เพื่อบังคับใช้ให้สหกรณ์มี
 กรอบดำเนินงานใกล้เคียงกัน ทำให้คนของสหกรณ์ถูกหลอมพฤติกรรมให้เป็นไปตามระบบ
 ราชการที่ยึดกฎระเบียบในการทำงานเป็นเรื่องสำคัญมากกว่าการประพฤติปฏิบัติที่เกิดขึ้นจาก
 จิตสำนึกของตนเองเช่นเดียวกับการศึกษาของ สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสุโขทัย(2549) ได้ศึกษา
 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการธุรกิจของสหกรณ์ภาคการเกษตรขนาดเล็กในจังหวัด
 สุโขทัย พบว่า องค์ประกอบที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการธุรกิจของสหกรณ์ภาคการเกษตร
 ขนาดเล็ก องค์ประกอบด้านการทำธุรกิจ มีความสำคัญมากที่สุด รองลงมาคือด้านการบริหารงาน
 สหกรณ์ ส่วนด้านผู้นำ ด้านความรู้ และการมีส่วนร่วม มีความสำคัญในระดับมาก โดยผู้นำ ความรู้
 การบริหารงานสหกรณ์การทำธุรกิจ และการมีส่วนร่วม มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการธุรกิจของ
 สหกรณ์ภาคการเกษตรขนาดเล็กในจังหวัดสุโขทัย

3. ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

1.1 ผลจากการศึกษาครั้งนี้ ทำให้ทราบการแสดงบทบาทของกรรมการอำนวยการ
 ในการผ่านเกณฑ์มาตรฐานของสหกรณ์ ซึ่งผู้ศึกษาจะได้นำไปเป็นแนวทางในการส่งเสริมพัฒนา
 บทบาทของกรรมการอำนวยการสำหรับสหกรณ์อื่นๆพัฒนาการดำเนินของสหกรณ์ให้ผ่านเกณฑ์
 มาตรฐานต่อไป

1.2 ผลจากการศึกษาครั้งนี้ ทำให้สหกรณ์ที่เป็นประชากรในการศึกษาทั้ง 8
 สหกรณ์ทราบบทบาทของกรรมการอำนวยการ ในการผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์ สามารถเป็น
 แนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาบทบาทกรรมการอื่นๆให้เหมาะสมต่อไป

1.3 ผลการศึกษาครั้งนี้ สำนักงานสหกรณ์จังหวัดพิจิตร สามารถกำหนดเป็น
 แนวทางในการส่งเสริม ดูแล ชี้แจงให้กรรมการสหกรณ์ตลอดจนบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น ฝ่าย
 จัดการและสมาชิก ได้เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองและปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม

1.4 ผลจากการศึกษาครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับกรมส่งเสริมสหกรณ์
 ในการกำหนดเนื้อหาในการให้การศึกษาอบรมแก่บุคลากรของสหกรณ์เพื่อให้ทราบบทบาทที่
 เหมาะสมของตนเองและสามารถแสดงบทบาทได้อย่าง ถูกต้อง เหมาะสม ส่งผลให้สหกรณ์มีการ
 ดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์ต่อไป

2. ข้อเสนอแนะในการทำการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 การศึกษาวิจัยเรื่องบทบาทผู้นำของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ที่มีผลต่อการผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ครั้งนี้ ทำการศึกษาเฉพาะการแสดงผลของกรรมการอำนวยการสหกรณ์การเกษตร เฉพาะบทบาทในฐานะผู้บริหารและบทบาทในการบริหารจัดการในระดับต่างๆที่มีผลต่อการผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์ในภาพรวมเท่านั้น มิได้ศึกษาละเอียดถึงผลของการแสดงผลบทบาทต่างๆที่มีผลกระทบต่อข้อกำหนดในการผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์แต่ละประเด็นอย่างไร จึงควรให้มีการศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องดังกล่าวเพื่อนำไปปรับปรุงบทบาทของกรรมการสหกรณ์ต่างๆ ต่อไป

2.2 ควรศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับบทบาทของกรรมการในการปฏิบัติตามอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่สมาชิก เช่น การรับผิดชอบต่อสหกรณ์ในฐานะสมาชิก การเข้าร่วมประชุมและแสดงความคิดเห็นต่อที่ประชุม และยอมรับมติต่างๆ การให้ความร่วมมือในการทำธุรกิจกับสหกรณ์ด้านต่างๆ เช่น การถือหุ้นเพิ่ม การฝากเงินกับสหกรณ์ การซื้อสินค้าที่สหกรณ์จัดจำหน่าย การขายผลิตผลให้กับสหกรณ์ การเข้ารับการศึกษาอบรมตามที่สหกรณ์มอบหมาย ตลอดจนการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆของสหกรณ์ในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นที่สหกรณ์ตั้งอยู่

2.3 ควรศึกษาเพิ่มเติมบทบาทของบุคคลกลุ่มอื่นที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ กรรมการอื่น ฝ่ายจัดการ สมาชิก และเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ ว่ามีผลต่อการผ่านเกณฑ์มาตรฐานของสหกรณ์หรือไม่อย่างไร เพื่อจะได้ยึดเป็นแนวการดำเนินงานของสหกรณ์ต่อไป

2.4 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างบทบาทของกรรมการ และบุคคลต่างๆที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ระหว่างสหกรณ์ที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานและสหกรณ์ที่ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน เพื่อหาปัจจัยที่แท้จริงเพื่อนำมาพัฒนาให้สหกรณ์ผ่านเกณฑ์มาตรฐานต่อไป

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2550) “การสหกรณ์ในประเทศไทย” ฝ่ายเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
- กิ่งทอง ทองใบ (2543) “แนวคิดและทฤษฎีการบริหาร” ในประมวลสาระชุดวิชาการบริหารงานส่งเสริมการเกษตร หน่วยที่ 1 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์
- กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ (2551) “แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์” ประมวลสาระชุดวิชา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ หน่วยที่ 1 สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- จุมพล หนีมพานิช (2547) “ผู้นำ อำนาจและการเมืองในองค์กร” นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- จรัสศรี ศรีมณี (2541) “รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีกรมสรรพากร กระทรวงการคลัง . ปัญหาพิเศษทางรัฐประศาสนศาสตร์ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์.
- ชัยวัฒน์ สถาอานันท์ (2523) “แก่นแท้คำสอนของมาเล็เวลลี” วารสารสาร ธรรมศาสตร์ ปีที่ 9 เล่มที่ 4 (เมษายน-มิถุนายน 2523)
- ชัยเสถียร พรหมศรี .2549 “ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่” กรุงเทพฯ:ธรรมมการพิมพ์
- ถาวร เกียรติทับทิม และพรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ . 2540 “รูปแบบภาวะผู้นำในการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ : ศึกษาเฉพาะกรณี 6 กระทรวงหลักของไทย” งานวิจัย ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขต หาดใหญ่
- ทิตยา สุวรรณชฎ (2527) “สังคม” กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช
- เทียบ ชูเรือง (2540) “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กรในองค์กรพัฒนาเอกชนในภาคใต้ของประเทศไทย” สงขลา : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- ธงชัย สันติวงษ์ (2539) “องค์กรและการบริหาร” กรุงเทพฯ :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
- มัลลิกา ดันสอน (2546) “พฤติกรรมองค์กร” คู่มือ MBA ชุด การบริหารยุคใหม่ วิชา พฤติกรรม
องค์กรกรุงเทพฯ:เอ็กซ์เปอร์เนท
- สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และคณะ (2542) “ผู้นำ” กรุงเทพมหานคร : มติชน
- สมพร นามพิลา (2548) บทบาทในการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารศูนย์บริการและ
ถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรประจำตำบลในจังหวัดอุดรธานี
- ลีสิน กุศลลาภภาพ (2538) “นักคิดแนวทฤษฎีการบริหารจัดการ”ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่
- สิริมา บุญรานนท์ (2542) “บทบาทและรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ตำแหน่ง
ประกันสังคมจังหวัดและประกันสังคมเขตพื้นที่ กระทรวงแรงงานและสวัสดิการ
สังคม” ปัญหาพิเศษทางรัฐประศาสนศาสตร์ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- สิน พันธุ์พินิจ (2547) “เทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์” กรุงเทพมหานคร :วิทยาพัฒน์ ม.ป.ก.
- สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ และเสน่ห์ จุ้ยโต 2544. “ภาวะผู้นำ” ในประมวลสาระชุดวิชาการองค์การและ
การจัดการ หน่วยที่ 12 สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- เสกสรร มานวิโรจน์ (2548) “การพัฒนาการบริหารจัดการของสำนักงานระบบบริการแพทย์ฉุกเฉิน
จังหวัดปทุมธานี” วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต เชนงวิชา
บริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- สำนักงานสหกรณ์จังหวัดพิจิตร (2550:1) ประกาศผลการจัดมาตรฐานสหกรณ์ ปี 2550
- สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสุโขทัย (2549) “ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการธุรกิจของ
สหกรณ์การเกษตรขนาดเล็กในจังหวัดสุโขทัย” สุโขทัย : สำนักงานสหกรณ์จังหวัด
สุโขทัย
- สำนักจัดตั้งและส่งเสริมสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์.2551 . “ประกาศกรมส่งเสริมสหกรณ์ เรื่อง
กำหนดระดับมาตรฐานสหกรณ์ ประกาศ ณ วันที่ 28 มีนาคม 2551”

สำนักพัฒนาระบบการบริหารจัดการสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์.2551 “คู่มือการปฏิบัติ
หน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์”

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

อรุณ รักธรรม . 2522 “ หลักรัฐมนุชย์สัมพันธ์กับการบริหาร” กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนา
พานิช

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดพิจิตร.หน้าหลัก <http://210.246.196.131/ewt/phichit> ค้นคืนเมื่อวันที่ 30
มีนาคม 2551

Harold Koontz and O.Donnell Cyril .Essentials of Management Industrial management New
York 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
แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง บทบาทผู้นำของคณะกรรมการอำนวยการในการผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์

: กรณีศึกษา สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดพิจิตร

คำชี้แจง 1. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการแสดงบทบาทในฐานะผู้บริหาร

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทในการบริหารจัดการ

ส่วนที่ 4 ข้อมูลอื่นๆ

2. โปรดตอบคำถามทุกข้อ ข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้ในทางวิชาการ และไม่มีผลกระทบต่อ

ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ใน () หน้าข้อความที่ท่านเลือก

1. เพศ () 1. ชาย () 2. หญิง
2. อายุปี
3. ระดับการศึกษา

() 1. ไม่ได้ศึกษา	() 2. ประถมศึกษา
() 3. มัธยมศึกษาตอนต้น	() 4. มัธยมศึกษาตอนปลาย
() 5. ปวส.หรืออนุปริญญา	() 6.ปริญญาตรีขึ้นไป
4. รายได้ของครอบครัว (ในรอบปีที่ผ่านมา).....บาท
5. ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งกรรมการ (ตั้งแต่ได้รับเลือกตั้งครั้งแรกจนถึงปัจจุบัน).....ปี
6. ท่านเคยได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับสหกรณ์หรือการเกษตร มาแล้ว กี่ครั้ง

() ไม่เคยเข้ารับการอบรม
() เคยอบรม 1-2 ครั้ง
() เคยอบรม 3-4 ครั้ง
() เคยอบรม 5-6 ครั้ง
() เคยอบรมมากกว่า 7 ครั้ง

ส่วนที่ 2. ข้อมูลเกี่ยวกับการแสดงบทบาทในฐานะผู้บริหาร

การที่สหกรณ์ของท่านได้รับการประกาศให้เป็นสหกรณ์ที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ท่านคิดว่าท่านได้แสดงบทบาทในฐานะผู้บริหารสหกรณ์ ดังต่อไปนี้ในระดับใด

บทบาทในฐานะผู้บริหาร	ระดับการแสดงบทบาท				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่เคย
1. บทบาทในการติดต่อกับบุคคลอื่น					
1.1 ท่านได้รับเชิญไปบรรยายเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบหรือเป็นประธานพิธีต่างๆ เช่น การรับแขกที่มาเยี่ยมสหกรณ์ การเป็นประธานในงานพิธีต่างๆ					
1.2 ท่านได้ชักนำและจูงใจกรรมการอื่นเพื่อความเจริญก้าวหน้าของสหกรณ์					
1.3 ท่านเป็นผู้ประสานงานกับบุคคลภายนอก เช่น ผู้ที่ทำธุรกิจกับสหกรณ์ กรรมการสหกรณ์อื่น ในการสร้างเครือข่ายธุรกิจช่วยเหลือกัน					
2. บทบาทในการสื่อสารข้อมูล					
2.1 ท่านคอยติดตามข้อมูลข่าวสารและวิเคราะห์ข้อมูลต่างที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์อยู่เสมอ					
2.2 ท่านได้ถ่ายทอดความรู้ที่ได้รับจากจากภายนอก เช่น จากการเข้ารับการฝึกอบรมให้กับกรรมการอื่น เป็นต้น					
2.3 ท่านได้เป็นตัวแทนสหกรณ์ในการให้ข้อมูลข่าวสารสหกรณ์ ไปสู่สังคมภายนอก เช่น การแถลงผลงาน การให้ข่าวสารแก่สื่อมวลชน และชี้แจงงานที่ทำแก่ชุมชนในท้องถิ่น เป็นต้น					

บทบาทในฐานะผู้บริหาร	ระดับการแสดงบทบาท				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่เคย
3.บทบาทในการตัดสินใจ					
3.1ท่านมักเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงต่างๆใน สหกรณ์ เช่นการจัดทำโครงการใหม่ๆ การเริ่มธุรกิจ ใหม่ๆ เป็นต้น					
3.2ท่านเคยมีบทบาทในการแก้ไขข้อยุ่งยาก รวมทั้ง ปัญหาต่างๆที่มีได้คาดคิดมาก่อนให้ลุล่วงไปในทางที่ ดี เช่น การแก้ปัญหาคัดแย้งระหว่างกรรมการ พนักงาน การที่สหกรณ์ถูกร้องเรียนและ โจมตี กล่าว ร้ายจากสมาชิกและบุคคลภายนอก					
3.3ท่านเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดสรรทรัพยากรของ สหกรณ์โดยการอนุมัติแผนงาน โครงการและ งบประมาณต่างๆ					

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทในการบริหารจัดการ

ตามที่สหกรณ์ของท่านได้รับการประกาศให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ท่านคิดว่าท่านได้แสดงบทบาทในการบริหารงานของสหกรณ์ในระดับใด

การบริหารงานของสหกรณ์	ระดับการแสดงผล				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่เคย
1.การวางแผน					
1.1 การศึกษาข้อมูลจากผลการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมาของสหกรณ์เพื่อกำหนดแผนงานประจำปี					
1.2 การหาข้อมูลจากแหล่งต่างๆเพื่อใช้ประกอบในการตัดสินใจและการจัดทำแผนดำเนินงานของสหกรณ์					
1.3 การสำรวจความต้องการของสมาชิกเพื่อนำมาประกอบการวางแผนการดำเนินงานของสหกรณ์					
1.4 การเปิดโอกาสให้ฝ่ายต่างๆได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนดำเนินงาน					
1.5 การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างชัดเจนเพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติของฝ่ายจัดการและเป็นประโยชน์ต่อสมาชิก					
2.การจัดองค์กร					
2.1 การแนะนำให้สหกรณ์มีการจัดโครงสร้าง การแบ่งงาน ตามอำนาจหน้าที่ของกรรมการและฝ่ายจัดการสหกรณ์อย่างชัดเจน					
2.2 การกำหนดการดำเนินงานที่แบ่งออกเป็นแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน และเป็นลายลักษณ์อักษร					
2.3 การกำหนดและมอบอำนาจหน้าที่ของกรรมการแต่ละคนอย่างชัดเจน					
2.4 การออกคำสั่งในการปฏิบัติงานให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์ทราบและถือปฏิบัติ					

การบริหารงานของสหกรณ์	ระดับการแสดงผลงาน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่เคย
2.5การมอบหมายงานจากกรรมการผู้จัดการ หัวหน้างานและผู้ปฏิบัติตามลำดับ					
2.6การมอบหมายให้กรรมการหรือเจ้าหน้าที่สหกรณ์มีอำนาจในการตัดสินใจตามขอบข่ายหน้าที่ของแต่ละคน					
3.การจัดคนเข้าทำงาน					
3.1การวางแผนด้านบุคลากรของสหกรณ์อย่างชัดเจน เช่น แผนกำลังคน แผนการสรรหาแผนการพัฒนาเป็นต้น					
3.2การสรรหา และจัดจ้างเจ้าหน้าที่สหกรณ์อย่างเหมาะสมและเป็นธรรม					
3.3 การฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารงานและการดำเนินธุรกิจสหกรณ์อย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง					
4.การสั่งการ					
4.1การออกประกาศหรือคำสั่งในการปฏิบัติงานให้เจ้าหน้าที่ทราบปฏิบัติ					
4.2 การติดต่อประสานงานระหว่างสหกรณ์กับสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ เพื่อทราบความเคลื่อนไหวของสหกรณ์					
4.3 การอำนวยความสะดวกของเจ้าหน้าที่สหกรณ์แก่สมาชิกที่มาติดต่อและให้บริการด้วยความรวดเร็วเหมาะสม ถูกต้อง					
4.4 การประชุมปรึกษาหารือระหว่างหัวหน้างานเป็นประจำทุกเดือน					
5.การควบคุม					
5.1การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของการดำเนินงานแต่ละแผนกอย่างชัดเจน เช่นการกำหนดระยะเวลาในการให้บริการแก่สมาชิก					
5.2 การคำนวณจุดคุ้มทุนและการควบคุมค่าใช้จ่ายในธุรกิจแต่ละประเภท					

การบริหารงานของสหกรณ์	ระดับการแสดงบทบาท				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่เคย
5.2การวางระบบการควบคุมภายใน					
5.3การทำงานการเงินรายไตรมาส(3 เดือน/ครั้ง)					
5.การตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของแผนกต่างๆเป็นประจำทุกเดือน					
5.5การนำเสนอผลการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบกิจการต่อที่ประชุมกรรมการเป็นประจำทุกเดือน					

ส่วนที่ 4 ข้อมูลอื่นๆ

4.1 ท่านคิดว่านอกจากบทบาทดังกล่าวในข้อ 2. และข้อ 3.แล้วกรรมการควรมีบทบาทสำคัญอะไรอีกบ้างในการทำให้สหกรณ์ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์.

.....

.....

.....

.....

4.2 ท่านคิดว่า นอกจากท่านแล้ว ใครมีบทบาทสำคัญในการทำให้สหกรณ์ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

() 1. กรรมการอื่น เพราะ.....

.....

() 2. ฝ่ายจัดการ เพราะ.....

.....

() 3. สมาชิก เพราะ.....

.....

() 4. อื่นๆ(ระบุ).....

เพราะ.....

.....

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางปณิดา ภูมิประพัทธ์
วัน เดือน ปี	5 มกราคม 2497
สถานที่เกิด	อำเภอกลาง จังหวัดภูเก็ต
ประวัติการศึกษา	วิทยาศาสตรบัณฑิต (เกษตรศาสตร์) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปีพุทธศักราช 2520
สถานที่ทำงาน	สำนักงานสหกรณ์จังหวัดพิจิตร จังหวัดพิจิตร
ตำแหน่ง	นักวิชาการสหกรณ์ 7ว