

ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล  
ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์

นางปรียาภรณ์ ทักคุ่ม

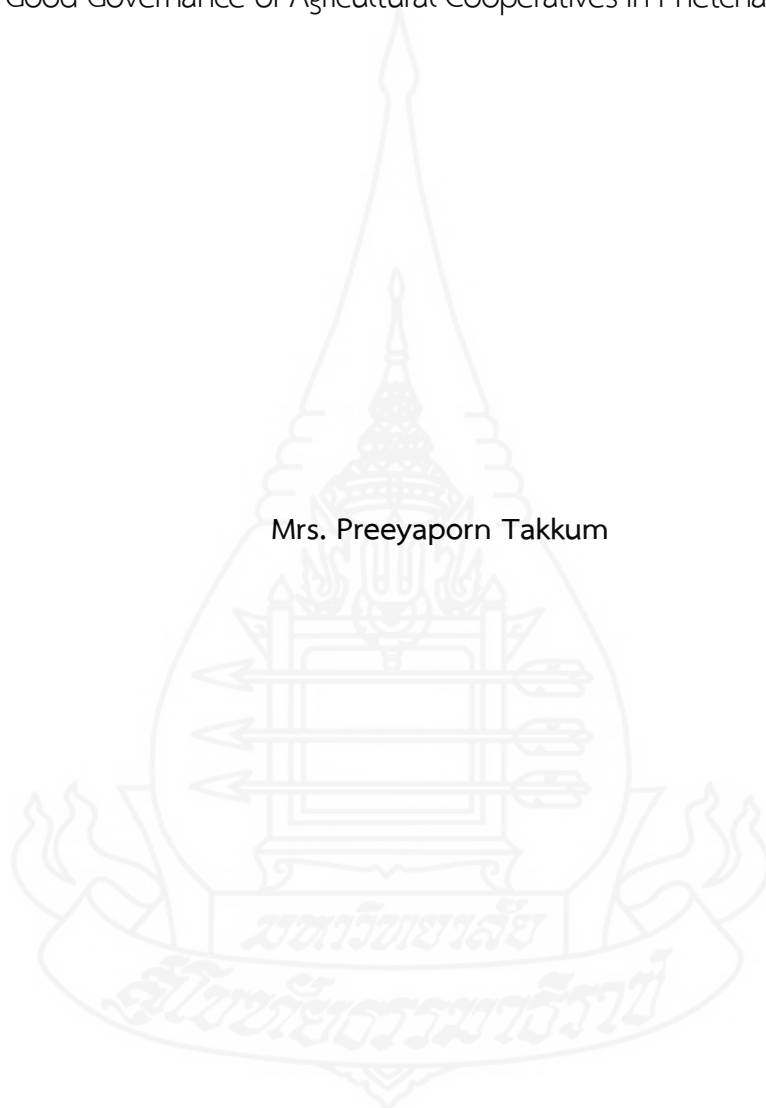


การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2562

Factors Affecting the Efficiency of White Cooperative Administration  
with Good Governance of Agricultural Cooperatives in Phetchabun Province

Mrs. Preeyaporn Takkum

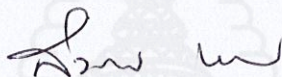


An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Business Administration in Cooperatives  
School of Agriculture and Cooperatives  
Sukhothai Thammathirat Open University  
2019

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาว  
ด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์  
ชื่อและนามสกุล นางปรียาภรณ์ ทักคุ่ม  
แขนงวิชา สหกรณ์  
สาขาวิชา เกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์สงเสริม หอมกลิ่น

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 22 สิงหาคม 2563


คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์สงเสริม หอมกลิ่น)



..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ นามวงศ์)



.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ดุสิต เวชกิจ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์

การค้นคว้าอิสระเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร  
ในจังหวัดเพชรบูรณ์

ผู้ศึกษา นางปริยาภรณ์ ทักคุ่ม รหัสนักศึกษา 2619000165 ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (สหกรณ์)  
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ส่งเสริม หอมกลิ่น ปีการศึกษา 2562

### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล 2) ปัจจัยภายในและภายนอกสหกรณ์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล 3) ความสัมพันธ์ของปัจจัยภายในและภายนอกสหกรณ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล และ 4) ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์

ประชากรที่ใช้ศึกษา คือ คณะกรรมการดำเนินการ และเจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดการของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์ ที่เข้าร่วมโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ปีงบประมาณ 2562 ทั้งหมด 11 สหกรณ์ โดยเจาะจงเฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาจำนวน 84 ราย เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถาม และผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ปีงบประมาณ 2562 สถิติใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติทดสอบไคสแควร์ และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์โดยรวมอยู่ในระดับต้องปรับปรุง โดยพิจารณาแต่ละหลักได้ดังนี้ หลักนิติธรรมอยู่ในระดับพอใช้ หลักการรับผิดชอบ หลักการมีส่วนร่วม หลักการมอบอำนาจ หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักความโปร่งใส หลักประสิทธิผล และหลักความเสมอภาคอยู่ในระดับต้องปรับปรุง ตามลำดับ 2) ปัจจัยภายในสหกรณ์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ โดยรวมอยู่ในระดับน้อย โดยพิจารณาแต่ละด้านได้ดังนี้ ด้านโครงสร้างของสหกรณ์อยู่ในระดับมาก ด้านระบบงานของสหกรณ์ และด้านรูปแบบการบริหารงานของสหกรณ์อยู่ในระดับปานกลาง ด้านกลยุทธ์ของสหกรณ์ ด้านบุคลากร/เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ ด้านค่านิยมร่วมของสหกรณ์ และด้านทักษะของเจ้าหน้าที่สหกรณ์อยู่ในระดับน้อย ตามลำดับ ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ โดยรวมอยู่ในระดับน้อย โดยพิจารณาแต่ละด้านได้ดังนี้ ด้านเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์และด้านผู้ตรวจประเมินอยู่ในระดับปานกลาง ด้านนโยบายกรมส่งเสริมสหกรณ์ และด้านเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล อยู่ในระดับน้อย ตามลำดับ 3) ความสัมพันธ์ของปัจจัยภายในสหกรณ์ และปัจจัยภายนอกสหกรณ์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ทุกหลัก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ 4) ปัญหา อุปสรรค คือคณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการและเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความเข้าใจในแนวทางการปฏิบัติยังไม่ชัดเจน เกณฑ์การประเมิน มีรายละเอียดค่อนข้างมาก ทำความเข้าใจได้ยาก และมีความรู้ในการบริหารงานสหกรณ์น้อย ข้อเสนอแนะคือผู้บริหารสหกรณ์ควรพิจารณากระบวนการจัดการภายในองค์กร เช่น ส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้ เพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงานให้กับเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์อย่างต่อเนื่อง และมีการบริหารจัดการสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ การบริหารงานสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล สหกรณ์การเกษตร จังหวัดเพชรบูรณ์

**Independent Study title:** Factors Affecting the Efficiency of White Cooperative Administration with Good Governance of Agricultural Cooperatives in Phetchabun Province

**Author:** Mrs. Preeyaporn Takkum; **ID:** 2619000165;

**Degree:** Master of Business Administration (Cooperatives);

**Independent Study advisor:** Songserm Homglin, Assistant Professor;

**Academic year:** 2019

### Abstract

The purposes of this research were to study 1) white cooperative administration efficiency level with good governance 2) Internal and external factors of cooperatives that affect white cooperative administration efficiency with good governance 3) the relationship of internal and external factors of the cooperatives with the efficiency of managing white cooperatives with good governance and 4) problems, obstacles and suggestions for managing white cooperatives with the good governance of the agricultural cooperatives in Phetchabun province.

The population in this study was 84 operation committees and management staffs at the agricultural cooperative in Phetchabun province who participated in the white cooperative with good governance project of the department of cooperative promotion in 2019 fiscal year with the total number of 11 cooperatives. The sample size was determined by using purposive sampling methodology. The instrument used was questionnaires and assessment results of white cooperatives with good governance in the fiscal year 2019 was analyzed by using statistics such as frequency, percentage, mean, standard deviation, Chi-square test, and content analysis.

It was found from the study that 1) the overall efficiency level of the white cooperative administration with good governance of the cooperative was at a poor level.

These were done by considering each of the principle as follows: the rule of law principle was at a fair level while the accountability, participation, empowerment, efficiency, responsiveness, transparency, effectiveness and equity principles were at the poor level respectively. 2) The internal factors affecting the efficiency of agricultural cooperatives, overall, were at the low level. When considering in each aspect, the structure of the cooperative was at the high level, the work system and style of the cooperative were at the moderate level, while the strategy, staff, shared values and skill aspects were at a low level respectively. The external factor of agricultural cooperatives, overall, was at a low level. When considering in each aspect, the cooperative promotion staff and the auditors were at a moderate level while the policy of agricultural cooperatives and the assessment criteria for white cooperatives with good governance were at a low level respectively. 3) Overall relationship of internal factors and external factors of the cooperative correlated with the efficiency of white cooperative administration with good governance in all principles at statistically significant level of 0.05 and 4) the problems and obstacles were about the operating administration committees and staffs had unclear understanding of the operational guidelines because the evaluation criteria had quite a lot of details and difficult to understand. They also lack knowledge in cooperative administration. It is suggested that cooperative executives should reconsider internal administration processes such as knowledge development, continuously enhancing working experience for cooperative staff, and effective cooperative administration

**Keywords:** White Cooperative Administration with Good Governance, Agricultural Cooperatives, Phetchabun Province

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาครั้งนี้ว่าอิสระฉบับนี้ ผู้ศึกษาได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจากรองศาสตราจารย์ส่งเสริม หอมกลิ่น อาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ประจำสาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำ อบรมสั่งสอน ถ่ายทอดวิชาความรู้ต่าง ๆ ตลอดจนช่วยตรวจสอบแก้ไขอย่างต่อเนื่องเสมอมา ตั้งแต่เริ่มการศึกษาจนกระทั่งเสร็จสมบูรณ์ ทำให้การทำครั้งนี้สำเร็จลุล่วงได้เป็นอย่างดี ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านอาจารย์เป็นอย่างยิ่ง และขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ นายนำโชค ศิลกุล ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมและพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์ นางสาวชนิดดา กลมกลิ้ง นักวิชาการสหกรณ์ชำนาญการ และนางสาวณัฐสุดา พรหมสวาย นักวิชาการสหกรณ์ชำนาญการ ที่ช่วยตรวจเครื่องมือในการศึกษา ขอขอบคุณคณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์ทุกท่านที่ได้ให้ความร่วมมือในกาตอบแบบสอบถามด้วยความเต็มใจ และให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาในครั้งนี้ได้เป็นอย่างดี ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่สำนักงานสหกรณ์จังหวัดเพชรบูรณ์ที่ให้ความร่วมมือ และให้ความอนุเคราะห์ด้านข้อมูลการทำครั้งนี้

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ครอบครัว เพื่อนร่วมงาน เพื่อนนักศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่ได้กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจจนบรรลุเป้าหมายในการทำครั้งนี้ และหวังว่าครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้สนใจทั่วไป หากมีข้อบกพร่องประการใด ผู้ศึกษายินดีน้อมรับเพื่อการปรับปรุงแก้ไขด้วยความยินดี

ปรียาภรณ์ ทักคุ่ม  
สิงหาคม 2563

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ฐ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์การศึกษา .....	3
กรอบแนวคิดการศึกษา .....	3
สมมติฐานการศึกษา.....	5
ขอบเขตของการศึกษา.....	5
นิยามคำศัพท์เฉพาะ .....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	11
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	13
แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์ .....	13
แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์การเกษตร .....	20
แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาล .....	31
แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล.....	33
แนวคิดการบริหารจัดการของ แมคคินซี.....	49
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	53
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา .....	61
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา .....	61
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา .....	62
การสร้างและทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา .....	64
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	64
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	66

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	67
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม .....	67
ตอนที่ 2 ระดับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีชาวด้วยธรรมาภิบาล ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์.....	69
ตอนที่ 3 ระดับการปฏิบัติของปัจจัยภายในและภายนอกสหกรณ์ที่มีผลประสิทธิภาพ การบริหารสหกรณ์สีชาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัด เพชรบูรณ์.....	80
ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ของปัจจัยภายในและภายนอกของสหกรณ์กับประสิทธิภาพ การบริหารสหกรณ์สีชาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ในจังหวัดเพชรบูรณ์ .....	93
ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะในการบริหารสหกรณ์สีชาวด้วย ธรรมาภิบาล.....	155
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	157
สรุปการศึกษา .....	158
อภิปรายผล .....	165
ข้อเสนอแนะ.....	167
บรรณานุกรม .....	171
ภาคผนวก	
ก แบบสอบถาม.....	176
ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม.....	186
ประวัติผู้ศึกษา .....	188



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	เกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ..... 36
ตารางที่ 2.2	พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของสหกรณ์ ..... 37
ตารางที่ 2.3	แสดงการเปรียบเทียบหลักเกณฑ์การประเมินธรรมาภิบาล ..... 37
ตารางที่ 2.4	ช่วงระดับคะแนนการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ..... 39
ตารางที่ 2.5	ระดับคะแนนการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ..... 40
ตารางที่ 2.6	ระดับคะแนนสรุปผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ..... 40
ตารางที่ 3.1	จำนวนประชากรที่ใช้ในการศึกษา ..... 62
ตารางที่ 4.1	สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ..... 68
ตารางที่ 4.2	ประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ โดยภาพรวม.. 70
ตารางที่ 4.3	ประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ : หลักประสิทธิผล..... 71
ตารางที่ 4.4	ประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ : หลักประสิทธิภาพ..... 72
ตารางที่ 4.5	ประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ : หลักการตอบสนอง..... 73
ตารางที่ 4.6	ประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ : หลักการรับผิดชอบ..... 74
ตารางที่ 4.7	ประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ : หลักความโปร่งใส..... 75
ตารางที่ 4.8	ประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ : หลักการมีส่วนร่วม..... 76
ตารางที่ 4.9	ประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ : หลักการมอบอำนาจ..... 77
ตารางที่ 4.10	ประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ : หลักนิติธรรม..... 78
ตารางที่ 4.11	ประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ : หลักความเสมอภาค..... 79

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.12 ปัจจัยภายในสหกรณ์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขา ด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ โดยภาพรวม.....	80
ตารางที่ 4.13 ปัจจัยภายในสหกรณ์ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขา ด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ ด้านโครงสร้างของสหกรณ์.....	81
ตารางที่ 4.14 ปัจจัยภายในสหกรณ์ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขา ด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ ด้านกลยุทธ์ของสหกรณ์.....	82
ตารางที่ 4.15 ปัจจัยภายในสหกรณ์ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขา ด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ ด้านระบบงานของสหกรณ์.....	83
ตารางที่ 4.16 ปัจจัยภายในสหกรณ์ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขา ด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ ด้านรูปแบบการบริหารงานของสหกรณ์.....	84
ตารางที่ 4.17 ปัจจัยภายในสหกรณ์ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขา ด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ ด้านบุคลากร/เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์.....	85
ตารางที่ 4.18 ปัจจัยภายในสหกรณ์ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขา ด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ ด้านทักษะของเจ้าหน้าที่สหกรณ์.....	86
ตารางที่ 4.19 ปัจจัยภายในสหกรณ์ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขา ด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ ด้านค่านิยมร่วมของสหกรณ์.....	87
ตารางที่ 4.20 ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขา ด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ โดยภาพรวม.....	88
ตารางที่ 4.21 ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขา ด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ ด้านนโยบายกรมส่งเสริมสหกรณ์.....	88
ตารางที่ 4.22 ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขา ด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ ด้านเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์.....	90
ตารางที่ 4.23 ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขา ด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ ด้านเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขา ด้วยธรรมาภิบาล.....	91
ตารางที่ 4.24 ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขา ด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ ด้านผู้ตรวจประเมิน.....	92

สารบัญตาราง (ต่อ)

		หน้า
ตารางที่ 4.25	ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในสหกรณ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาว ด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ : หลักประสิทธิผล.....	94
ตารางที่ 4.26	ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในสหกรณ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาว ด้วยธรรมาภิบาล : หลักประสิทธิภาพ.....	97
ตารางที่ 4.27	ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในสหกรณ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาว ด้วยธรรมาภิบาล : หลักการตอบสนอง.....	101
ตารางที่ 4.28	ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในสหกรณ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาว ด้วยธรรมาภิบาล : หลักการระรับผิดชอบ.....	104
ตารางที่ 4.29	ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในสหกรณ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาว ด้วยธรรมาภิบาล : หลักความโปร่งใส.....	109
ตารางที่ 4.30	ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในสหกรณ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาว ด้วยธรรมาภิบาล : หลักการมีส่วนร่วม.....	113
ตารางที่ 4.31	ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในสหกรณ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาว ด้วยธรรมาภิบาล : หลักการมอบอำนาจ.....	116
ตารางที่ 4.32	ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในสหกรณ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาว ด้วยธรรมาภิบาล : หลักนิติธรรม.....	120
ตารางที่ 4.33	ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในสหกรณ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาว ด้วยธรรมาภิบาล : หลักความเสมอภาค.....	124
ตารางที่ 4.34	ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในสหกรณ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาว ด้วยธรรมาภิบาลทั้ง 9 หลัก.....	127
ตารางที่ 4.35	ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกสหกรณ์กับประสิทธิภาพการบริหาร สหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล : หลักประสิทธิผล.....	132
ตารางที่ 4.36	ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกสหกรณ์กับประสิทธิภาพการบริหาร สหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล : หลักประสิทธิภาพ.....	134
ตารางที่ 4.37	ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกสหกรณ์กับประสิทธิภาพการบริหาร สหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล : หลักการตอบสนอง.....	136

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.38 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกสหกรณ์กับประสิทธิภาพการบริหาร สหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล : หลักการรับผิดชอบ.....	138
ตารางที่ 4.39 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกสหกรณ์กับประสิทธิภาพการบริหาร สหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล : หลักความโปร่งใส.....	140
ตารางที่ 4.40 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกสหกรณ์กับประสิทธิภาพการบริหาร สหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล : หลักการมีส่วนร่วม.....	143
ตารางที่ 4.41 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกสหกรณ์กับประสิทธิภาพการบริหาร สหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล : หลักการมอบอำนาจ.....	145
ตารางที่ 4.42 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกสหกรณ์กับประสิทธิภาพการบริหาร สหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล : หลักนิติธรรม.....	148
ตารางที่ 4.43 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกสหกรณ์กับประสิทธิภาพการบริหาร สหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล : หลักความเสมอภาค.....	150
ตารางที่ 4.44 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกสหกรณ์กับประสิทธิภาพการบริหาร สหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลทั้ง 9 หลัก.....	152



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา .....	4
ภาพที่ 2.1 โครงสร้างภายในของสหกรณ์ .....	22
ภาพที่ 2.2 การสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์ .....	42
ภาพที่ 2.3 7-S Mckinsey Framework .....	50



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันรัฐบาลมีนโยบายที่มุ่งส่งเสริมสนับสนุนให้นำระบบสหกรณ์มาเป็นแนวทางในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ เนื่องจากรัฐบาลเล็งเห็นว่าสหกรณ์เป็นกลไกสำคัญและพลังในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากของประเทศ การบริหารกิจการสหกรณ์จะเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาและปฏิรูประบบสหกรณ์ทั้งหมดให้มีความเข้มแข็งในอนาคต โดยประชาชนทุกภาคส่วนต้องร่วมมือกันด้วยความอดทนและมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน โดยรัฐบาลมีนโยบายในการส่งเสริมความเข้มแข็งให้กับระบบสหกรณ์ทั้งหมด 7 ประเภท ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนเรื่องของประชารัฐเพื่อประชาชนพัฒนาและมีความเข้มแข็งด้วยตนเองตามระบอบประชาธิปไตยที่ถูกต้องและมีธรรมาภิบาล (พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา, 2559)

กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนดนโยบายในการส่งเสริม และสนับสนุนให้สหกรณ์ทุกสหกรณ์ทุกประเภทมีการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล โดยกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินธรรมาภิบาลในสหกรณ์ 6 หลัก ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อสังคม และหลักความคุ้มค่า ในแต่ละหลักจะมีเกณฑ์ชี้วัดและประเมินผลธรรมาภิบาล โดยมุ่งเน้นเครื่องมือชี้วัดเป็นรูปธรรม สามารถวัดได้ในเชิงปริมาณ และมีข้อมูลเชิงประจักษ์แสดงให้อย่างชัดเจน ดำเนินการมาตั้งแต่ปี 2553 ถึง 2559 เพื่อให้สหกรณ์ตระหนักถึงคุณประโยชน์ของธรรมาภิบาลด้วยการนำไปใช้ในการดำเนินงานของสหกรณ์ และมีการปฏิบัติในทุกระดับทั้งฝ่ายบริหาร ฝ่ายจัดการ และสมาชิก (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2561, น.18)

กรมส่งเสริมสหกรณ์ ได้กำหนดเป้าหมายสหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ในปี 2562 จำนวน 1,400 สหกรณ์ โดยให้มีการตรวจประเมินสหกรณ์ตามหลักสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล 9 หลัก กลุ่มเป้าหมายได้แก่ 1) สหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีทุนเกิน 1,000 ล้านบาทที่ได้มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในปี 2560 ที่ผ่านมามีจำนวน 68 สหกรณ์ ประเมิน 9 หลัก 2) สหกรณ์ทุกประเภทที่สมัครใจที่จะปฏิบัติตามเกณฑ์สหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ในปี 2561 จำนวน 224 สหกรณ์ ประเมิน 9 หลักหรือทำอย่างน้อย 4 หลัก และ 3) 1 อำเภอ 1 สหกรณ์ การเกษตร จำนวน 823 สหกรณ์ และสหกรณ์ทุกประเภทที่สมัครใจ ในปี 2562 จำนวน 285 สหกรณ์ ประเมิน 9 หลักหรือทำอย่างน้อย 4 หลัก (<http://office.cpd.go.th/dfcs/index.php,2562>) ซึ่งประโยชน์ที่สหกรณ์ได้รับจากการเป็นสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล นั้นคือ “ความเชื่อถือ”

จากมวลสมาชิกสหกรณ์ ประชาชนทั่วไป สถาบันการเงิน สังคม ชุมชน และบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพราะทุกส่วนที่มีส่วนได้ส่วนเสียย่อมต้องการให้องค์กรสหกรณ์มีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส มีความรับผิดชอบ มีความยุติธรรม มีจริยธรรม คุณธรรม และไม่เอาเปรียบต่อสมาชิกและประชาชนทั่วไป

ในปีงบประมาณ 2562 จังหวัดเพชรบูรณ์ มีสหกรณ์ที่นำหลักเกณฑ์สหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลไปปฏิบัติจำนวน 15 สหกรณ์ ประกอบด้วยสหกรณ์ภาคออมทรัพย์จำนวน 4 สหกรณ์ และสหกรณ์ภาคการเกษตรระดับอำเภอจำนวน 11 สหกรณ์ ได้สมัครใจเข้าร่วมโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ตามนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ที่ต้องการยกระดับสหกรณ์ ในด้านการพัฒนาความเข้มแข็ง เพิ่มขีดความสามารถพัฒนาระบบการบริหารจัดการ การสร้างภาพลักษณ์ด้วยการนำหลักธรรมาภิบาล หรือการกำกับดูแลกิจการที่ดี มาใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์เป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใส มีความรับผิดชอบต่อสร้างการมีส่วนร่วมและมีการใช้กระบวนการบริหารจัดการ และเพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล คุ่มค่า และประหยัด ทำให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ เป็นองค์กรที่เข้มแข็งมีความมั่นคง ส่งผลให้สหกรณ์เป็นที่น่าเชื่อถือ และยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

โดยสหกรณ์ได้รับการประเมินจากคณะทำงานผู้ตรวจประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลระดับจังหวัด จากผลการประเมิน พบว่า สหกรณ์ภาคออมทรัพย์ผ่านการประเมินจำนวน 2 สหกรณ์ ส่วนสหกรณ์ภาคการเกษตรยังไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ซึ่งมีสาเหตุมาจากปัจจัยหลายด้าน ผู้ศึกษาในฐานะเป็นผู้ปฏิบัติงานกรมส่งเสริมสหกรณ์ มีหน้าที่ด้านการกำกับแนะนำ ส่งเสริมสหกรณ์นั้น ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการบริหารสหกรณ์ด้วยการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารกิจการที่ดีในสหกรณ์ จึงสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์ เพื่อสามารถนำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลสำหรับผู้บริหาร คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ รวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดแผนและนโยบาย อันส่งผลให้การพัฒนาสหกรณ์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตลอดจนนำไปใช้ในการดำเนินงานด้านการแนะนำและส่งเสริมสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดเพชรบูรณ์ต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์ในการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์” ผู้ศึกษากำหนดวัตถุประสงค์หลักไว้ 4 ประการ ดังนี้

2.1 เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์

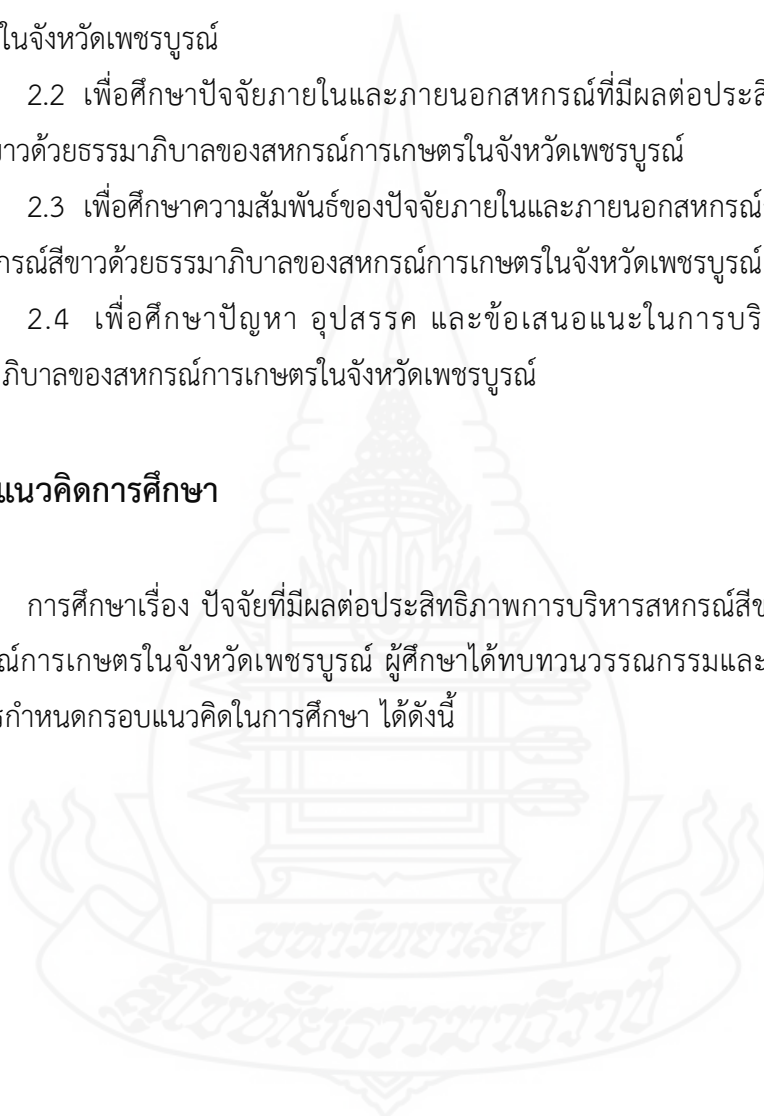
2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยภายในและภายนอกสหกรณ์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์

2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยภายในและภายนอกสหกรณ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์

2.4 เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์

## 3. กรอบแนวคิดการศึกษา

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์ ผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำมาสู่การกำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษา ได้ดังนี้





**ตัวแปรอิสระ**  
(Independent Variables)

**ตัวแปรตาม**  
(Dependent Variables)



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

#### 4. สมมติฐานการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์” ผู้ศึกษามีสมมติฐานในการศึกษา ดังนี้

**4.1 ปัจจัยภายใน** ประกอบไปด้วย 1) ปัจจัยด้านโครงสร้างของสหกรณ์ 2) ปัจจัยด้านกลยุทธ์ของสหกรณ์ 3) ปัจจัยด้านระบบงานของสหกรณ์ 4) ปัจจัยด้านรูปแบบการบริหารงานของสหกรณ์ 5) ปัจจัยด้านบุคลากร/เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ 6) ปัจจัยด้านทักษะของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ และ 7) ปัจจัยด้านค่านิยมร่วมของสหกรณ์ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์

**4.2 ปัจจัยภายนอก** ประกอบด้วย 1) ปัจจัยด้านนโยบายกรมส่งเสริมสหกรณ์ 2) ปัจจัยด้านเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ 3) ปัจจัยด้านเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล และ 4) ปัจจัยด้านผู้ตรวจประเมิน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์

#### 5. ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์” ในครั้งนี้ ผู้ศึกษากำหนดขอบเขตการศึกษา ซึ่งประกอบด้วยขอบเขตด้านเนื้อหา ขอบเขตด้านพื้นที่ ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ขอบเขตด้านตัวแปร และขอบเขตด้านระยะเวลา ไว้ดังนี้

##### 5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษานี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์ ซึ่งมีเนื้อหาครอบคลุมถึงปัจจัยภายในสหกรณ์ตามแนวคิดการบริหารจัดการของ McKinsey 7's Framework และปัจจัยภายนอกสหกรณ์ที่ประกอบด้วย นโยบายกรมส่งเสริมสหกรณ์ เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ เกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล และผู้ตรวจประเมิน ระดับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์ด้วยหลักธรรมาภิบาล 9 หลัก ความสัมพันธ์ของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์ รวมถึงปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ในจังหวัดเพชรบูรณ์

## 5.2 ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ศึกษาเฉพาะสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์ ที่เข้าร่วมโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของกรมส่งเสริมสหกรณ์ปีงบประมาณ 2562 จำนวน 11 แห่ง

## 5.3 ขอบเขตประชากร

**5.3.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา** ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการ และเจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดการของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์ ที่เข้าร่วมโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของกรมส่งเสริมสหกรณ์ปีงบประมาณ 2562 ทั้งหมด 11 สหกรณ์ โดยมีคณะกรรมการดำเนินการจำนวน 121 คน และเจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดการ จำนวน 146 คน รวมทั้งหมดจำนวน 267 คน (รายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์, 2562)

**5.3.2 กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา** ศึกษาเฉพาะบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารงานธรรมาภิบาลของสหกรณ์ โดยเป็นคณะทำงานส่งเสริมธรรมาภิบาลของสหกรณ์ ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการตำแหน่ง ประธาน รองประธาน เลขานุการ เหรัญญิก และฝ่ายจัดการ เฉพาะตำแหน่งผู้จัดการ รองผู้จัดการ/ผู้ช่วยผู้จัดการ หัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่าย จำนวน 84 คน

## 5.4 ขอบเขตด้านตัวแปร

**5.4.1 ตัวแปรอิสระ** ได้แก่ สภาพทั่วไปของผู้บริหารสหกรณ์ ปัจจัยภายในสหกรณ์ และปัจจัยภายนอกสหกรณ์

สภาพทั่วไปของผู้บริหารสหกรณ์ ได้แก่ ตำแหน่งในสหกรณ์ ประสบการณ์ทำงานในสหกรณ์ และการอบรมเกี่ยวกับธรรมาภิบาลในสหกรณ์

ปัจจัยภายในสหกรณ์ นำกรอบแนวคิด 7 ปัจจัย ซึ่งได้ปรับปรุงมาจากกรอบแนวคิด 7 ปัจจัยของปีเตอร์สและวอเตอร์แมน (7's Peters and Waterman) หรือ Mckinsey 7's Framework ประกอบด้วย

- 1) ปัจจัยด้านโครงสร้างของสหกรณ์ (Structure)
- 2) ปัจจัยด้านกลยุทธ์ของสหกรณ์ (Strategy)
- 3) ปัจจัยด้านระบบงานของสหกรณ์ (Systems)
- 4) ปัจจัยด้านรูปแบบการบริหารงานของสหกรณ์ (Style)
- 5) ปัจจัยด้านบุคลากรของสหกรณ์ (Staff)
- 6) ปัจจัยด้านทักษะของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ (Skill)
- 7) ปัจจัยค่านิยมร่วมของสหกรณ์ (Shared Values)

ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ได้แก่ นโยบายกรมส่งเสริมสหกรณ์ เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ เกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล และผู้ตรวจประเมิน

**5.4.2 ตัวแปรตาม** ได้แก่ ประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล โดยยึดหลักธรรมาภิบาลของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ตามโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล 9 หลัก คือ

- 1) หลักประสิทธิผล (Effectiveness)
- 2) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency)
- 3) หลักการตอบสนอง (Responsiveness)
- 4) หลักการรับผิดชอบ (Accountability)
- 5) หลักความโปร่งใส (Transparency)
- 6) หลักการมีส่วนร่วม (Participation)
- 7) หลักการมอบอำนาจ (Empowerment)
- 8) หลักนิติธรรม (Rule of Law)
- 9) หลักความเสมอภาค (Equity)

#### 5.5 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ – สิงหาคม 2563 รวมเป็นระยะเวลา 7 เดือน

## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์” ในครั้งนี้ ผู้ศึกษาขอกำหนดยุทธศาสตร์สำคัญ ดังนี้

**6.1 สหกรณ์** หมายถึง สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์ ที่เข้าร่วมโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของกรมส่งเสริมสหกรณ์ปีงบประมาณ 2562 จำนวน 11 สหกรณ์

**6.2 ผู้บริหารสหกรณ์** หมายถึง คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์ ที่เข้าร่วมโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของกรมส่งเสริมสหกรณ์ปีงบประมาณ 2562

**6.3 สภาพทั่วไปของผู้บริหารสหกรณ์** หมายถึง สภาพทั่วไปของผู้บริหารสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์ ที่เข้าร่วมโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของกรมส่งเสริมสหกรณ์ปีงบประมาณ 2562 ได้แก่

**6.3.1 ตำแหน่งในสหกรณ์** หมายถึง ตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบในสหกรณ์ ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ผู้จัดการสหกรณ์ หัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่าย เจ้าหน้าที่สหกรณ์

**6.3.2 ประสบการณ์ทำงานในสหกรณ์** หมายถึง ระยะเวลาในการทำงานในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบในสหกรณ์

**6.3.3 การอบรมเกี่ยวกับธรรมาภิบาลในสหกรณ์** หมายถึง ประวัติ จำนวนครั้ง ในการเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับธรรมาภิบาลในสหกรณ์

**6.4 ปัจจัย** หมายถึง ปัจจัยภายในสหกรณ์ และปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ที่มีผลต่อ ประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์

**6.5 ปัจจัยภายในสหกรณ์** หมายถึง ปัจจัยภายในสหกรณ์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพ การบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์ ตามแนวคิดของ Mckinsey 7's Framework ได้แก่

**6.5.1 ด้านโครงสร้างสหกรณ์** หมายถึง สหกรณ์มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานตามกระบวนการทำงาน หรือระบบการดำเนินงานของสหกรณ์ มีการแบ่งสายบังคับบัญชา แบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน ให้ความสำคัญต่อการกระจายอำนาจการตัดสินใจ แก่ผู้ปฏิบัติงาน มีการกำหนดขอบเขต บทบาทหน้าที่การทำงานของบุคลากรไว้อย่างชัดเจน โครงสร้าง การบริหารงานของสหกรณ์มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับกลยุทธ์ของสหกรณ์

**6.5.2 ด้านกลยุทธ์สหกรณ์** หมายถึง สหกรณ์มีการจัดทำแผนกลยุทธ์/แผนปฏิบัติงาน งานประจำปี เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจน แผนกลยุทธ์/แผนปฏิบัติงานประจำปี มีความ สอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงกับสภาพแวดล้อม บุคลากรในสหกรณ์รับรู้ทิศทาง การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ตามระยะเวลาที่กำหนด มีการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปีของสหกรณ์ มีการทบทวนแผนกลยุทธ์/ แผนปฏิบัติงานประจำปี เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐและความต้องการของสมาชิก

**6.5.3 ด้านระบบงานของสหกรณ์** หมายถึง สหกรณ์มีการจัดระบบการทำงาน ที่เหมาะสม เช่น ระบบบัญชี ระบบการเงิน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น มีการกำหนด กระบวนการ และลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ มีการจัดระบบการทำงานที่ประสานกัน ในทุกระดับและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สหกรณ์มีการประสานการทำงานภายใน เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายที่กำหนดไว้ มีการนำหลักธรรมาภิบาล มาปรับใช้ในระบบการทำงาน อย่างเหมาะสม

**6.5.4 ด้านรูปแบบการบริหารงานของสหกรณ์** หมายถึง รูปแบบการบริหารงาน สหกรณ์หรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง โดยผู้บริหารสหกรณ์จะต้องมีส่วน ผลักดันให้องค์กรประสบผลสำเร็จ มีการสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาส ให้มีการซักถามและรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรภายในและภายนอกสหกรณ์ ให้ความสำคัญต่อ การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสหกรณ์ มีวิสัยทัศน์ และนโยบายในการ นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงาน

**6.5.5 ด้านบุคลากรของสหกรณ์** หมายถึง สหกรณ์มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยคำนึงถึงความต้องการบุคลากรในอนาคต และสอดคล้องกับกลยุทธ์สหกรณ์ สหกรณ์มีบุคลากร

ที่เพียงพอต่อภารกิจ/แผนการดำเนินงาน บุคลากรในสหกรณ์มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบในแต่ละสายงาน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรในสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอและสหกรณ์ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ

**6.5.6 ด้านทักษะของเจ้าหน้าที่สหกรณ์** หมายถึง สหกรณ์มีเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถ และความชำนาญในงานที่ปฏิบัติ ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส เจ้าหน้าที่สหกรณ์มีความคิดริเริ่ม สามารถแสวงหาสิ่งใหม่ ๆ หรือแนวทางใหม่ ๆ ในการพัฒนาระบบการปฏิบัติงาน มีความสามารถทางการแข่งขัน เมื่อเทียบกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะการดำเนินงานเหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน เจ้าหน้าที่สหกรณ์ได้รับการพัฒนาความรู้ และเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง เช่น การอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน

**6.5.7 ด้านค่านิยมร่วมของสหกรณ์** หมายถึง สหกรณ์มีวัฒนธรรมองค์กร ในการยึดถือความซื่อสัตย์ สุจริต ในการปฏิบัติงาน บุคลากรในสหกรณ์มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ และเสียสละ มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และมีการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าในการปฏิบัติงาน

**6.6 ปัจจัยภายนอกสหกรณ์** หมายถึง ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์ ซึ่งกำหนดจากแนวทางการปฏิบัติงานด้านการส่งเสริมธรรมาภิบาลในสหกรณ์ ประกอบด้วย

**6.6.1 ด้านนโยบายกรมส่งเสริมสหกรณ์** หมายถึง สหกรณ์มีการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่เกี่ยวกับธรรมาภิบาล บุคลากรในสหกรณ์มีความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่เกี่ยวกับธรรมาภิบาล สหกรณ์สามารถนำนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม มีการทบทวนแผนการดำเนินงาน/แผนกลยุทธ์ ให้สอดคล้องกับนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์บุคลากรในสหกรณ์สามารถปฏิบัติงานตามนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ให้บรรลุวัตถุประสงค์

**6.6.2 ด้านเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์** หมายถึง สหกรณ์ได้รับการแนะนำส่งเสริม เกี่ยวกับการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์ ได้รับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลจากเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ มีการติดตาม ตรวจสอบ ผลการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงานของสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง สหกรณ์ได้รับความร่วมมือในการประสานงานจากเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ และบุคลากรในสหกรณ์ให้ความร่วมมือกับเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ

**6.6.3 ด้านเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล** หมายถึง สหกรณ์ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล สามารถนำเกณฑ์ การประเมินฯ ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม บุคลากรในสหกรณ์มีความมุ่งมั่นที่จะนำหลักเกณฑ์ การประเมินมาใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ สหกรณ์มีการกำหนดกลยุทธ์/ แผนการดำเนินงาน ให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินฯ มีการบริหารงานตามหลักเกณฑ์ การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล

**6.6.4 ด้านผู้ตรวจประเมิน** หมายถึง สหกรณ์ได้รับคำแนะนำ เกี่ยวกับธรรมาภิบาล จากผู้ตรวจประเมินธรรมาภิบาล บุคลากรในสหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับคำแนะนำ ของผู้ตรวจประเมินธรรมาภิบาล สามารถนำมาปรับใช้กับการดำเนินงานของสหกรณ์ได้ สหกรณ์ได้รับ การตรวจประเมินธรรมาภิบาลสีขาวจากผู้ตรวจประเมินอย่างเป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ ได้รับการติดตามผลการปฏิบัติงานหลังจากได้รับการตรวจประเมินจากผู้ตรวจประเมิน บุคลากร ในสหกรณ์ให้ความร่วมมือในการประสานงานการตรวจสอบจากผู้ตรวจประเมิน

**6.7 ประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล** หมายถึง ประสิทธิภาพ ในการบริหารจัดการหรือปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินงานและฝ่ายจัดการของสหกรณ์ ตามเกณฑ์สหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล 9 หลัก ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ได้แก่

**6.7.1 หลักประสิทธิผล** หมายถึง สหกรณ์ได้ดำเนินการต่าง ๆ ตามอุดมการณ์ สหกรณ์ หลักการสหกรณ์ และวิธีการสหกรณ์ โดยการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ จนเกิดผลสำเร็จบรรลุ ตามเป้าหมายที่สหกรณ์ตั้งไว้ โดยการปฏิบัติสหกรณ์จะต้องมีทิศทาง ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เป้าประสงค์ ที่ชัดเจน

**6.7.2 หลักประสิทธิภาพ** หมายถึง สหกรณ์สามารถดำเนินการต่าง ๆ ตามหลักการ สหกรณ์ อุดมการณ์สหกรณ์ วิธีการสหกรณ์ และมีเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสม โดยใช้ ทรัพยากรปัจจัยต่าง ๆ อย่างคุ้มค่า ดำเนินงานไปสู่ผลตามวัตถุประสงค์ได้อย่างดี โดยประหยัด ทั้งด้านเวลา ทรัพยากร และกำลังคน

**6.7.3 หลักการตอบสนอง** หมายถึง สหกรณ์มีการบริหารจัดการและดำเนินการได้ ภายในระยะเวลาที่กำหนด และการสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ สามารถตอบสนองต่อ ความขัดแย้งหรือความต้องการของสมาชิก และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและ ความแตกต่างกัน

**6.7.4 หลักการรับผิดชอบต่อหน้า** หมายถึง บุคลากรทุกฝ่ายในสหกรณ์ตระหนัก ในสิทธิหน้าที่ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และผลจากการกระทำของตน ตลอดจนเคารพความคิดเห็น ที่แตกต่างของผู้มีส่วนร่วมในสหกรณ์ รวมถึงไม่เพิกเฉยต่อปัญหาสาธารณะ และการช่วยเหลือ เอื้ออาทรต่อสังคม

**6.7.5 หลักความโปร่งใส** หมายถึง สหกรณ์มีการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยพัฒนาวิธีการดำเนินงานของสหกรณ์ที่โปร่งใส กำหนดขั้นตอนการให้บริการที่ชัดเจน มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ตรวจสอบได้ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ รวมถึงการประสานความร่วมมือระหว่างองค์กร ทำให้เกิดความโปร่งใสกับสังคมภายนอก

**6.7.6 หลักการมีส่วนร่วม** หมายถึง สหกรณ์เปิดโอกาสให้ทุกฝ่าย ได้แก่ สมาชิก กรรมการ และฝ่ายจัดการ มีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจทั้งในด้านการบริหารการจัดการและการพัฒนาสหกรณ์ เพื่อสร้างสรรค์และจรรโลงความผาสุกของส่วนรวม รวมถึงร่วมรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ด้วย

**6.7.7 หลักการมอบอำนาจ** หมายถึง สหกรณ์มีการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่กรรมการ ผู้จัดการ หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ โดยมุ่งเน้นการสร้างความพึงพอใจในการให้บริการแก่สมาชิก และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานที่ดีของสหกรณ์

**6.7.8 หลักนิติธรรม** หมายถึง สหกรณ์ได้กำหนด กฎ ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับต่าง ๆ เป็นไปตามพระราชบัญญัติสหกรณ์โดยคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพ และความยุติธรรมของทุกฝ่ายในสหกรณ์ และใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติด้วยความเที่ยงธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม

**6.7.9 หลักความเสมอภาค** หมายถึง สหกรณ์ดำเนินการโดยยึดมั่นความถูกต้อง ไม่มีการแบ่งแยก อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงความเสมอภาค แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน โดยรณรงค์ให้ทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ สมาชิก กรรมการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ยึดถือในการปฏิบัติงานในหน้าที่ และได้รับการปฏิบัติที่เท่าเทียมกัน

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์ ในครั้งนี้ ผู้ศึกษามีความคาดหวังประโยชน์ ดังนี้

7.1 ผู้บริหารสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์ ได้ทราบปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล สามารถนำข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการศึกษามาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

7.2 ผู้บริหารสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดอื่น สามารถนำผลการศึกษาไปเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



7.3 เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ สำนักงานสหกรณ์จังหวัดเพชรบูรณ์ และจังหวัดอื่น สามารถนำข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ ไปเป็นแนวทางในการแนะนำ ส่งเสริม การบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์อื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์” ครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ เพื่อประมวลแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์
2. แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์การเกษตร
3. แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาล
4. แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล
5. แนวคิดการบริหารจัดการของ แมคคินซี
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์

ผู้ศึกษาได้ศึกษาและทบทวน แนวคิด ทฤษฎี เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการสหกรณ์ ซึ่งจะได้นำเสนอรายละเอียด ดังนี้

##### 1.1 ความหมายของสหกรณ์ มีการให้ความหมายไว้หลากหลาย ดังนี้

สุพิณ ศรีสอาด (2558, น. 12) ได้ให้ความหมายของสหกรณ์ว่า สหกรณ์ หมายถึง องค์การธุรกิจรูปแบบหนึ่งที่แตกต่างจากองค์การธุรกิจอื่น เป็นการรวมตัวของบุคคลที่มีความเดือดร้อนเพื่อต้องการแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคม โดยการทำงานร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วยความสมัครใจ มีได้หวังผลกำไรมาแบ่งปันกันและต้องได้รับการจดทะเบียนเป็นสหกรณ์ที่ถูกต้องตามกฎหมาย

ตรีรัตน์ ใจวงศ์คำ (2559, น. 8) สหกรณ์ตั้งขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่แก้ปัญหาในด้านการทำมาหากินที่เหมือนหรือคล้ายๆ กัน หรือความต้องการบริการที่เหมือนกันและเป็นปัญหาที่สมาชิกแต่ละคนไม่สามารถแก้เองได้ตามลำพัง หรือตั้งขึ้นมาเพื่อดำเนินการให้สมาชิกได้รับประโยชน์ในการประกอบอาชีพของตนมากกว่าที่แต่ละคนเคยได้จากการดำเนินกิจการเองตามลำพัง

สำนักนายทะเบียนและกฎหมาย กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2559) ได้ให้ความหมายว่า สหกรณ์ คือ “ องค์การของบรรดาบุคคล ซึ่งรวมกลุ่มกันโดยสมัครใจในการดำเนินวิสาหกิจที่พวกเขา

เป็นเจ้าของร่วมกัน และควบคุมตามหลักประชาธิปไตย เพื่อสนองความต้องการ (อันจำเป็น) และความหวังร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม”

“สหกรณ์” ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 หมายความว่า คณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม โดยช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542

ดังนั้น สหกรณ์จึงตั้งขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่แก้ปัญหาในด้านการทำมาหากินที่เหมือน หรือ คล้ายๆ กัน หรือความต้องการบริการที่เหมือนกันและเป็นปัญหาที่สมาชิกแต่ละคนไม่สามารถ แก้เองได้ตามลำพัง หรือตั้งขึ้นมาเพื่อดำเนินการ ให้สมาชิกได้รับประโยชน์ในการประกอบอาชีพของตน มากกว่าที่แต่ละคนเคยได้จากการดำเนินกิจการเองตามลำพัง

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2561, น. 1) ได้ให้ความหมายว่า “สหกรณ์เป็นองค์กรอิสระของบุคคล ซึ่งร่วมกันด้วยความสมัครใจ เพื่อสนองความต้องการ และมีจุดหมายร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม โดยการดำเนินวิสาหกิจที่เป็นเจ้าของร่วมกันและควบคุมตามแนวทางประชาธิปไตย”

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 ได้ให้ความหมายของคำว่า “สหกรณ์” หมายถึง องค์กรทางเศรษฐกิจและสังคมที่สมาชิกร่วมกันจัดตั้งขึ้นด้วยการลงหุ้นร่วมกัน จัดการร่วมกันในการผลิต การจำหน่ายสินค้า หรือบริการตามความต้องการหรือผลประโยชน์ อย่างเดียวกันของบรรดาสมาชิก สมาชิกแต่ละคนมีสิทธิ์ออกเสียงได้หนึ่งเสียงในการบริหารสหกรณ์ โดยไม่ขึ้นกับจำนวนหุ้นที่ถืออยู่ เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์โคนม, (กฎ) คณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม โดยช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และได้จดทะเบียนตามกฎหมาย (<http://www.royin.go.th/dictionary/index.php>, 2562)

พระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2562 มาตรา 4 บัญญัติว่า “สหกรณ์” หมายความว่า คณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจ และสังคมของสมาชิก สหกรณ์ผู้มีสัญชาติไทย โดยช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัตินี้ (ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 136 ตอนที่ 34 ก น. 27)

จากความหมายสหกรณ์ ที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้น สรุปได้ว่า สหกรณ์ หมายถึง องค์กรอิสระของบุคคล ซึ่งร่วมกันจัดตั้งขึ้นด้วยความสมัครใจ เพื่อแก้ไขความเดือดร้อนของสมาชิก และจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 บุคคลที่เป็นสมาชิกสหกรณ์ต้องเป็นผู้มีสัญชาติไทย ดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม โดยช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สหกรณ์เป็นของสมาชิก บริหารงานโดยสมาชิก และเพื่อผลประโยชน์ของสมาชิก ทั้งนี้ เพื่อสร้างสรรค์และปรับปรุงการประกอบสัมมาอาชีพและความเป็นอยู่ให้ดีขึ้น ส่งผลให้ประเทศชาติ

มีการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และประชาธิปไตยด้วยวิธีการสหกรณ์ ซึ่งยึดอุดมการณ์ช่วยเหลือตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เป็นวิธีการในการดำเนินงาน

## 1.2 ความเป็นมาของการสหกรณ์ในประเทศไทย

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2550, น.23-27) อธิบายว่า การสหกรณ์ในประเทศไทย เกิดขึ้นได้โดยมีมูลเหตุมาจากช่วงปลายรัชสมัยของรัชกาลที่ 4 – 5 หลังทำสนธิสัญญาเบาว์ริง ประเทศไทยได้เริ่มมีการติดต่อค้าขายกับต่างประเทศมากขึ้น ระบบเศรษฐกิจของชนบทก็ค่อยๆ เปลี่ยนจากระบบเศรษฐกิจแบบเพื่อเลี้ยงตัวเองมาสู่ระบบเศรษฐกิจแบบเพื่อการค้า ความต้องการเงินทุนในการขยายการผลิตและการครองชีพจึงมีเพิ่มขึ้น ชาวนาที่ไม่มีทุนรอนของตนเองก็หันไปกู้ยืมเงินจากบุคคลอื่น ทำให้ต้องเสียดอกเบี้ยในอัตราสูง และยิ่งถูกเอาเปรียบจากพ่อค้านายทุนทุกวิถีทางอีกด้วย ชาวนาจึงตกเป็นฝ่ายเสียเปรียบอยู่ตลอดเวลา ทำนาได้ข้าวเท่าใดก็ต้องขายใช้หนี้เกือบหมด นอกจากนี้การทำนาก็ยังมีผลผลิตที่ไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับสภาพดินฟ้าอากาศ ถ้าปีไหนผลผลิตเสียหายก็จะทำให้หนี้สินพอกพูนมากขึ้นเรื่อยๆ จนลูกหนี้บางรายต้องโอนกรรมสิทธิ์ในที่ดินให้แก่เจ้าหนี้ และกลายเป็นผู้เช่านา หรือเร่ร่อน ไม่มีที่ดินทำกินในที่สุด

จากสภาพปัญหาความยากจนของชาวนาในสมัยนั้น ทำให้ทางราชการคิดหาวิธีช่วยเหลือ ด้วยการจัดหาเงินทุนมาให้กู้และคิดดอกเบี้ยในอัตราต่ำ ความคิดนี้ได้เริ่มในปลายรัชกาลที่ 5 โดยกำหนดวิธีการที่จะช่วยชาวนาในด้านเงินทุนไว้ 2 วิธี คือ

วิธีที่ 1 จัดตั้งธนาคารเพื่อให้เงินกู้แก่ชาวนา แต่ขัดข้องในเรื่องเงินทุนและหลักประกันเงินกู้ ความคิดนี้จึงระงับไป

วิธีที่ 2 วิธีการสหกรณ์ประเภทหาทุน วิธีนี้เกิดจากรัฐบาลโดยกระทรวงพระคลัง มหาสมบัติ ในปัจจุบันคือกระทรวงการคลัง ได้เชิญเซอร์เบอร์นาร์ด ฮันเตอร์ หัวหน้าธนาคารแห่งมิดราส ประเทศอินเดีย เข้ามาสำรวจหาหนทางช่วยเหลือชาวนาได้เสนอว่าควรจัดตั้ง “ธนาคารให้กู้ยืมแห่งชาติ” โดยมีที่ดินและหลักทรัพย์อื่นเป็นหลักประกัน เพื่อป้องกันมิให้ชาวนาที่กู้ยืมเงินทอดทิ้งที่นาหลบหนี้สิน ส่วนการควบคุมเงินกู้และการเรียกเก็บเงินกู้ ท่านได้แนะนำให้จัดตั้งเป็นสมาคมที่ เรียกว่า “ โคออปอเรทีฟ โซไซตี้ ” (Cooperative Society) โดยมีหลักการร่วมมือกันเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งคำนี้พระราชวรรังสรรค์กรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ ได้ทรงบัญญัติศัพท์เป็นภาษาไทยว่า “สมาคมสหกรณ์” จึงกล่าวได้ว่า ประเทศไทยเริ่มศึกษาวิธีการสหกรณ์ขึ้นในปีพ.ศ. 2475 แต่ยังมีได้ดำเนินการอย่างไร จนกระทั่งในปี 2458 ได้มีการเปลี่ยนกรมสถิติพยากรณ์ เป็นกรมพาณิชย์และสถิติพยากรณ์ขณะนั้น ได้ทรงพิจารณาเลือกแบบอย่างสหกรณ์เครดิตที่จัดตั้งกันอยู่ในประเทศหลายแบบในที่สุดก็ทรงเลือกแบบไรฟ์ไฟเซิน และทรงยืนยันไว้ในรายงานสหกรณ์ฉบับแรกว่า เมื่อได้พิจารณาแล้วได้ตกลงเลือกสหกรณ์ชนิดที่เรียกว่า ไรฟ์ไฟเซิน ซึ่งเกิดขึ้นในเยอรมัน และมีจุดมุ่งหมายที่จะอุปถัมภ์คนจนผู้ประกอบกิจการย่อย ๆ เห็นว่าเป็นสหกรณ์ชนิดที่เหมาะสม

ที่สุดสำหรับประเทศไทยจากการที่พระองค์ท่านทรงเป็นผู้บุกเบิกริเริ่มงานสหกรณ์ขึ้นในประเทศไทย บุคคลทั้งหลายในขบวนการสหกรณ์จึงถือว่าพระองค์ทรงเป็น “พระบิดาแห่งการสหกรณ์ไทย”

สำหรับรูปแบบของโรฟไฟเซนก็คือ สหกรณ์เพื่อการกู้ยืมเงินที่มีขนาดเล็ก สมาชิก จะได้มีความรับผิดชอบร่วมกันทำให้สะดวกแก่การควบคุมท้องที่ที่ได้รับการพิจารณาให้จัดตั้ง สหกรณ์ คือ จังหวัดพิษณุโลก เนื่องจากเป็นจังหวัดที่มีผู้คนไม่หนาแน่นและเป็นราษฎรที่พึ่งอพยพมาจากทางใต้ จึงต้องการช่วยเหลือผู้อพยพซึ่งประกอบอาชีพการเกษตรให้ตั้งตัวได้ รวมทั้งเพื่อเป็นการ ชักจูงราษฎรในจังหวัดอื่นที่มีผู้คนหนาแน่นให้อพยพมาในจังหวัดนี้ และเข้าทำประโยชน์ในที่ดิน อย่างเต็มที่ ต่อมากรมพาณิชย์และสถิติพยากรณ์จึงได้ทดลองจัดตั้งสหกรณ์หาทุนขึ้น ณ ท้องที่อำเภอ เมือง จังหวัดพิษณุโลก เป็นแห่งแรกใช้ชื่อว่า “สหกรณ์วัดจันทร์ ไม่จำกัดสินใช้” โดยจดทะเบียน เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2459 มีพระราชวงศ์เธอกรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ ทรงเป็นนายทะเบียนสหกรณ์ พระองค์แรก นับเป็นการเริ่มต้นการสหกรณ์ในประเทศไทยอย่างสมบูรณ์

### 1.3 คุณค่าของสหกรณ์ อุดมการณ์สหกรณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์

**คุณค่าของสหกรณ์ (Cooperative values)** สหกรณ์ต้องอยู่บนพื้นฐานแห่ง คุณค่าของการช่วยตนเอง ความเป็นประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรมและความ เป็นเอกภาพ สมาชิกสหกรณ์เชื่อมั่นในคุณค่าทางจริยธรรมแห่งความสุจริต ความเปิดเผย ความรับผิดชอบต่อสังคมและความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น โดยสืบทอดประเพณีปฏิบัติของผู้ริเริ่ม การสหกรณ์ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2560, น. 2)

**อุดมการณ์สหกรณ์ (Cooperative ideology)** อุดมการณ์สหกรณ์ คือ ความเชื่อ ร่วมกันที่ว่า การช่วยเหลือตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตามหลักการสหกรณ์ ซึ่งจะนำไปสู่ การกินดีอยู่ดีมีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2560, น. 3)

**หลักการสหกรณ์ (Cooperative Principles)** หลักการสหกรณ์ คือ “แนวทาง ที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าของสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม” ซึ่งประกอบด้วยหลักการ ที่สำคัญรวม 7 ประการ กล่าวคือ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2560, น. 4-25)

#### หลักการที่ 1 การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง

1) พึงตระหนักว่าการเข้าและออกจากการเป็นสมาชิก จะต้องเป็นไปโดยความสมัครใจ ของบุคคล (คำว่า "บุคคล" หมายถึง ทั้งบุคคลธรรมดาและนิติบุคคล) ไม่ใช่ถูกชักจูง โน้มน้าว ล่อลวง บังคับ ช่มชู้จากผู้อื่น

2) อย่างไรก็ดี การกำหนดคุณสมบัติสมาชิกของสหกรณ์ต่าง ๆ เพื่อให้ได้บุคคล ที่เข้ามาเป็นสมาชิกแล้วสามารถร่วมกันดำเนินกิจกรรมในสหกรณ์ได้ และไม่สร้างปัญหา ความเดือดร้อนให้แก่เพื่อนสมาชิกและสหกรณ์ ไม่ถือว่าขัดกับหลักการสหกรณ์ข้อนี้

3) สมาชิกสมทบนั้น ควรมีแต่เฉพาะกรณีของสหกรณ์บางประเภทที่มีลักษณะพิเศษ และจำเป็นเท่านั้น ไม่ควรให้มีในสหกรณ์ทั่วไปหรือทุกประเภท เพราะตามปกติสมาชิกสมทบมาจากบุคคล ซึ่งขาดคุณสมบัติที่จะเป็นสมาชิกธรรมดา หากสหกรณ์ได้รับสมาชิกสมทบจำนวนมาก ก็อาจกระทบต่อการส่งเสริมผลประโยชน์ของสมาชิกธรรมดาได้แม้ว่ากฎหมายจะได้ห้ามมิให้สมาชิกสมทบบีสิทธิบางประการก็ตาม

### **หลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย**

พึงตระหนักว่าเป็นหน้าที่ของสมาชิกทุกคนที่จะต้องร่วมแรงกายใจ และสติปัญญา ในการดำเนินการและควบคุมดูแลการดำเนินงานของสหกรณ์ของสหกรณ์ตามวิถีทางประชาธิปไตย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยผ่านช่องทางหรือองค์กรต่าง ๆ เช่น คณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบกิจการและที่ประชุมใหญ่

### **หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก**

1) หลักการสหกรณ์ข้อนี้ มุ่งเน้นให้สมาชิกทุกคนพึงตระหนักว่าบทบาทที่สำคัญของตนคือ การที่ต้องเป็นทั้งเจ้าของและลูกค้าในคนเดียวกัน (Co-owners and Customers) จึงต้องทำหน้าที่เป็นผู้สมทบทุน ผู้ควบคุม และผู้อุดหนุน หรือผู้ใช้บริการของสหกรณ์ มิใช่มาเป็นสมาชิกเพียงเพื่อมุ่งหวังได้รับประโยชน์จากสหกรณ์เท่านั้น

2) ในการจัดสรรกำไรสุทธิเพื่อความเป็นธรรมแก่สมาชิก ส่วนหนึ่งต้องกันไว้เป็นทุนสำรอง ซึ่งจะนำไปแบ่งกันมิได้ แต่เป็นทุนเพื่อพัฒนาสหกรณ์ของพวกเขาเอง ถือว่าเป็นทุนทางสังคม นอกนั้นอาจแบ่งเป็นเงินปันผลในอัตราจำกัด และเป็นเงินเฉลี่ยคืน ตามส่วนแห่งธุรกิจ

### **หลักการที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ**

1) สมาชิก กรรมการและพนักงานสหกรณ์รวมทั้งหน่วยงานส่งเสริมสหกรณ์ต้องสำนึกและตระหนักอยู่เสมอว่าสหกรณ์เป็นองค์การช่วยตนเอง และปกครองตนเอง เพราะฉะนั้นสหกรณ์ต้องเป็นอิสระในการตัดสินใจ หรือทำสัญญาใด ตามเงื่อนไขที่สหกรณ์ยอมรับได้กับบุคคลภายนอกหรือรัฐบาล

2) การรับความช่วยเหลือหรือสนับสนุนจากรัฐ หรือบุคคลภายนอกไม่ขัดกับหลักความเป็นอิสระของสหกรณ์ หากผู้ให้ความช่วยเหลือมุ่งหมายให้สหกรณ์ช่วยเหลือตนเองได้ และควบคุมตามหลักประชาธิปไตย รวมทั้งธำรงไว้ซึ่งความเป็นตัวของตัวเองของสหกรณ์

### **หลักการที่ 5 การศึกษา ฝึกอบรมและสารสนเทศ**

1) หลักการข้อนี้เป็นจุดอ่อนของสหกรณ์ในประเทศไทยทุกระดับ ทั้งสหกรณ์ชั้นปฐมและสหกรณ์ชั้นสูง เพราะขาดแผนแม่บทในการพัฒนาการศึกษาทางสหกรณ์ให้เป็นบทบาท และความรับผิดชอบของขบวนการสหกรณ์อย่างแท้จริงทั้ง ๆ ที่ได้รับเริ่มให้จัดตั้งกองทุนสะสมจัดสภาพสหกรณ์จากกำไรของสหกรณ์มาตั้งแต่ พ.ศ. 2492 และแม้จะมีการจัดตั้งสันนิบาตสหกรณ์

แห่งประเทศไทยและมีชุมนุมสหกรณ์ระดับชาติบ้างแล้วส่วนราชการที่ทำหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ก็ยังคงดำเนินการให้การศึกษาและฝึกอบรมทางสหกรณ์แทบจะเรียกได้ว่า ซ้ำซ้อนกับขบวนการสหกรณ์ โดยไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจนให้ขบวนการสหกรณ์สามารถรับผิดชอบการให้การศึกษาและฝึกอบรมทางสหกรณ์ได้ด้วยตนเองในที่สุดโดยมีหน่วยงานของรัฐทำหน้าที่ให้การสนับสนุนอย่างเพียงพอตามความจำเป็นและเน้นการฝึกอบรมข้าราชการให้ปฏิบัติหน้าที่ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2) การศึกษาฝึกอบรมและสารสนเทศมีความมุ่งหมายและเน้นกลุ่มเป้าหมาย ดังนี้

(1) การศึกษามุ่งให้สมาชิกและบุคคลทั่วไปซึ่งถือว่าเป็นผู้ที่จะเป็นสมาชิกในอนาคต มีความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับสหกรณ์ รวมทั้งมีความสำนึก และตระหนักในสิทธิและหน้าที่ของสมาชิกหรือให้เป็นผู้มีจิตวิญญาณสหกรณ์

(2) การฝึกอบรมมุ่งให้กรรมการ ผู้จัดการและพนักงานสหกรณ์ มีความรู้ความสามารถและทักษะรวมทั้งความรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ของตน

(3) ส่วนสารสนเทศนั้นมุ่งให้บุคคลทุกกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สำหรับเยาวชนและผู้นำ ด้านความคิดเป็น เช่น ผู้นำชุมนุม นักหนังสือพิมพ์ นักเขียน ผู้นำองค์กร พัฒนาชุมชน ฯลฯ โดยเน้นการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง

(4) หลักสูตรและเนื้อหาของการศึกษาอบรม ควรครอบคลุมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมการเมืองและวัฒนธรรม

### หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์

1) แท้จริงการร่วมมือระหว่างสหกรณ์เป็นหลักการเดียวกันกับการร่วมมือระหว่างบุคคลธรรมดาในการจัดตั้งสหกรณ์นั่นเอง ซึ่งจะก่อให้เกิดการประหยัดด้วยขนาด มีอำนาจการต่อรองสูงขึ้นและนำไปสู่การรับใช้สมาชิกอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2) การร่วมมือระหว่างสหกรณ์อาจทำได้ทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง ในแนวนอนสหกรณ์ทุกสหกรณ์ไม่ว่าประเภทเดียวกันหรือไม่ สามารถร่วมมือกันได้ในทุกระดับเพื่อประโยชน์สูงสุดของสมาชิกและขบวนการสหกรณ์ ในแนวตั้งสหกรณ์ท้องถิ่นประเภทเดียวกัน ควรรวมตัวกันทางธุรกิจเป็นชุมนุมสหกรณ์ระดับภูมิภาค หรือระดับประเทศ และระดับระหว่างประเทศ และสหกรณ์ทุกประเภท ทุกระดับ ทุกสหกรณ์ควรรวมตัวกันเป็นองค์การสหกรณ์สูงสุด (Apex organization) เพื่อประโยชน์ในการส่งเสริมด้านอุดมการณ์ การศึกษา การฝึกอบรม การส่งเสริมแนะนำ การกำกับดูแล การตรวจสอบการวิจัยและการพัฒนา

3) วัตถุประสงค์สำคัญของการร่วมมือระหว่างสหกรณ์ คือ เพื่อให้สหกรณ์สามารถมีอำนาจผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ เพราะฉะนั้นสหกรณ์ท้องถิ่นแต่ละสหกรณ์ และสหกรณ์ชั้นสูงต้อง

เป็นสหกรณ์ที่มีความเข้มแข็งและยั่งยืน มีชีวิตชีวา (Viable & sustainable) และร่วมมือกัน  
ในลักษณะของ "ระบบรวม" หรือเป็นเอกภาพ

### หลักการที่ 7 การเอื้ออาทรต่อชุมชน

1) สหกรณ์เป็นองค์การทางเศรษฐกิจและสังคม และเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน  
ที่สหกรณ์ตั้งอยู่ เพราะฉะนั้น การดำเนินงานของสหกรณ์ต้องเป็นไปเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของชุมชน  
นั้น ๆ ซึ่งหมายความว่า เป็นการพัฒนา ที่ไม่ทำลายทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมและระบบนิเวศ  
หรือเป็นการพัฒนาที่สนองความต้องการและความใฝ่ฝันของคนรุ่นปัจจุบัน โดยไม่ทำลายโอกาส  
ความสามารถและอนาคตของคนรุ่นหลัง

2) เนื่องจากสมาชิกสหกรณ์ก็เป็นสมาชิกของชุมชนนั่นเอง สหกรณ์จึงควรมีส่วน  
ช่วยเหลือในการพัฒนาชุมชนนั้นแบบยั่งยืน

ตามหลักการสหกรณ์ทั้ง 7 หลักนั้นสามารถสรุปได้ว่า เป็นหลักวิธีการดำเนินการ  
ที่สหกรณ์พึงนำไปใช้ปฏิบัติในการดำเนินกิจกรรมทั้งปวงเพื่อประโยชน์แก่มวลสมาชิกสหกรณ์  
คณะกรรมการดำเนินการ หน่วยงานต่าง ๆ ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์

**วิธีการสหกรณ์ (Cooperatives Practices)** คือ การนำหลักการสหกรณ์มาประยุกต์ใช้  
ในการดำเนินกิจการทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อประโยชน์ของมวลสมาชิกและชุมชนโดยไม่ละเว้น  
หลักการธุรกิจที่ดี (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2560, น. 26)

#### 1.4 ประเภทของสหกรณ์

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2542, น. 12) พระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562  
กำหนดไว้ในมาตรา 33/1 ว่า สหกรณ์ที่จะรับจดทะเบียนตามมาตรา 33 แบ่งประเภทได้ ดังต่อไปนี้

- 1) สหกรณ์การเกษตร
- 2) สหกรณ์ประมง
- 3) สหกรณ์นิคม
- 4) สหกรณ์ร้านค้า
- 5) สหกรณ์บริการ
- 6) สหกรณ์ออมทรัพย์
- 7) สหกรณ์เครดิตยูเนียน
- 8) สหกรณ์อื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

ลักษณะของสหกรณ์ที่จะรับจดทะเบียน วัตถุประสงค์ และขอบเขตแห่งการดำเนิน  
กิจการที่พึงดำเนินการได้ของสหกรณ์แต่ละประเภทตามวรรคหนึ่งให้เป็นไปตามกำหนด  
ในกฎกระทรวง



การบริหารงานของสหกรณ์ จะยึดหลักเดียวกัน คือ บริหารงานโดยสมาชิก สมาชิกทุกๆ คน จะเลือกตัวแทนซึ่งเรียกว่า คณะกรรมการดำเนินการ จากที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี คณะกรรมการดำเนินการมีหน้าที่กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และแนวทางการปฏิบัติงานและการบริหารงาน ให้สหกรณ์ โดยจัดจ้างผู้จัดการให้ปฏิบัติงานในสหกรณ์ภายใต้การควบคุมดูแลของคณะกรรมการดำเนินการ และผู้จัดการจะจัดจ้างเจ้าหน้าที่ให้มาทำงานในสหกรณ์ตามปริมาณธุรกิจและฐานะการเงินของสหกรณ์ ซึ่งผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์หรือฝ่ายจัดการจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงาน

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์การเกษตร

### 2.1 ความหมาย ความเป็นมา วัตถุประสงค์ และประโยชน์ที่สมาชิกจะได้รับ ของสหกรณ์การเกษตร

กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้ให้ความหมายของสหกรณ์การเกษตรไว้ ดังนี้ (<https://www.cpd.go.th/cpdth,2560>)

**สหกรณ์การเกษตร** หมายถึง สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ ผู้มีอาชีพทางการเกษตร รวมกันจัดตั้งขึ้น และจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลต่อนายทะเบียนสหกรณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกดำเนินกิจการร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิก และช่วยยกฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น

**ความเป็นมา** สหกรณ์การเกษตรแห่งแรกได้จัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2459 ชื่อว่า “สหกรณ์วัดจันทร์ ไม่จำกัดสินใช้” ในจังหวัดพิษณุโลก เป็นสหกรณ์การเกษตรชนิดไม่จำกัด มีขนาดเล็กในระดับหมู่บ้านตั้งขึ้นในหมู่เกษตรกรที่มีรายได้น้อยและมีหนี้สินมาก มีสมาชิกแรกตั้ง จำนวน 16 คน ทุนดำเนินงาน จำนวน 3,080 บาท เป็นค่าธรรมเนียมนแรกเข้า จำนวน 80 บาท และเป็นทุนจากการกู้แบงก์สยามกัมมาจล (ธนาคารไทยพาณิชย์ในปัจจุบัน) จำนวน 3,000 บาท

**วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสหกรณ์การเกษตร** สหกรณ์การเกษตรดำเนินธุรกิจแบบอเนกประสงค์ เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกดำเนินธุรกิจร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และช่วยเหลือส่วนรวมโดยใช้หลักคุณธรรม จริยธรรมอันดีงามตามพื้นฐานของมนุษย์ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิก และส่วนรวมให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคมตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์

**ประโยชน์ที่สมาชิกจะได้รับ** ทำให้สมาชิกมีปัจจัยการผลิตเพิ่มขึ้น จากการกู้เงินสหกรณ์ในอัตราดอกเบี้ยต่ำมาประกอบอาชีพ ทำให้มีที่ดินทำกินเป็นของตนเองหรือมีที่ดินทำกินมากกว่าเดิม ทั้งได้รับความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีในการผลิต ตั้งแต่การใช้พันธุ์พืช พันธุ์สัตว์

การใช้ปุ๋ย การใช้ยาปราบศัตรูพืช การเก็บรักษาผลผลิตอย่างมีคุณภาพ ผลิตผล ที่ได้จึงเป็นไปตามความต้องการของตลาด ส่งผลให้สหกรณ์และบุคคลในครอบครัวมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา และการอนามัย

จากข้อมูลสารสนเทศของกรมส่งเสริมสหกรณ์ สหกรณ์การเกษตร หมายถึง สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ผู้มีอาชีพทางการเกษตร รวมกันจัดตั้งขึ้นและจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลต่อนายทะเบียนสหกรณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกดำเนินกิจการร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิก และช่วยยกฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น เนื่องจากในการประกอบอาชีพของเกษตรกรมักประสบปัญหาต่างๆที่สำคัญ มีดังนี้ (<http://www.cpd.go.th,2560>)

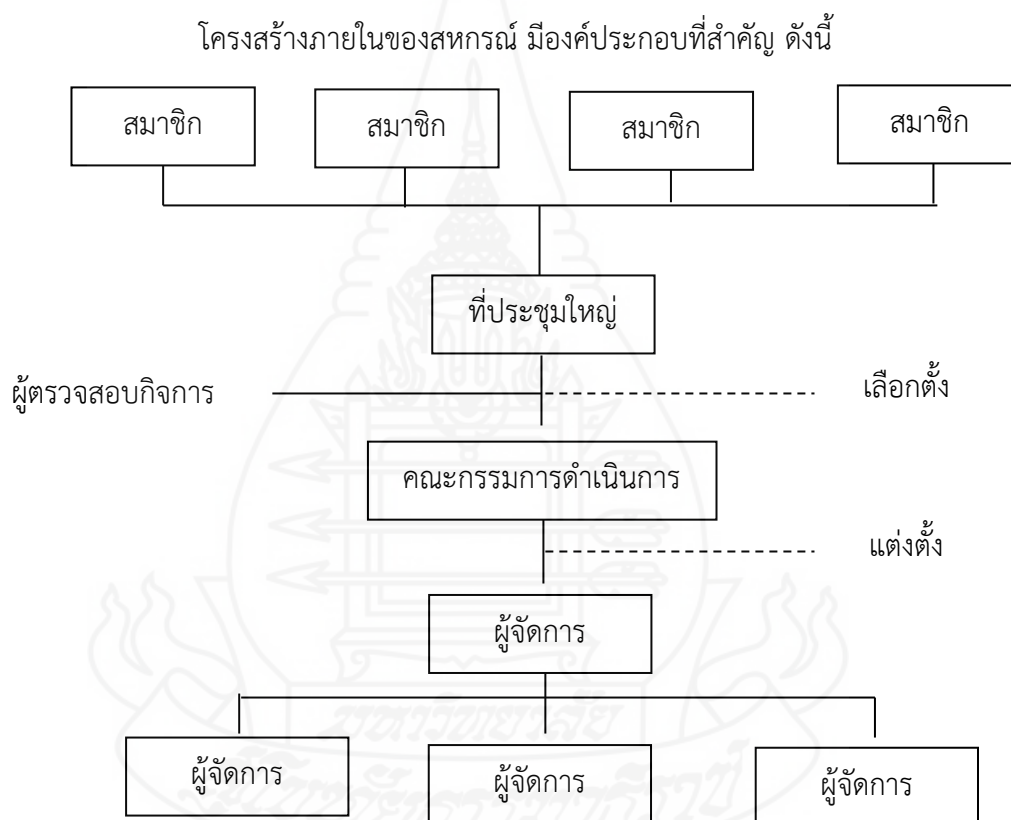
- 1) ขาดแคลนเงินทุน เงินทุนที่ใช้ในการประกอบอาชีพมีไม่เพียงพอ ต้องกู้ยืมจากพ่อค้าหรือนายทุนในท้องถิ่น ซึ่งต้องเสียดอกเบี้ยแพง
- 2) ขาดแคลนที่ดินทำกิน เกษตรกรบางรายมีที่ดินทำกินน้อย บางรายไม่มีที่ดินทำกินเป็นของตนเอง ต้องเช่าที่ดินผู้อื่นทำกินโดยเสียค่าเช่าแพงและถูกเอารัดเอาเปรียบจากการเช่า
- 3) ปัญหาการผลิตเกษตรกรขาดความรู้เกี่ยวกับการผลิตสมัยใหม่ที่ถูกต้อง เช่น การใช้ปุ๋ยยาฆ่าแมลงยาปราบศัตรูพืชพันธุ์ พืชพันธุ์สัตว์ทำให้ผลผลิตที่ได้รับต่ำไม่คุ้มกับการลงทุน นอกจากนั้นผลผลิตที่ได้ไม่มีคุณภาพ และไม่เป็นไปตามความต้องการของตลาด
- 4) ขาดปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็น เช่น ระบบชลประทาน
- 5) ปัญหาการตลาดเกษตรกรถูกเอารัดเอาเปรียบในเรื่องการชั่ง ตวง วัด และมีความจำเป็นต้องจำหน่ายผลผลิตตามฤดูกาล เนื่องจากไม่มีที่เก็บรักษาผลผลิต จึงถูกกดราคาจากพ่อค้า เป็นเหตุให้ไม่มีรายได้เพื่อนำมาเป็นค่าใช้จ่ายในครอบครัว

จากปัญหาที่เกษตรกรประสบอยู่ทั่วไปดังกล่าวมาแล้วข้างต้น เป็นเรื่องยากที่เกษตรกรแต่ละคนจะแก้ปัญหาทุกอย่างได้สำเร็จตามลำพังตนเอง ดังนั้น เกษตรกรจะต้องร่วมมือกัน แก้ไขปัญหาและรวมกลุ่มกันจัดตั้งเป็นสหกรณ์การเกษตร จดทะเบียนให้ถูกต้องตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกสหกรณ์ดำเนินธุรกิจร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และช่วยเหลือส่วนรวมโดยใช้หลักคุณธรรมจริยธรรมอันดีงามตามพื้นฐานของมนุษยก่อให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกสหกรณ์ และส่วนรวมให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์ ซึ่งจะสามารถทำให้สมาชิกสหกรณ์มีปัจจัยการผลิตเพิ่มขึ้น จากการใช้เงินสหกรณ์ในอัตราดอกเบี้ยต่ำมาประกอบอาชีพ ทำให้มีที่ดินทำกินเป็นของตนเองหรือมีที่ดินทำกินมากกว่าเดิม รวมทั้งได้รับความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีในการผลิตตั้งแต่การใช้พันธุ์พืช พันธุ์สัตว์ การใช้ปุ๋ย การใช้ยาปราบศัตรูพืช การเก็บรักษาผลผลิตอย่างมีคุณภาพ ผลิตผลที่ได้จึงเป็นไปตาม

ความต้องการของตลาด ส่งผลให้สหกรณ์และบุคคลในครอบครัวมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคมการศึกษา และการอนามัย (<http://www.cpd.go.th>,2560)

## 2.2 โครงสร้างภายในของสหกรณ์การเกษตร

ภาสันต์ นุพาสันต์และคณะ (2550, น.191) การบริหารงานของสหกรณ์ จะยึดหลักเดียวกัน คือ บริหารงานโดยสมาชิก สมาชิกทุกๆ คน จะเลือกตัวแทนซึ่งเรียกว่า “คณะกรรมการดำเนินการ” จากที่ประชุมใหญ่ คณะกรรมการดำเนินการ มีหน้าที่กำหนดนโยบายการบริหารงานให้สหกรณ์ โดยจัดจ้าง “ผู้จัดการ” ให้ปฏิบัติงานในสหกรณ์ ภายใต้การควบคุมดูแลของคณะกรรมการดำเนินการ



ภาพที่ 2.1 โครงสร้างภายในของสหกรณ์

ที่มา : ภาสันต์ นุพาสันต์ และคณะ (2550, น.192)

**สมาชิก** หมายถึง ผู้ลงชื่อขอจดทะเบียนสหกรณ์ และผู้ที่มีชื่ออยู่ในบัญชีของผู้ที่จะเป็นสมาชิกสหกรณ์ รวมทั้งผู้ที่สมัครเป็นสมาชิกภายหลังที่สหกรณ์ได้จดทะเบียนแล้ว โดยถือว่าได้เป็นสมาชิกเมื่อได้ชำระค่าหุ้นตามจำนวนที่จะถือครบถ้วนแล้ว

คุณสมบัติของสมาชิก คือ

- 1) ตั้งบ้านเรือน และประกอบอาชีพในท้องที่ดำเนินงานของสหกรณ์
- 2) เป็นบุคคลธรรมดาและบรรลุนิติภาวะ
- 3) เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ ขยันขันแข็ง ในการประกอบอาชีพและรู้จักประหยัด
- 4) ไม่เป็นคนไร้ความสามารถ หรือเสมือนไร้ความสามารถ
- 5) ไม่เป็นบุคคลล้มละลาย หรือมีหนี้สินล้นพ้นตัว
- 6) ไม่เคยถูกให้ออกจากสหกรณ์ใดๆ โดยมีความผิด

สิทธิหน้าที่ของสมาชิกสหกรณ์

1) เป็นเจ้าของสหกรณ์ โดย ถือหุ้นกับสหกรณ์ มีทรัพย์สินอยู่ในสหกรณ์ มีหนี้สินอยู่ในสหกรณ์ มีส่วนรับผิดชอบต่อสหกรณ์ มีส่วนได้เสียในสหกรณ์

2) มีสิทธิในการใช้บริการของสหกรณ์ มีสิทธิในการควบคุมสหกรณ์ มีสิทธิในการตรวจสอบสหกรณ์ มีสิทธิในการเข้าประชุมใหญ่ มีสิทธิในการสมัครเป็นกรรมการสหกรณ์ มีสิทธิเลือกตั้งกรรมการสหกรณ์

3) มีหน้าที่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะกรรมการ และคำสั่งของสหกรณ์ มีหน้าที่เข้าร่วมประชุม มีหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสหกรณ์ มีหน้าที่สอดส่องดูแลกิจการของสหกรณ์

**ที่ประชุมใหญ่ของสมาชิก** สหกรณ์จะมีการประชุมสมาชิกทั้งหมด หรือผู้แทนสมาชิกอย่างน้อยปีละครั้ง เรียกว่า การประชุมใหญ่ เพื่อพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- 1) รับทราบเรื่องการรับสมาชิกเข้าใหม่และลาออกจากสหกรณ์
- 2) กำหนดวงเงินกู้ยืม
- 3) กำหนดค่าพาหนะ และเบี้ยเลี้ยงของคณะกรรมการดำเนินการ
- 4) เลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการ หรือถอดถอนกรรมการดำเนินการทั้งคณะหรือรายตัว
- 5) เลือกตั้งผู้ตรวจสอบกิจการ
- 6) พิจารณานุมัติงบดุลและรายงานประจำปี
- 7) พิจารณาจัดสรรกำไรสุทธิประจำปี
- 8) พิจารณาแก้ไขเพิ่มเติมข้อบังคับ
- 9) พิจารณากำหนดนโยบายการดำเนินงานของสหกรณ์
- 10) พิจารณารายงานของผู้ตรวจสอบกิจการ

- 11) พิจารณาข้ออุทธรณ์ของสมาชิก เกี่ยวกับมติของคณะกรรมการดำเนินการ
- 12) พิจารณาและปฏิบัติตามคำสั่ง หรือคำแนะนำของนายทะเบียนสหกรณ์ รองนายทะเบียนสหกรณ์ ผู้ตรวจการสหกรณ์ ผู้สอบบัญชี พนักงานเจ้าหน้าที่ซึ่งนายทะเบียนสหกรณ์ มอบหมาย หรือเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์
- 13) พิจารณาลงมติให้สหกรณ์สมัครเข้าเป็นสมาชิกของชุมนุมสหกรณ์ หรือให้เข้าร่วมกับสหกรณ์อื่นในการจัดตั้งชุมนุมสหกรณ์
- 14) พิจารณาให้ความร่วมมือ และประสานงานกับสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ในการส่งเสริมและเผยแพร่กิจการสหกรณ์ ตลอดจนการรับคำแนะนำช่วยเหลือทางวิชาการ สหกรณ์และการศึกษาฝึกอบรมวิชาการเกี่ยวกับกิจการสหกรณ์
- 15) พิจารณาควบสหกรณ์และแยกสหกรณ์

**คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์** หมายถึง สมาชิกสหกรณ์ที่ได้รับเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ให้เป็นคณะกรรมการดำเนินการ ซึ่งประกอบด้วย ประธานกรรมการ 1 คน และกรรมการอื่นอีกไม่เกิน 14 คน คณะกรรมการเป็นผู้ดำเนินกิจการและเป็นผู้แทนสหกรณ์ในกิจการอื่นเกี่ยวกับบุคคลภายนอก

อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการ

- 1) กำหนดระเบียบถือใช้ในสหกรณ์
- 2) กำหนดนโยบาย และควบคุมกิจการธุรกิจ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์
- 3) ปฏิบัติตามคำสั่งนายทะเบียนสหกรณ์ รองนายทะเบียนสหกรณ์ ผู้ตรวจการสหกรณ์ ผู้สอบบัญชี หรือเจ้าหน้าที่ซึ่งนายทะเบียนมอบหมาย
- 4) พิจารณาการรับสมาชิกและสมาชิกออก
- 5) แต่งตั้ง หรือจ้าง ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่
- 6) มอบหมายอำนาจหน้าที่ให้บุคคลที่เหมาะสม
- 7) แต่งตั้งบุคคลภายนอกเป็นที่ปรึกษาสหกรณ์
- 8) อนุมัติรายการการเงินที่สำคัญ
- 9) พิจารณารายงานกิจการประจำเดือน หรือรายงานอื่น
- 10) ดำเนินการประชุมใหญ่
- 11) เสนอแนะการจัดสรรกำไรสุทธิ เสนอแผนงานงบประมาณต่อที่ประชุมใหญ่
- 12) ดำเนินการเกี่ยวกับทรัพย์สิน
- 13) เป็นตัวแทนสหกรณ์ในการทำนิติกรรม

ความรับผิดชอบของคณะกรรมการดำเนินการ

1) รับผิดชอบทั้งคณะ กรณีสหกรณ์ดำเนินการยืดอกวัตถุประสงค์ หรือกรณีละเว้นการปฏิบัติหน้าที่

2) รับผิดชอบรายงานกรณีลงมติที่ไม่ชอบ

**ผู้ตรวจสอบกิจการ** เป็นบุคคลหรือคณะบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งจากที่ประชุมใหญ่โดยเป็นผู้มีคุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถ ในด้านกิจการ ธุรกิจ บัญชี การเงิน การสหกรณ์ บทบาทหน้าที่ของผู้ตรวจสอบกิจการ

1) ตรวจสอบเอกสารทุกธุรกิจ ทุกกิจการของสหกรณ์

2) ตรวจสอบหลักฐานต่าง ๆ ในสหกรณ์

3) ตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผนงาน การใช้จ่ายงบประมาณ

4) ติดตามผลการดำเนินงานของคณะกรรมการดำเนินการ

5) ตรวจสอบหลักประกัน การจัดจ้างเจ้าหน้าที่สหกรณ์

6) เข้าประชุมใหญ่เสนอผลการตรวจสอบกิจการ

**ฝ่ายจัดการ** เป็นบุคคลที่คณะกรรมการดำเนินการจัดจ้าง ให้ปฏิบัติงานตามที่มอบหมาย โดยได้รับค่าตอบแทนจากสหกรณ์

บทบาทหน้าที่ของฝ่ายจัดการ มีหน้าที่ดำเนินงานกิจการธุรกิจของสหกรณ์ ดังนี้

1) จัดทำหลักฐาน เอกสารที่เกี่ยวข้อง

2) ทำแผนปฏิบัติงานตามนโยบายของสหกรณ์

3) รายงานผลการดำเนินงาน

4) รับผิดชอบการเงิน การบัญชี พัสดุ ครุภัณฑ์

5) ปฏิบัติงานอื่นๆ

### 2.3 การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเกษตร

สหกรณ์การเกษตรดำเนินธุรกิจ เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกช่วยเหลือซึ่งกันและกันและช่วยเหลือส่วนรวม ดังนี้ (<http://www.cpd.go.th,2562>)

**2.3.1 ธุรกิจรับฝากเงิน** เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักและเห็นคุณค่าประโยชน์ของการออมทรัพย์ และเพื่อเป็นการระดมทุนในสหกรณ์ สหกรณ์จะรับฝากเงินจากสมาชิก 2 ประเภท คือ เงินฝากออมทรัพย์ และเงินฝากออมทรัพย์พิเศษ โดยสหกรณ์จะจ่ายดอกเบี้ยให้อัตราเดียวกับธนาคารพาณิชย์ หรือในอัตราที่สูงกว่า ตามฐานะทางการเงินของแต่ละสหกรณ์

**2.3.2 ธุรกิจสินเชื่อ** เมื่อเกษตรกรรวมตัวกันเป็นสหกรณ์สามารถสร้างความเชื่อถือให้กับสถาบันการเงิน หน่วยงานของทางราชการและบุคคลทั่วไป โดยสหกรณ์จัดหาเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำมาให้สมาชิกนำไปลงทุนเพื่อการเกษตร ซึ่งสหกรณ์จะพิจารณาจากแผนการดำเนินงานหรือแผนการใช้

เงินกู้ของสมาชิกประกอบการให้เงินกู้ เช่น สหกรณ์อาจให้เงินกู้แก่สมาชิกเพื่อนำไปซื้อวัสดุการเกษตร ค่าใช้จ่ายที่จำเป็นในครอบครัว หรือเพื่อนำไปบุกเบิกปรับปรุงที่ดิน หรือจัดซื้อที่ดินการเกษตร ในกรณี ที่สมาชิกไม่มีที่ดินทำกิน หรือมีน้อยไม่เพียงพอทำการเกษตร

**2.3.3 ธุรกิจการซื้อ** คือ การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเกษตร เช่น ปุ๋ยยาปราบศัตรูพืช เมล็ดพืช และสิ่งของที่จำเป็นมาจำหน่ายแก่สมาชิก โดยจะสำรวจความต้องการของสมาชิกก่อน แล้วสหกรณ์จะเป็นผู้จัดหาจำหน่ายต่อไป เพราะการรวมซื้อในปริมาณมากจะทำให้ซื้อได้ในราคาที่ต่ำลง และเมื่อถึงสิ้นปีหากสหกรณ์มีกำไรก็จะนำเงินจำนวนนี้มาเฉลี่ยคืนให้แก่สมาชิก

**2.3.4 ธุรกิจการขาย** หรือการรวบรวมผลผลิตให้แก่สมาชิก ทำให้มีอำนาจในการต่อรองมากขึ้น ผลผลิตจะขายได้ในราคาสูงขึ้น สมาชิกไม่ถูกเอารัดเอาเปรียบจากพ่อค้าในเรื่องการชั่งตวง วัด หรือถูกกดราคาในการรับซื้อผลผลิต

**2.3.5 ธุรกิจแปรรูปผลิตผลทางการเกษตรและการผลิตสินค้า** เป็นธุรกิจที่เกิดจากการนำผลิตผลที่สหกรณ์รวบรวม/จัดหามาแปรรูปเป็นสินค้าสำเร็จรูปเพื่อขายต่อ ตลอดจนการส่งเสริมให้สมาชิกผลิตสินค้าเพื่อนำมาขายตามที่กำหนดไว้ในระเบียบของสหกรณ์

**2.3.6 ธุรกิจให้บริการและส่งเสริมการเกษตร** เป็นธุรกิจที่เกิดจากการที่สหกรณ์ให้บริการช่วยเหลือเกษตรกรในด้านการเผยแพร่ความรู้และส่งเสริมการเกษตร การวางแผนเพาะปลูก ตลอดจนการให้บริการและบำรุงที่ดินเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่การเพาะปลูกของสมาชิก เช่น การให้บริการสูบน้ำ ปรับพื้นที่ การให้บริการไถไร่/นา การจัดระบบส่งน้ำ ตามที่กำหนดไว้ในระเบียบของสหกรณ์

## 2.4 บริบทสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดเพชรบูรณ์ มีหน้าที่ส่งเสริม แนะนำ และกำกับดูแลสหกรณ์ ประเภทต่างๆ ในจังหวัดเพชรบูรณ์ รวมทั้งสิ้น 77 แห่ง ประกอบด้วยสถานะดำเนินงาน จำนวน 71 แห่ง หยุดดำเนินงาน จำนวน 6 แห่ง ยังไม่เริ่มดำเนินงาน จำนวน 2 แห่ง และชำระบัญชี จำนวน 5 แห่ง โดยมีสหกรณ์การเกษตรที่อยู่ในความรับผิดชอบ จำนวน 52 แห่ง ([www.cpd.go.th](http://www.cpd.go.th) ,2562) และเข้าร่วมโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล จำนวน 11 แห่ง

สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์ ที่เข้าร่วมโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ทั้ง 11 แห่ง มีสินทรัพย์รวมทั้งสิ้น 3,003,956,498.52 บาท มีหนี้สินรวมทั้งสิ้น 2,316,381,775.81 บาท และมีทุน รวมทั้งสิ้น 687,574,722.71 บาท ดำเนินธุรกิจหลัก จำนวน 6 ธุรกิจ ได้แก่ ธุรกิจรับฝากเงิน ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลผลิต ธุรกิจแปรรูปผลิตผล และธุรกิจการให้บริการอื่นๆ โดยมีปริมาณธุรกิจรวมทุกธุรกิจ ทั้งสิ้น 3,179,558,539.62 บาท แยกเป็น ธุรกิจรับฝากเงิน จำนวน 438,596,630.33 บาท ธุรกิจสินเชื่อ จำนวน 1,825,421,007.33 บาท ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย จำนวน 465,755,698.25 บาท

ธุรกิจรวบรวมผลผลิต จำนวน 420,721,889.91 บาท ธุรกิจแปรรูปผลผลิต จำนวน 27,030,803.80 บาท และธุรกิจการให้บริการอื่นๆ จำนวน 2,032,510 บาท (รายงานประจำปีของสหกรณ์, 2559,2562)

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาล

ในระบบเศรษฐกิจปัจจุบัน ทนเป็นปัจจัยสำคัญของการเจริญเติบโตของธุรกิจแต่ถ้าธุรกิจนั้นจะอาศัยทุนของตนเองเพียงอย่างเดียว จะไม่สามารถเจริญเติบโตแข่งขันกับธุรกิจอื่นได้ต้องอาศัยแหล่งเงินทุนจากภายนอกด้วย ได้แก่ สถาบันการเงินและตลาดทุน แต่การจะเข้าถึงแหล่งเงินทุนภายนอกได้ ธุรกิจนั้นจะต้องสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่ผู้ลงทุน หรือสถาบันการเงินที่ให้อุปถัมภ์ว่าหุ้นที่ลงทุนหรือเงินที่ให้อุปถัมภ์ จะไม่สูญหายและได้ผลตอบแทนคุ้มค่า

สหกรณ์เป็นธุรกิจรูปแบบหนึ่ง ต้องได้รับความน่าเชื่อถือจากสมาชิกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสิ่งสำคัญ เพราะถ้าขาด “ความน่าเชื่อถือ” การดำเนินธุรกิจอาจจะประสบปัญหาและล้มลง ในที่สุด ความน่าเชื่อถือจะเกิดขึ้นได้ สหกรณ์ต้องมี “ธรรมาภิบาล” ในการบริหารกิจการของสหกรณ์ ให้เป็นไปอย่างซื่อสัตย์ โปร่งใส มีความรับผิดชอบ สร้างการมีส่วนร่วม และมีการใช้กระบวนการบริหารจัดการ เพื่อการใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล คุ้มค่า และโดยประหยัด เป็นผลให้เกิดประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรม สหกรณ์สามารถดำเนินงานประสบความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมั่นคง ส่งผลให้สหกรณ์เป็นที่น่าเชื่อถือและยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะศรัทธาจากสมาชิกสหกรณ์ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2561, น.18)

ผู้ศึกษาได้ศึกษาและทบทวน แนวคิด ทฤษฎี เอกสารที่เกี่ยวข้องกับธรรมาภิบาล ซึ่งจะได้นำเสนอรายละเอียด ดังนี้

#### 3.1 ความหมายของธรรมาภิบาล มีหลายความหมาย ได้แก่

นันทวัน อินทชาติ (2557, น. 14) ได้ให้ความหมายคำว่า “ธรรมาภิบาล” มีความหลากหลายขึ้นอยู่กับลักษณะการ ปกครอง วัฒนธรรม และวัตถุประสงค์ของประเทศและองค์กรที่จะผลักดันแนวคิดนี้ไปใช้ จึงอาจสรุปได้ว่า “ธรรมาภิบาล” เป็นเครื่องมือสำคัญของสังคม โดยเป็นกรอบหรือแนวทางในการวางแผนเพื่อพัฒนาทุกส่วนของสังคม ด้วยการประสานความร่วมมือจาก 3 ฝ่าย ได้แก่ ภาครัฐ เอกชนและประชาชน ในอันที่จะจัดระบบในการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อใช้เป็นกลไกในการปฏิบัติให้ได้ผลอย่างเป็นรูปธรรม ได้แก่ การมีระบบราชการที่มีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ ภาคเอกชนและประชาชนมีความเข้มแข็ง ประเทศชาติมีการพัฒนาที่ยั่งยืน สามารถอยู่ได้ด้วยศักยภาพของตนเอง



มณฑิรา มีรส (2558, น. 21) ได้ให้ความหมายว่า ธรรมาภิบาลเป็นการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจ เอกชน และภาคประชาชน สามารถแสดงออกซึ่งผลประโยชน์ที่จะปกป้องสิทธิของตนเองตามกฎหมาย และแสดงความเห็นที่แตกต่างกันบนหลักการมีส่วนร่วม มีความโปร่งใสที่สามารถตรวจสอบได้ มีความรับผิดชอบต่อผลที่กระทำและมีความยุติธรรม จริยธรรมที่ดีในการปฏิบัติงานภายใต้การปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย คือ ตอบสนองความต้องการของคนในสังคม มีระบบบริหารราชการที่ดี มีประสิทธิภาพก่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน และสามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต

รองศาสตราจารย์ ดร.เสนีย์ คำสุข (2561, น. 10-14) กล่าวถึง ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมาย ในเรื่องระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good governance) ไว้ว่า คือ การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมและภาคธุรกิจเอกชนและภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุมถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการและฝ่ายธุรกิจ สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรู้จัก สามัคคีและร่วมกันเป็นพลัง ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศ เพื่อบรรเทาป้องกันหรือแก้ไขเยียวยาภาวะวิกฤต ภัยอันตรายที่อาจจะมีมาในอนาคตและสังคมจะรู้สึกถึงความยุติธรรม ความโปร่งใสและความมีส่วนร่วม อันเป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข สอดคล้องกับความเป็นไทย รัฐธรรมนูญและกระแสโลกในปัจจุบัน

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2561, น.4) ได้ให้ความหมาย ธรรมาภิบาล หรือ Good governance หรือการกำกับดูแลกิจการที่ดี หมายถึง การบริหารจัดการบ้านเมือง สังคม องค์กร สถาบัน หรือธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์สุจริต (Honesty) ความเปิดเผยโปร่งใส (Transparency) ความรับผิดชอบและรับรองที่ตรวจสอบได้ (Accountability) ความชอบธรรม ยุติธรรม (Fairness) ความมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ (Quality and efficiency) และการมีมาตรฐาน คุณธรรม จริยธรรมเป็นการทั่วไป (General ethical and moral standard) เป็นหลักที่มีคุณค่าและสำคัญมาก จึงควรที่จะนำมาปรับใช้ในการดำเนินกิจกรรมทั้งด้านการเมือง การปกครอง เศรษฐกิจ ธุรกิจ สังคม สาธารณสุข การศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม เพื่อนำพาให้สังคมไทย ธุรกิจไทย โดยรวมมีความเข้มแข็ง มั่นคงและเจริญก้าวหน้า สำหรับธุรกิจนั้น หลักธรรมาภิบาล คือ หัวใจในการดำเนินธุรกิจที่มีผลต่อทุกฝ่ายให้ได้รับผลประโยชน์ที่ยุติธรรม ตั้งแต่ผู้บริหาร ผู้ถือหุ้น เจ้าหน้าที่ ลูกค้า รวมถึงสังคมและประเทศชาติ

จากความหมายของธรรมาภิบาล ที่มีผู้อธิบายไว้หลายหลาย ผู้ศึกษาได้สรุปความหมายของ “ธรรมาภิบาล” ว่า หมายถึง เครื่องมือในการจัดระเบียบการปกครองด้วยหลักการบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพ เน้นการเชื่อมโยงส่วนต่าง ๆ ของสังคม ทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจ เอกชน และภาคประชาชน ให้มีการสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความเป็นธรรมทั้งในความคิดและการปฏิบัติ มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน มีความเสมอภาค ความรับผิดชอบโปร่งใส คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก อันจะเป็นพลังขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสำเร็จอย่างมั่นคง และมีการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป

### 3.2 ประโยชน์ของธรรมาภิบาล

เมื่อสหกรณ์ยึดถือ “ธรรมาภิบาล” ในการดำเนินธุรกิจ ผลที่ได้รับกลับมาคือ “ความเชื่อถือ” จาก สมาชิกสหกรณ์ ประชาชนทั่วไป สถาบันการเงิน สังคม และคู่ค้า ฯลฯ เพราะทุกส่วนที่มีส่วนได้ส่วนเสียย่อมต้องการ ให้สหกรณ์ที่จะค้าขายด้วยความซื่อสัตย์สุจริตโปร่งใสมีความรับผิดชอบ มีความยุติธรรม มีจริยธรรม คุณธรรม สินค้า ที่ผลิตได้เป็นสินค้าที่ดี มีคุณภาพ ปลอดภัย ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม ไม่ค้ากำไรเกินควร และไม่เอาเปรียบต่อสมาชิก และประชาชนทั่วไป การดำเนินการลักษณะนี้ สหกรณ์จะเจริญรุ่งเรืองเป็นที่เชื่อถือของคู่ค้า สมาชิกสหกรณ์ มีส่วนเหลือสามารถพึ่งพาตนเองได้ในยามวิกฤต และในยามปกติ รวมทั้งสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ง่าย ไม่ว่าสถาบันการเงินใดก็ตามก็ต้องการให้สินเชื่อ และให้ดอกเบี้ยเงินกู้ที่ถูกลง เพราะปล่อยสินเชื่อไปแล้วปลอดภัยไม่ต้องกลัวสูญ

(<https://web.cpd.go.th/phetchabun/index.php/newsgeneral1/km#km-ธรรมาภิบาลในสหกรณ์,2559>) เนื่องจากสหกรณ์มีความรับผิดชอบและธุรกิจดำเนินไปด้วยดีผลที่ได้รับกลับมาของสหกรณ์พอสรุปได้ดังนี้

1) **เพิ่มความน่าเชื่อถือของกิจการสหกรณ์** สหกรณ์ที่ดำเนินธุรกิจโดยยึดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือมีธรรมาภิบาลจะมีนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่สนองตอบความคาดหวังหรือความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล จะส่งผล ให้สหกรณ์ได้รับความเชื่อถือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (สมาชิก, ประชาชนทั่วไป, คู่ค้า, สถาบันการเงิน)

2) **สามารถเข้าถึงผู้ร่วมลงทุนและระดมเงินทุนได้ง่าย** สถาบันการเงินและแหล่งทุนต่าง ๆ จะให้ความเชื่อมั่นกับสหกรณ์ที่มีธรรมาภิบาล และพร้อมจะให้การสนับสนุนหรือร่วมลงทุนด้วย เพราะความน่าเชื่อถือที่สหกรณ์ส่งสมไว้จะทำให้ผู้ให้การสนับสนุน มั่นใจว่าเงินที่ให้อยู่จะไม่สูญหาย

3) **มีเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่ดีมีความสามารถและรักองค์กร** ตามหลักธรรมาภิบาล สหกรณ์ที่มีนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่คำนึงถึงความเป็นอยู่ของเจ้าหน้าที่สหกรณ์และให้ความสำคัญกับการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ จะทำให้เจ้าหน้าที่ สหกรณ์รักองค์กร และสามารถดึงดูดบุคคลภายนอกที่มีความรู้ความสามารถให้ความสนใจเข้ามาร่วมงานกับองค์กร ตลอดไป

**4) เพิ่มขีดความสามารถทางการตลาด** สหกรณ์ที่มีแนวทางปฏิบัติที่ดีต่อสมาชิก ตระหนักและให้ความสำคัญต่อ ความพึงพอใจ ของสมาชิกเป็นหลัก ด้วยการผลิตสินค้าหรือให้บริการ แก่สมาชิกโดยคำนึงความปลอดภัยและความคุ้มค่าที่สมาชิกจะ ได้รับจากผลิตภัณฑ์หรือบริการ จะนำไปสู่การเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดและการขยายธุรกิจในอนาคต

**5) การยอมรับของสังคมในการดำเนินธุรกิจ** ความรับผิดชอบต่อสังคมและ ส่วนรวมของสหกรณ์ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (สมาชิก, ประชาชน ทัวไป, คู่ค้า, สถาบันการเงิน) คาดหวัง หรือรับรู้มีผลอย่างมากต่อการยอมรับของสังคมและการเติบโตของสหกรณ์ในการ ดำเนินธุรกิจ ในทาง ตรงกันข้ามสหกรณ์ที่ละเลย ไม่เอาใจใส่ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมนอกจากจะถูกต่อต้านหรือมี ความขัดแย้งกับสังคมและส่วนรวมแล้ว หากสหกรณ์ประสบภาวะวิกฤตร้ายแรง โอกาสที่จะได้รับความเห็นใจการให้อภัย หรือโอกาสในการแก้ตัวจากชุมชนและสังคมคงเป็นเรื่องที่คาดหวังได้ยาก

**6) เพิ่มภูมิคุ้มกันให้แก่สหกรณ์** ท่ามกลางกระแสของความเปลี่ยนแปลงที่ เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาในยุคโลกาภิวัตน์มีโอกาส สูงมากที่จะนำกิจการไปสู่ความเสี่ยงใหม่ ๆ ซึ่งยากจะ คาดเดา การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในการติดตามและ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็น การกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือมีธรรมาภิบาล มาตรการเหล่านี้จะช่วยป้องกัน ผลกระทบที่อาจจะ เกิดขึ้นทั้งจากภายในและภายนอก เป็นการเพิ่มภูมิคุ้มกันให้แก่สหกรณ์ และลดโอกาสที่จะเกิดความ เสี่ยงในการดำเนินธุรกิจให้น้อยลง

**7) เพิ่มโอกาสในการสร้างผลกำไรและเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน** สหกรณ์ที่มี ระบบการบริหารจัดการธุรกิจที่มีความซื่อสัตย์ โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้สหกรณ์ ได้รับความเชื่อถือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (สมาชิก , ประชาชนทัวไป , คู่ค้า , สถาบันการเงิน) และผู้ที่ เกี่ยวข้องต่าง ๆ อยากรให้การสนับสนุนและให้การตอบสนองที่ดี เป็นโอกาสที่จะทำให้เกิดการเพิ่มผล กำไรจากการดำเนินธุรกิจ และนำกิจการไปสู่ความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

### 3.3 องค์ประกอบของธรรมาภิบาล

กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้นำเสนอ “ธรรมาภิบาล ในสหกรณ์” ไว้เมื่อพ.ศ. 2554 รวม 6 หลักประกอบด้วย (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2561, น.10-22)

1) หลักนิติธรรม สหกรณ์ต้องมีการกำหนดและทบทวนข้อบังคับและระเบียบต่าง ๆ ให้ มีความเหมาะสม มีความเป็นธรรมต่อสมาชิกและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกอยู่เสมอ เพราะทุกคนต้อง อยู่ภายใต้กฎหมายเหล่านี้

2) หลักคุณธรรม สหกรณ์ต้องดำเนินการทุกอย่างด้วยการยึดมั่นในความถูกต้อง ดี งาม และตามหลักนิติธรรม คุณธรรม ที่สำคัญทุกคนต้องปฏิบัติก็คือ ความซื่อสัตย์ ประหยัด ซื่อสัตย์ อดทน มีระเบียบวินัย มีความจริงใจและสุจริตอยู่เสมอ

3) หลักความโปร่งใส คือการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ อย่างตรงไปตรงมา สามารถเปิดให้ตรวจสอบความถูกต้องและเป็นจริงได้เสมอ เพื่อทำให้เกิดความชัดเจน ลดการบิดเบือน และเข้าใจผิดนำไปสู่ความไว้วางใจระหว่างสมาชิกทุกคนทุกฝ่าย

4) หลักการมีส่วนร่วม สหกรณ์ต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้าไปมีส่วนร่วมทุกด้านในกิจกรรมของสหกรณ์ รวมทั้งการเสนอความคิดเห็นและความต้องการต่าง ๆ ไปจนถึงการร่วมตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลงเรื่องสำคัญต่าง ๆ ของสหกรณ์

5) หลักความรับผิดชอบ ทุกฝ่ายในสหกรณ์ต้องมีความรับผิดชอบร่วมกันในกิจการต่าง ๆ ของสหกรณ์ ภายใต้การควบคุมและติดตามของสมาชิกทุกคน ทั้งนี้ความรับผิดชอบมีตั้งแต่รับผิดชอบต่อตนเองไปจนถึงและรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวม

6) หลักความคุ้มค่า การบริหารจัดการสหกรณ์จะต้องทำให้เกิด “ความคุ้มค่า” ในทุกด้านหรือทำให้เกิดประโยชน์ต่อสมาชิกมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ตั้งแต่ด้านเงินทุน ทรัพย์สิน วัสดุอุปกรณ์ ไปจนถึงด้านความรู้ ความคิดและการพัฒนาสมาชิกในด้านต่าง ๆ โดยรวม

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2561, น. 21) ได้กำหนดพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้สหกรณ์ใช้ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของสหกรณ์ และประเมินเพื่อจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐ โดยการศึกษาและปรับปรุงหลักเกณฑ์การส่งเสริมธรรมาภิบาลในสหกรณ์ให้มีความเข้มข้นขึ้น โดยนำเกณฑ์สำหรับใช้ประเมินเพื่อจัดระดับการกำกับ ดูแลองค์การภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) มาใช้เป็นแนวทาง และปรับความเป็นสหกรณ์เข้าไปในแต่ละหลัก มี 9 หลัก ได้แก่

1) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง การที่สหกรณ์ได้ดำเนินการต่างๆ ตามอุดมการณ์สหกรณ์ หลักการสหกรณ์ และวิธีการสหกรณ์ โดยการใช้ทรัพยากรต่างๆ จนเกิดผลสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่สหกรณ์ตั้งไว้ โดยการปฏิบัติสหกรณ์จะต้องมีทิศทางยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ที่ชัดเจน

2) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การที่สหกรณ์สามารถดำเนินการต่างๆ ตามหลักการสหกรณ์ อุดมการณ์สหกรณ์ วิธีการสหกรณ์ และมีเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสม โดยใช้ทรัพยากรปัจจัยต่าง ๆ อย่างคุ้มค่า ดำเนินงานไปสู่ผลตามวัตถุประสงค์ได้อย่างดี โดยประหยัดทั้งด้านเวลา ทรัพยากร และกำลังคน

3) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง การที่สหกรณ์มีการบริหารจัดการและดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด และการสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ สามารถตอบสนองต่อความขัดแย้งหรือความต้องการของความต้องการของสมาชิก และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและความแตกต่างกัน

4) หลักการรับผิดชอบ (Accountability) หมายถึง การที่ทุกฝ่ายในสหกรณ์ ตระหนักในสิทธิหน้าที่ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และผลจากการกระทำของตน ตลอดจนเคารพ ความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้มีส่วนร่วมในสหกรณ์ รวมถึงไม่เพิกเฉยต่อปัญหาสาธารณะ และการ ช่วยเหลือเอื้ออาทรต่อสังคม

5) หลักความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและ กัน โดยพัฒนาวิธีการดำเนินงานของสหกรณ์ที่โปร่งใส กำหนดขั้นตอนการให้บริการที่ชัดเจน มีการ เปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูล ข่าวสาร ตรวจสอบได้ตาม พระราชบัญญัติสหกรณ์ รวมถึงการประสานความร่วมมือระหว่างองค์กร ทำให้เกิดความโปร่งใสกับสังคมภายนอก

6) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง สหกรณ์เปิดโอกาสให้ทุกฝ่าย ได้แก่ สมาชิก กรรมการ และฝ่ายจัดการ มีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจร่วมแสดง ความคิดเห็น การตัดสินใจทั้งในด้านการบริหารจัดการและการพัฒนาสหกรณ์เพื่อสร้างสรรค์และ จรรโลงความผาสุกของส่วนรวม รวมถึงร่วมรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ด้วย

7) หลักการมอบอำนาจ (Empowerment) หมายถึง สหกรณ์มีการมอบอำนาจและ ความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่กรรมการ ผู้จัดการ หัวหน้าฝ่ายต่างๆ โดย มุ่งเน้นการสร้าง ความพึงพอใจในการให้บริการแก่สมาชิก และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีการปรับปรุง กระบวนการ การดำเนินงานที่ดีของสหกรณ์

8) หลักนิติธรรม (The Rule of law) หมายถึง สหกรณ์ได้กำหนด กฎ ระเบียบ ประกาศข้อบังคับต่าง ๆ เป็นไปตามพระราชบัญญัติสหกรณ์โดยคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพ และความ ยุติธรรมของทุกฝ่ายในสหกรณ์ และใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติด้วยความเที่ยงธรรม เป็นที่ยอมรับ ของสังคม

9) หลักความเสมอภาค (Equity) หมายถึง การที่สหกรณ์ดำเนินการโดยการยึดมั่น ความถูกต้อง ไม่มีการแบ่งแยก อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงความเสมอภาค แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่าง เท่าเทียมกัน โดยรณรงค์ให้ทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ สมาชิก กรรมการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ยึดถือในการปฏิบัติงานในหน้าที่ และได้รับการปฏิบัติได้เท่าเทียมกัน

จากข้อมูลดังกล่าวมาสรุปได้ว่า องค์ประกอบของธรรมาภิบาลที่ใช้มีความหลากหลาย ขึ้นกับยุคสมัยและจุดเน้นของการนำไปใช้ในการบริหารงานของแต่ละองค์กร ผู้ศึกษาจึงสรุป องค์ประกอบของธรรมาภิบาล ตามความหมายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ที่ได้ให้องค์ประกอบไว้จำนวน 9 หลัก ได้แก่ 1) หลักประสิทธิผล 2) หลักประสิทธิภาพ 3) หลักการตอบสนอง 4) หลักการ รับผิดชอบ 5) หลักความโปร่งใส 6) หลักการมีส่วนร่วม 7) หลักการมอบอำนาจ 8) หลักนิติธรรม และ 9) หลักความเสมอภาค

#### 4. แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล

กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์ 20 ปี (พ.ศ.2560 – 2579) ยุทธศาสตร์ที่ 8 การสร้างความยั่งยืนด้วยหลักธรรมาภิบาลและภูมิปัญญาสหกรณ์ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2559, น.44) ซึ่งเป็นแผนงานหนึ่งที่จะยกระดับสหกรณ์ ในด้านการพัฒนาความเข้มแข็ง เพิ่มขีดความสามารถ การพัฒนาระบบการบริหารจัดการ การสร้างภาพลักษณ์ ด้วยการนำหลักธรรมาภิบาล หรือการกำกับดูแลกิจการที่ดี มาใช้ในการแนะนำส่งเสริมสหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์เป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใส มีความรับผิดชอบ สร้างการมีส่วนร่วมและมีการใช้กระบวนการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล คุ่มค่า และประหยัด ทำให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ เป็นองค์กรที่เข้มแข็ง มีความมั่นคง ส่งผลให้สหกรณ์เป็นที่น่าเชื่อถือและยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จึงได้มีแนวคิดที่จะส่งเสริมสหกรณ์ให้เป็น “สหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ให้มีการบริหารจัดการด้วยการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติอย่างเคร่งครัด และดำเนินงานโดยยึดหลักความเป็นสหกรณ์ ให้สหกรณ์ตระหนักถึงคุณค่าและคุณประโยชน์ของธรรมาภิบาล และมีการปฏิบัติในทุกระดับ ทั้งกรรมการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ และสมาชิก อย่างจริงจังและต่อเนื่อง อันจะส่งผลให้สหกรณ์เป็นที่เชื่อถือและยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะศรัทธาจากสมาชิกสหกรณ์ โดยมีการแต่งตั้งคณะทำงานต่าง ๆ เพื่อกำหนดเกณฑ์สหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ได้ศึกษาหลักเกณฑ์ธรรมาภิบาลของหน่วยงานต่าง ๆ อาทิเช่น SCG การประปานครหลวง การไฟฟ้าฝ่ายผลิต และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) จากการศึกษาหลักเกณฑ์ ได้ข้อสรุปโดยนำเกณฑ์สำหรับใช้ประเมินเพื่อจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ของสำนักงาน ก.พ.ร. และความเป็นสหกรณ์ มาปรับใช้เข้าไปในแต่ละหลักเพื่อให้เหมาะสม และให้เกิดการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในสหกรณ์ ความถูกต้อง ขอบธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ กรมส่งเสริมสหกรณ์จึงได้กำหนด “หลักสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล” ขึ้นมาใหม่เป็น 9 หลัก ได้แก่ หลักประสิทธิผลหลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบต่อหลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการมอบอำนาจ หลักนิติธรรม และหลักความเสมอภาค เป้าหมายคือสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีทุนดำเนินงาน 1,000 ล้านบาทขึ้นไป

ในปีงบประมาณ 2562 กรมส่งเสริมสหกรณ์ ได้กำหนดเป้าหมายสหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล จำนวน 1,400 สหกรณ์ โดยให้มีการตรวจประเมินสหกรณ์ตามหลักสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล 9 หลัก กลุ่มเป้าหมายได้แก่ 1) สหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีทุนเกิน 1,000 ล้านบาทที่ได้มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในปี 2560 ที่ผ่านมาจำนวน 68 สหกรณ์ ประเมิน

9 หลัก 2) สหกรณ์ทุกประเภทที่สมัครใจที่จะปฏิบัติตามเกณฑ์สหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ในปี 2561 จำนวน 224 สหกรณ์ ประเมิน 9 หลักหรือทำอย่างน้อย 4 หลัก และ 3) 1 อำเภอ 1 สหกรณ์ การเกษตร จำนวน 823 สหกรณ์ และสหกรณ์ทุกประเภทที่สมัครใจ ในปี 2562 จำนวน 285 สหกรณ์ ประเมิน 9 หลักหรือทำอย่างน้อย 4 หลัก (<http://office.cpd.go.th/dfcs/index.php,2562>)

#### 4.1 ความหมายของสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล

สหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล หมายถึง สหกรณ์ที่ดำเนินงานอย่างมีระบบ มีการควบคุมภายในที่ดี ดำเนินงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้ บริหารจัดการ โดยยึดหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติถือใช้อย่างเคร่งครัด การดำเนินกิจการในรูปแบบสหกรณ์ และยึดหลักการ อุดมการณ์และวิธีการของสหกรณ์อย่างแท้จริง

#### 4.2 วัตถุประสงค์ของสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล

1) เพื่อให้การดำเนินการส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวง เกษตรและสหกรณ์ และเป็นไปตามนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ในการส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์สู่ความเข้มแข็ง

2) เพื่อส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ให้มีการบริหารจัดการด้วยการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติถือใช้อย่างเคร่งครัด และดำเนินงานโดยยึดหลักความเป็นสหกรณ์

3) เพื่อให้สหกรณ์ตระหนักถึงคุณค่าและคุณประโยชน์ของธรรมาภิบาล และ มีการปฏิบัติในทุกระดับ ทั้งสมาชิก กรรมการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์

#### 4.3 หลักเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2561, น.21) กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้เห็นถึงความสำคัญในการส่งเสริมสหกรณ์ ให้มีการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล จึงได้มีการศึกษาและปรับปรุงหลักเกณฑ์การส่งเสริมธรรมาภิบาลในสหกรณ์ให้มีความเข้มข้นขึ้น โดยนำเกณฑ์สำหรับใช้ประเมินเพื่อจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐ ตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของสำนักงาน ก.พ.ร. มาใช้เป็นแนวทาง และปรับความเป็นสหกรณ์เข้าไปในแต่ละหลัก เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของสหกรณ์ กรมจึงได้กำหนดเป็น “หลักเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล จำนวน 9 หลัก ดังนี้

1) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง การที่สหกรณ์ได้ดำเนินการต่างๆ ตามอุดมการณ์สหกรณ์ หลักการสหกรณ์ และวิธีการสหกรณ์ โดยการใช้ทรัพยากรต่างๆ จนเกิดผลสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่สหกรณ์ตั้งไว้ โดยการปฏิบัติสหกรณ์จะต้องมีทิศทาง ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ที่ชัดเจน

2) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การที่สหกรณ์สามารถดำเนินการต่าง ๆ ตามหลักการสหกรณ์ อุดมการณ์สหกรณ์ วิธีการสหกรณ์ และมีเครื่องมือการบริหารจัดการ

ที่เหมาะสม โดยใช้ทรัพยากรปัจจัยต่าง ๆ อย่างคุ้มค่า ดำเนินงานไปสู่ผลตามวัตถุประสงค์ได้อย่างดี โดยประหยัดทั้งด้านเวลาทรัพยากร และกำลังคน

3) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง การที่สหกรณ์มีการบริหารจัดการและดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด และการสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ สามารถตอบสนองต่อความขัดแย้ง หรือความต้องการของความต้องการของสมาชิก และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและความแตกต่างกัน

4) หลักการรับผิดชอบ (Accountability) หมายถึง การที่ทุกฝ่ายในสหกรณ์ ตระหนักในสิทธิ หน้าที่ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และผลจากการกระทำของตน ตลอดจนเคารพความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้มีส่วนร่วมในสหกรณ์ รวมถึงไม่เพิกเฉยต่อปัญหาสาธารณะ และการช่วยเหลือ เอื้ออาทรต่อสังคม

5) หลักความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยพัฒนาวิธีการดำเนินงานของสหกรณ์ที่โปร่งใส กำหนดขั้นตอนการให้บริการที่ชัดเจน มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ตรวจสอบได้ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ รวมถึงการประสานความร่วมมือระหว่างองค์กรทำให้เกิดความโปร่งใสกับสังคมภายนอก

6) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง สหกรณ์เปิดโอกาสให้ทุกฝ่าย ได้แก่ สมาชิก กรรมการ และฝ่ายจัดการ มีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจทั้งในด้านการบริหารการจัดการและการพัฒนาสหกรณ์ เพื่อสร้างสรรค์และจรรโลงความผาสุกของส่วนรวม รวมถึงร่วมรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ด้วย

7) หลักการมอบอำนาจ (Empowerment) หมายถึง สหกรณ์มีการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่กรรมการ ผู้จัดการ หัวหน้าฝ่ายต่างๆ โดยมุ่งเน้นการสร้าง ความพึงพอใจในการให้บริการแก่สมาชิก และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีการปรับปรุงกระบวนการ การดำเนินงานที่ดีของสหกรณ์

8) หลักนิติธรรม (The Rule of Law) หมายถึง สหกรณ์ได้กำหนด กฎ ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับต่าง ๆ เป็นไปตามพระราชบัญญัติสหกรณ์โดยคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพ และความยุติธรรมของทุกฝ่ายในสหกรณ์ และใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติด้วยความเที่ยงธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม

9) หลักความเสมอภาค (Equity) หมายถึง การที่สหกรณ์ดำเนินการโดยการยึดมั่นความถูกต้อง ไม่มีการแบ่งแยก อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงความเสมอภาค แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน โดยธรรมาภิบาลให้ทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ สมาชิก กรรมการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ยึดถือในการปฏิบัติงานในหน้าที่ และได้รับการปฏิบัติได้เท่าเทียมกัน



กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2561, น.23) กรมส่งเสริมสหกรณ์ ได้จัดทำเกณฑ์ประเมินสหกรณ์ สีขาวด้วยธรรมาภิบาล โดยนำเกณฑ์สำหรับใช้ประเมิน เพื่อจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐ ตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนา าระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) มาใช้เป็นแนวทางการประเมิน แล้วปรับความเป็นสหกรณ์เข้าไป ในแต่ละหลัก เพื่อให้เหมาะสม การประเมินประกอบด้วย 9 หลัก ได้แก่

- 1) เกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ดังรายละเอียดในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 เกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล

หลักสหกรณ์สีขา ด้วยธรรมาภิบาล	น้ำหนัก (ร้อยละ)	เกณฑ์การ ประเมิน (ข้อ)	ระดับการ พิจารณา
1. หลักประสิทธิผล	13	3	1-5
2. หลักประสิทธิภาพ	13	2	1-5
3. หลักการตอบสนอง	12	6	1-5
4. หลักการรับผิดชอบต่อ	12	6	1-5
5. หลักความโปร่งใส	13	2	1-5
6. หลักการมีส่วนร่วม	13	4	1-5
7. หลักการมอบอำนาจ	7	3	1-5
8. หลักนิติธรรม	10	6	1-5
9. หลักความเสมอภาค	7	5	1-5
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>100</b>	<b>37</b>	

2) พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของสหกรณ์มาตัดคะแนน ดังรายละเอียดในตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของสหกรณ์

พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์	คะแนน
1. ทุจริต	30
2. ขอบกพร่องทางการบัญชี	10
3. การกระทำนอกกรอบวัตถุประสงค์	10
4. พฤติกรรมที่อาจก่อให้เกิดความเสียหาย	10
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>60</b>

หลักเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล (9 หลัก) โดยได้มีการนำเกณฑ์สำหรับใช้ประเมินเพื่อจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) มาปรับใช้เป็นแนวทาง แล้วปรับความเป็นสหกรณ์เข้าไปในแต่ละหลักเพื่อให้เหมาะสม โดยยังคงยึดหลักสำคัญของหลักเกณฑ์การประเมินธรรมาภิบาลในสหกรณ์เดิม (6 หลัก) ไว้ด้วย ดังรายละเอียดในตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 การเปรียบเทียบหลักเกณฑ์การประเมินธรรมาภิบาลของกรมส่งเสริมสหกรณ์

หลักเกณฑ์การประเมินธรรมาภิบาล ในสหกรณ์ (เดิม) 6 หลัก	หลักเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาว ด้วยธรรมาภิบาล (ใหม่) 9 หลัก
หลักความคุ้มค่า	หลักประสิทธิผล
หลักความคุ้มค่า	หลักประสิทธิภาพ
หลักความคุ้มค่า	หลักการตอบสนอง
หลักความรับผิดชอบ	หลักการะรับผิดชอบ
หลักความโปร่งใส	หลักความโปร่งใส
หลักการมีส่วนร่วม	หลักการมีส่วนร่วม
หลักความรับผิดชอบ	หลักการมอบอำนาจ
หลักนิติธรรม	หลักนิติธรรม
หลักคุณธรรม	หลักความเสมอภาค

#### 4.4 การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล

1) การประเมินธรรมาภิบาลของสหกรณ์ ให้ประเมินตามแบบประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล โดยสหกรณ์ต้องผ่านเกณฑ์ประเมินธรรมาภิบาล ในแต่ละหลักที่ทำการประเมิน ระดับคะแนนไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 และรวมกันทุกหลักอยู่ในระดับคะแนนตั้งแต่ร้อยละ 85 คะแนนขึ้นไป โดยเป็นวัตถุประสงค์ของการส่งเสริมธรรมาภิบาลในสหกรณ์ ให้เป็นสหกรณ์สีขาว ซึ่งเป็นการกำกับดูแลองค์กรที่ดีควรถือปฏิบัติ การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ดังนี้

ดำเนินการส่งเสริมและประเมินธรรมาภิบาล จำนวน 9 หลัก เพื่อต้องการให้สหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล เป็นสหกรณ์ที่ประกอบด้วยคนดี และคนเก่ง โดยดำเนินงานตามหลักการวิธีการสหกรณ์

หลักที่ 1 หลักประสิทธิผล	น้ำหนัก (ร้อยละ) 13	เกณฑ์ประเมิน 3 ข้อ	พิจารณา 5 ระดับ
หลักที่ 2 หลักประสิทธิภาพ	น้ำหนัก (ร้อยละ) 13	เกณฑ์ประเมิน 2 ข้อ	พิจารณา 5 ระดับ
หลักที่ 3 หลักการตอบสนอง	น้ำหนัก (ร้อยละ) 12	เกณฑ์ประเมิน 6 ข้อ	พิจารณา 5 ระดับ
หลักที่ 4 หลักการรับผิดชอบต่อ	น้ำหนัก (ร้อยละ) 12	เกณฑ์ประเมิน 6 ข้อ	พิจารณา 5 ระดับ
หลักที่ 5 หลักความโปร่งใส	น้ำหนัก (ร้อยละ) 13	เกณฑ์ประเมิน 2 ข้อ	พิจารณา 5 ระดับ
หลักที่ 6 หลักการมีส่วนร่วม	น้ำหนัก (ร้อยละ) 13	เกณฑ์ประเมิน 4 ข้อ	พิจารณา 5 ระดับ
หลักที่ 7 หลักมอบอำนาจ	น้ำหนัก (ร้อยละ) 7	เกณฑ์ประเมิน 3 ข้อ	พิจารณา 5 ระดับ
หลักที่ 8 หลักนิติธรรม	น้ำหนัก (ร้อยละ) 10	เกณฑ์ประเมิน 6 ข้อ	พิจารณา 5 ระดับ
หลักที่ 9 หลักความเสมอภาค	น้ำหนัก (ร้อยละ) 70	เกณฑ์ประเมิน 5 ข้อ	พิจารณา 5 ระดับ

2) พิจารณาพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของสหกรณ์ ได้แก่ ททุจริต ขอบกพร่องทางการบัญชีการกระทำนอกกรอบวัตถุประสงค์ และพฤติกรรมที่อาจก่อให้เกิดความเสียหาย นำมาหักจากคะแนนที่ได้รับการประเมิน

3) การปฏิบัติงาน โดยดำเนินการส่งเสริมธรรมาภิบาลตามเกณฑ์นี้ ให้กับสหกรณ์ ออมทรัพย์ที่มีทุนดำเนินงานเกินกว่า 1,000 ล้านบาทขึ้นไป และสหกรณ์ทุกประเภทที่มีความสมัครใจ จะนำเกณฑ์สหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ

4) การส่งเสริมสหกรณ์ จังหวัดต้องจัดให้มีคณะทำงานขึ้นมา 2 คณะ คือ

(4.1) คณะทำงานส่งเสริมธรรมาภิบาล เพื่อทำการตรวจประเมินสหกรณ์ ในขั้นต้นเพื่อพิจารณาให้ความเห็นปรับปรุงการดำเนินงานของสหกรณ์ และแนะนำส่งเสริมให้สหกรณ์มีการปรับปรุงที่ดีขึ้น

(4.2) คณะทำงานตรวจประเมินธรรมาภิบาล เพื่อทำการประเมินสหกรณ์ตามเกณฑ์ธรรมาภิบาลที่กำหนดและรายงานผลการประเมิน ให้สำนักงานสหกรณ์จังหวัดทราบ

#### 4.5 หลักเกณฑ์การให้คะแนนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล

หลักเกณฑ์การให้คะแนนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล แบ่งเป็นระดับคะแนน 5 ระดับ ดังตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 ช่วงระดับคะแนนการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล

ระดับ	การปฏิบัติผ่านขั้นระดับ	คะแนน
1	ระดับ 1	1
2	ระดับ 2	2
3	ระดับ 2 ระดับ 3	3
4	ระดับ 2 ระดับ 3 ระดับ 4	4
5	ระดับ 2 ระดับ 3 ระดับ 4 ระดับ 5	5

#### วิธีการคำนวณคะแนนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล

1. คณะทำงานที่ตรวจประเมิน พิจารณาให้คะแนน โดยหากเห็นว่าข้อใดมีการปฏิบัติ เป็นไปตามหลักเกณฑ์การให้คะแนน ให้ใส่คะแนนลงในช่องนั้น ๆ เช่น

- ปฏิบัติถึงระดับ 1 มีการปฏิบัติผ่านขั้นระดับ 1 ได้คะแนน 1 คะแนน
- ปฏิบัติถึงระดับ 2 มีการปฏิบัติผ่านขั้นระดับ 2 ได้คะแนน 2 คะแนน
- ปฏิบัติถึงระดับ 3 มีการปฏิบัติผ่านขั้นระดับ 2 , 3 ได้คะแนน 3 คะแนน
- ปฏิบัติถึงระดับ 4 มีการปฏิบัติผ่านขั้นระดับ 2 , 3 , 4 ได้คะแนน 4 คะแนน
- ปฏิบัติถึงระดับ 5 มีการปฏิบัติผ่านขั้นระดับ 2 , 3 , 4 , 5 ได้คะแนน 5 คะแนน

## 2. การหาค่าร้อยละของแต่ละหลัก

- เมื่อให้คะแนนครบทุกข้อในหลักนั้นแล้ว นำคะแนนที่ได้มาคำนวณค่าถ่วงน้ำหนัก และนำคะแนนมารวมกัน เป็นคะแนนรวมในแต่ละหลักต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

### สูตรการคำนวณคะแนน

- ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักที่ได้ =  $\frac{\text{คะแนนที่ได้} \times \text{ค่าถ่วงน้ำหนัก (ตามข้อย่อย)}}{\text{คะแนนเต็มในแต่ละข้อ}}$

- คะแนนสุทธิที่ได้ =  $\frac{\text{ค่าถ่วงน้ำหนักที่ได้} \times \text{ผลรวมคะแนนเต็มสุทธิ}}{\text{ผลรวมค่าถ่วงน้ำหนัก}}$

- เมื่อคำนวณคะแนนค่าถ่วงน้ำหนักเสร็จแล้ว นำพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของสภครณ มาหักคะแนนออก

- นำคะแนนรวมของแต่ละหลักมารวมกัน เป็นคะแนนรวมทุกหลัก ต้องได้ร้อยละ 85 ขึ้นไป

ตารางที่ 2.5 ระดับคะแนนการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล

รายการ	ระดับคะแนน
คะแนนในแต่ละหลัก	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
คะแนนรวมกันทุกหลัก	ร้อยละ 85 ขึ้นไป

3. เมื่อได้ค่าร้อยละของคะแนนรวมทุกหลักแล้ว นำมาเปรียบเทียบกับผลการประเมินว่าอยู่ในระดับใด จากตาราง ดังนี้

ตารางที่ 2.6 ระดับคะแนนสรุปผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล

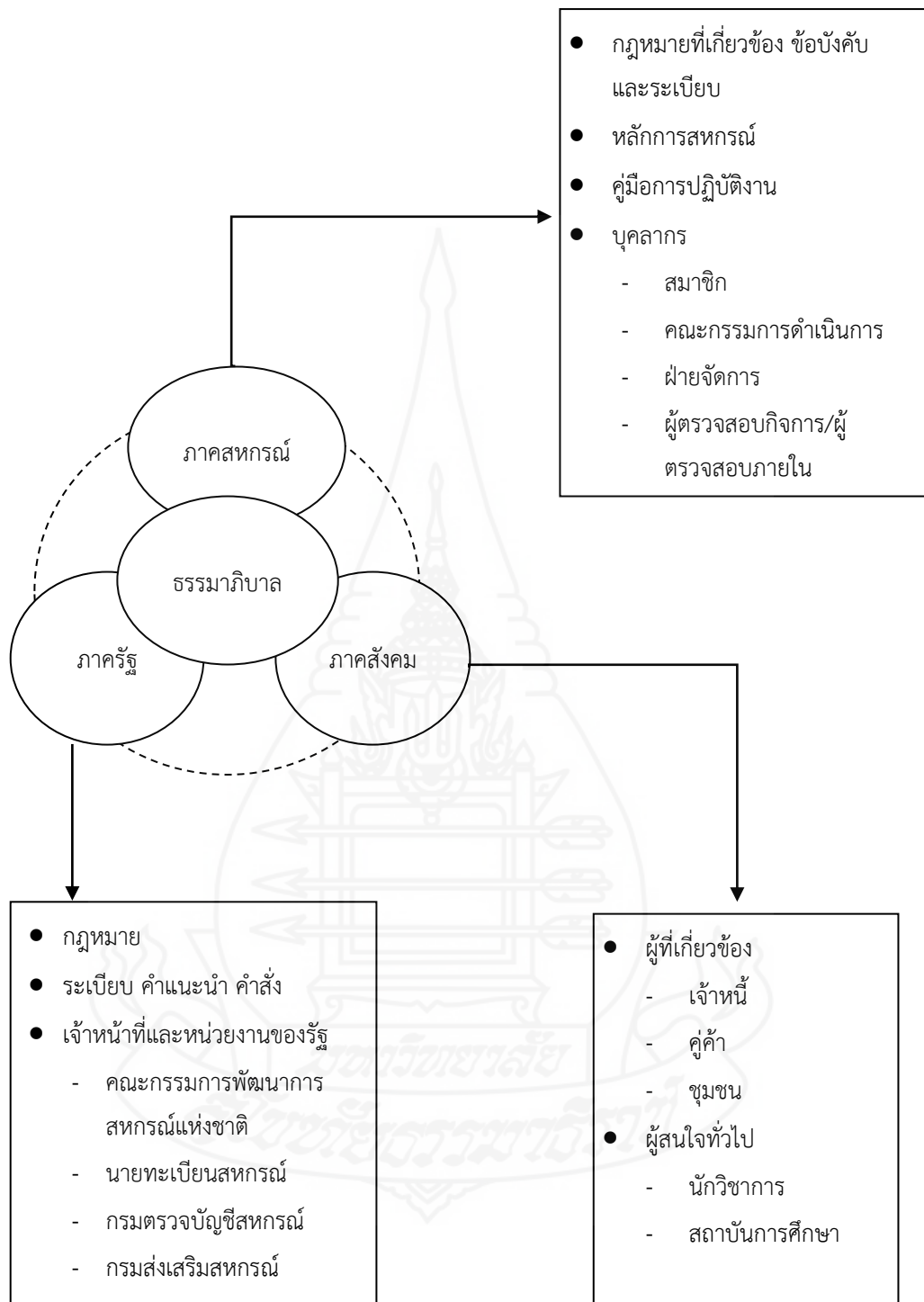
ช่วงคะแนน	ระดับผลการประเมิน
ต่ำกว่าร้อยละ 60	ต้องปรับปรุง
ร้อยละ 60 – 69	พอใช้
ร้อยละ 70 – 79	ดี
ร้อยละ 80 – 84	ดีมาก
ร้อยละ 85 ขึ้นไป	สหกรณ์สีขาว

#### 4.6 การสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์

**ธรรมาภิบาลในสหกรณ์** หมายถึง การบริหารกิจการของสหกรณ์ ให้เป็นไปอย่างซื่อสัตย์ โปร่งใส มีความรับผิดชอบ สร้างการมีส่วนร่วม และมีการใช้กระบวนการบริหารจัดการ เพื่อให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล คุ่มค่า และโดยประหยัด เป็นผลให้เกิดประโยชน์สูงสุด แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรม เพื่อให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมั่นคง ส่งผลให้สหกรณ์เป็นที่เชื่อถือและยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะศรัทธาจากสมาชิกของสหกรณ์

หลักสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดีในสหกรณ์ หรือ ธรรมาภิบาลในสหกรณ์ คือ การมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในสหกรณ์ ความถูกต้องชอบธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้ กรมส่งเสริมสหกรณ์จึงกำหนด “หลักธรรมาภิบาลในสหกรณ์” จำนวน 6 หลัก ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า และแนะนำ ส่งเสริมให้สหกรณ์ทุกประเภทสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์

**การสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์** กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2561, น.6) เกิดขึ้นด้วยความร่วมมือกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภาคสหกรณ์ ภาครัฐ และภาคสังคม เพื่อก่อให้เกิดการบริหารกิจการของสหกรณ์ให้เป็นไปอย่างซื่อสัตย์ โปร่งใส มีความรับผิดชอบ สร้างการมีส่วนร่วม และมีการใช้กระบวนการบริหารจัดการ เพื่อให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล คุ่มค่า และประหยัด เป็นผลให้เกิดประโยชน์สูงสุด แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรม เพื่อให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมั่นคง ส่งผลให้สหกรณ์เป็นที่เชื่อถือและยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะศรัทธาจากสมาชิกของสหกรณ์ จะเห็นได้จากแผนผัง ดังนี้



ภาพที่ 2.2 การสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์

ที่มา : กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2561, น.6)

จากภาพที่ 2.2 การสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์ ต้องอาศัยการบูรณาการจาก 3 ภาค ส่วนประกอบด้วย ภาคสหกรณ์ ภาครัฐ และภาคสังคม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 1. ภาคสหกรณ์

ในการสร้างธรรมาภิบาล ในส่วนของสหกรณ์นั้นต้องสร้างให้มีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ทั่วทั้งองค์กร ดังนี้

- 1) มีการถ่วงดุลอำนาจอย่างเหมาะสม เพื่อไม่เปิดโอกาสให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งคนใดมีและใช้อำนาจเพียงฝ่ายเดียว
- 2) กำหนดภาระหน้าที่ชัดเจนทั้งระดับกรรมการ ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ซึ่งจะทำให้สามารถประเมินผลการทำงานได้ชัดเจนและเป็นธรรม
- 3) มีระเบียบ ข้อบังคับ และคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจนรวมถึงการกำหนดเรื่องที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมหรือข้อควรและไม่ควรปฏิบัติ
- 4) มีการรายงานที่ดีและทันการณ์เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับรู้
- 5) ปฏิบัติตามกำหนดไว้ในกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

ในส่วนของบุคลากรต่าง ๆ ของสหกรณ์ไม่ว่าจะเป็นสมาชิก คณะกรรมการดำเนินงาน ฝ่ายจัดการ ผู้ตรวจสอบกิจการ แต่ละฝ่ายต่างก็มีส่วนในการสร้างธรรมาภิบาลกันทั้งสิ้น

- 1) สมาชิก ความร่วมมือของสมาชิก โดยสมาชิกต้องรู้จัก บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ และมีความสนใจในการเลือกตั้งกรรมการสหกรณ์
- 2) กรรมการ ปฏิบัติหน้าที่โดยการเข้าร่วมประชุม และต้องมีความซื่อสัตย์ รวมทั้งรักษาผลประโยชน์ของสหกรณ์
- 3) ฝ่ายจัดการ มีความซื่อสัตย์และปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ
- 4) ผู้ตรวจสอบกิจการ ทำการตรวจสอบและสอบถามเอกสารหลักฐาน บัญชี การเงิน ทรัพย์สิน หนี้สิน การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ฯลฯ และสามารถเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขข้อบกพร่องได้ด้วยซึ่งช่วยป้องกันมิให้เกิดความเสียหายแก่สหกรณ์

### 2. ภาครัฐ ในปัจจุบันภาครัฐกำหนดนโยบายและกำกับดูแลกิจการของสหกรณ์

#### 2.1 การใช้ธรรมาภิบาลของคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ

คณะกรรมการพัฒนาสหกรณ์แห่งชาติใช้ธรรมาภิบาลได้โดย

- 1) ให้ความเห็นชอบระเบียบที่รัฐมนตรีกำหนด เกี่ยวกับการเงินและการจัดการ กองทุนพัฒนาสหกรณ์และระเบียบเกี่ยวกับการช่วยเหลือดำเนินการสหกรณ์ที่ นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด
- 2) กำกับดูแล การฝาก และลงทุนอย่างอื่น ของสหกรณ์นอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด



## 2.2 การใช้ธรรมาภิบาลโดยนายทะเบียนสหกรณ์

กำกับดูแลกิจการของสหกรณ์โดยการตรวจตรา กำกับแนะนำและส่งเสริมกิจการของสหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์ดำเนินกิจการเป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบแบบแผน ที่ถูกต้อง ตลอดจนเพื่อประโยชน์ในการดำเนินกิจการของสหกรณ์ เช่น ยับยั้งหรือเพิกถอน มติที่ประชุมใหญ่ หรือที่ประชุมคณะกรรมการที่ฝ่าฝืนกฎหมาย ข้อบังคับและระเบียบ ร้องทุกข์หรือฟ้องคดีแทนสหกรณ์ดำเนินการต่าง ๆ ในกรณีสหกรณ์มีข้อบกพร่อง เป็นต้น

## 2.3 การใช้ธรรมาภิบาลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ใช้ธรรมาภิบาลโดย

- 1) พัฒนาระบบบัญชี และระบบงานสอบบัญชี ให้เหมาะสมกับธุรกิจของสหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกร
- 2) ให้คำปรึกษา แนะนำ แก่สหกรณ์กลุ่มเกษตรกร และวิสาหกิจชุมชนให้มี การบริหารจัดการด้านการเงินและการบัญชีที่ดี
- 3) ตรวจสอบบัญชีสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร
- 4) กำกับดูแลการสอบบัญชีสหกรณ์ โดยผู้สอบบัญชีภาคเอกชน
- 5) พัฒนาเทคโนโลยีและเผยแพร่สารสนเทศทางการเงินของสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร
- 6) เสริมสร้างความรู้และส่งเสริมการจัดทำบัญชี แก่บุคลากรเครือข่าย เกษตรกร เยาวชน ประชาชนทั่วไป กลุ่มอาชีพและกลุ่มเป้าหมายตามโครงการพระราชดำริ
- 7) พัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถ ด้านการบัญชีและการสอบบัญชี ให้แก่ ผู้ปฏิบัติงานสอบบัญชี ผู้ตรวจสอบกิจการและบุคคลที่เกี่ยวข้อง

## 2.4 การใช้ธรรมาภิบาลของกรมส่งเสริมสหกรณ์

กรมส่งเสริมสหกรณ์ใช้ธรรมาภิบาลโดย

- 1) เผยแพร่ให้การศึกษาอบรม และวิธีการดำเนินงานของสหกรณ์ แก่คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิกสหกรณ์
- 2) จัดทำแนวทางปฏิบัติหรือคู่มือการปฏิบัติ ในเรื่องที่เกี่ยวข้อง ในการสร้างธรรมาภิบาลให้สหกรณ์ ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ
- 3) กำหนดแนวทาง หรือสนับสนุนการสร้างเกณฑ์มาตรฐาน ในการบริหาร การดำเนินงานของสหกรณ์ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล
- 4) กำหนดเกณฑ์มาตรฐานการคัดเลือกและพัฒนา ผู้บริหาร ฝ่ายจัดการและบุคลากรของสหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์ใช้เป็นแนวทางในการคัดเลือกบุคลากร
- 5) ให้คำแนะนำหลักการดำเนินงานของสหกรณ์ ให้เป็นไปตามหลักการ และวิธีการสหกรณ์

6) ประชาสัมพันธ์ สนับสนุน และให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์แก่สหกรณ์ เพื่อประกอบการตัดสินใจอย่างต่อเนื่อง

7) ประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์การกำกับดูแลกิจการที่ดีและเสนอแนะข้อควรแก้ไขปรับปรุงให้กับฝ่ายบริหารและจัดการของสหกรณ์

### 3. ภาคสังคม

มีส่วนในการใช้ธรรมาภิบาลกับสหกรณ์ทางอ้อม คือ

1) ผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งในฐานะเจ้าหน้าที่ กิจการคู่ค้า ฯลฯ อาจมีการกำหนดเงื่อนไขต่างๆ ที่ทำให้สหกรณ์ต้องมีระบบการควบคุมในบางเรื่อง อันก่อให้เกิดระบบการควบคุมกำกับดูแลกิจการ หรือให้มีธรรมาภิบาล

2) ผู้สนใจทั่วไป อาจเป็นบุคคลที่ให้ความสนใจกับกิจการของสหกรณ์ นักวิชาการ และสถาบันการศึกษา ซึ่งทำการวิจัย วิเคราะห์ ค้นคว้า ปัญหาอุปสรรค จุดอ่อน จุดแข็ง ของสหกรณ์ ในด้านต่าง ๆ อันเป็นการสะท้อนข้อเท็จจริงที่เป็นอยู่ ซึ่งเป็นผลให้สหกรณ์สามารถนำข้อมูลดังกล่าว มาปรับปรุงพัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการของตนเองได้

การใช้ธรรมาภิบาลในสหกรณ์ เป็นกระบวนการที่ต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับ ความต้องการใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา และจะบรรลุผลได้ก็ด้วยความร่วมมือกันระหว่างส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานสหกรณ์ทั้งหมด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของบุคลากรฝ่ายต่างๆ ของสหกรณ์เอง ซึ่งต้องถือเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างธรรมาภิบาลที่ดี

#### 4.7 การเข้าสู่ธรรมาภิบาลของสหกรณ์

1) **ตั้งปณิธานในการสร้างธรรมาภิบาล** สิ่งที่สำคัญที่สุดในการสร้างธรรมาภิบาล ในสหกรณ์ คือ คณะกรรมการดำเนินการร่วมกับฝ่ายจัดการสหกรณ์ ต้องตั้งปณิธานแน่วแน่ และเป็นผู้ มีคุณธรรมที่เป็นแบบอย่าง ดังนั้นการสร้างธรรมาภิบาลของสหกรณ์จะสำเร็จได้ คณะกรรมการ ดำเนินการต้องเข้าใจและมีความตั้งใจทำและทำด้วยความสมัครใจ เพราะคณะกรรมการดำเนินการ ต้องมีบทบาทในการสร้างปรัชญา นโยบาย ตลอดจนกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ของสหกรณ์

2) **กำหนดวัตถุประสงค์สหกรณ์และร่วมสร้างคุณค่าของสหกรณ์** เมื่อสหกรณ์ มีความตั้งใจจะดำเนินธุรกิจอย่างมีธรรมาภิบาลแล้ว อันดับแรกต้องกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดทำ ธรรมาภิบาลก่อนโดยคำนึงถึงการนำธรรมาภิบาลมาสร้างคุณค่าของสหกรณ์ เป็นหลักและตรงตาม เป้าหมายของสหกรณ์ รวมทั้งต้องเป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมาย และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์ได้อย่างชัดเจนแล้ว ก็จัดทำพันธกิจ และกลยุทธ์ในการ ดำเนินงานซึ่งควรเป็นกลยุทธ์ในระยะยาว ครอบคลุมทุกส่วนในสหกรณ์ ในทางปฏิบัติคณะกรรมการ ดำเนินการสหกรณ์จะต้องตั้งคณะอนุกรรมการขึ้นมาชุดหนึ่ง เพื่อดำเนินการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์

3) กำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องในการสร้างธรรมาภิบาล สิ่งสำคัญมากต่อสหกรณ์ คือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งได้แก่ สมาชิก เจ้าหน้าที่สหกรณ์ลูกค้า ชุมชน สังคม รัฐบาล หรือทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสหกรณ์ และมีโอกาสที่จะสร้างและ/หรือได้รับผลกระทบจากสหกรณ์ สหกรณ์อาจเลือกสร้างธรรมาภิบาล โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เห็นว่าสำคัญที่สุดก่อน

4) กำหนดนโยบายและแนวทางดำเนินงานธรรมาภิบาล ในการกำหนดหลักเกณฑ์นโยบาย และแนวทางดำเนินงานของสหกรณ์เรื่องธรรมาภิบาล ต้องใช้ภาษาที่สามารถสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจได้ทั่วถึง และต้องชัดเจนสามารถเข้าใจได้ง่าย สหกรณ์ต้องคิดก่อนว่าเมื่อนโยบายจะสร้างธรรมาภิบาลแล้ว หลักการดำเนินงานจะเป็นอย่างไร สหกรณ์ที่มีเจ้าหน้าที่ไม่กี่คน อาจกำหนดหลักการดำเนินงานไว้คร่าวๆ บางสหกรณ์อาจกำหนดเป็นบันทึกข้อตกลง ที่สำคัญคณะกรรมการดำเนินการจำเป็นต้องมีนโยบายที่ชัดเจนเพื่อสร้างความร่วมมือในหมู่เจ้าหน้าที่สหกรณ์ และสหกรณ์ควรกำหนดวัตถุประสงค์ในการสร้างธรรมาภิบาลของสหกรณ์ ต้องปฏิบัติได้จริงด้วยจึงจะสำเร็จ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ไม่สามารถปฏิบัติได้ แม้ผู้บริหารจะมุ่งมั่นก็ยากที่จะสำเร็จ และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ควรมีผู้เชี่ยวชาญคอยให้คำปรึกษา และมีการตรวจสอบภายในเป็นระยะ ทั้งภายในสหกรณ์และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

5) การกำหนดวิธีการบริหารจัดการ สหกรณ์ต้องสร้างความตระหนักให้กับเจ้าหน้าที่สหกรณ์ และสมาชิกสหกรณ์ ลูกค้า ชุมชน สังคม รัฐบาล เห็นความสำคัญของธรรมาภิบาล และให้ความร่วมมือ ตลอดจนต้องกำหนดหรือรณรงค์ให้ทุกคนในสหกรณ์สนับสนุน และปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ มีการสื่อสารที่ถูกต้อง ชัดเจนและครบถ้วนด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย และสามารถปฏิบัติได้

6) จัดตั้งคณะกรรมการกำกับการทำงานเกี่ยวกับธรรมาภิบาล สหกรณ์ควรจัดตั้งคณะกรรมการติดตามผลการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์ และรายงานผลความก้าวหน้าให้คณะกรรมการดำเนินการทราบทุกเดือน

7) ติดตามประเมินผล เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางดำเนินการไว้อย่างชัดเจนแล้ว คณะกรรมการดำเนินการควรกำหนดตัวชี้วัด หรือ Key Performance Indicators (KPI) เพื่อใช้ในการติดตามว่าเราทำได้ตามนโยบายหรือยัง

#### 4.8 การเสริมสร้างธรรมาภิบาล

ธรรมาภิบาล มีความสำคัญและจำเป็นต่อการบริหารกิจการบ้านเมืองและองค์กรเป็นอย่างยิ่ง เพราะหลักธรรมาภิบาลที่นำมาใช้จะส่งผลให้การบริหารกิจการบ้านเมืองและองค์กรดีขึ้น การแก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ มีความโปร่งใส ยุติธรรม และสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งจะส่งผลให้การพัฒนาประเทศชาติเป็นไปอย่างยั่งยืนและมั่นคง ในปัจจุบันมีการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้อย่างแพร่หลาย ไม่ว่าจะเป็นวงการศึกษา วงการธุรกิจ หรือการเมืองการปกครอง ซึ่งการบริหาร

จัดการที่ดีสามารถแก้ไขปัญหาของการคอร์ปชั่นในรูปแบบต่าง ๆ ได้ แต่องค์กรจึงต้องมีการแข่งขันกันในการสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อสร้างความมั่นใจและความไว้วางใจในการทำธุรกิจของตนเอง ฉะนั้น จึงควรมีการเสริมสร้างธรรมาภิบาล เพราะเป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคม ทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน

แนวทางการเสริมสร้างธรรมาภิบาล การกำกับดูแลกิจการขององค์กรต่าง ๆ ต้องเริ่มตั้งแต่การเสริมสร้างและพัฒนาวัฒนธรรม ประชาธิปไตย และวัฒนธรรมธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้น ด้วยการสร้างกระบวนการเรียนรู้ ปลูกฝังจิตสำนึกหน้าที่ ความรับผิดชอบส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม สร้างนวัตกรรมและงานวิจัย ตลอดจนจัดทำแผนพัฒนา ที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมประชาธิปไตย และธรรมาภิบาล และต้องเสริมสร้างความเข้มแข็งของบุคลากรในองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้สามารถเข้าร่วมในการบริหารจัดการองค์กร มีบทบาท มีส่วนร่วมในการพัฒนากิจการเพิ่มขึ้น มีการสร้างความรู้ ความเข้าใจ และสร้างวัฒนธรรมสันติวิธี ให้แก่ผู้เกี่ยวข้อง ทั้งเจ้าของกิจการ และผู้ให้บริการเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมอย่างเท่าเทียมกัน จัดให้มีกฎระเบียบ และสร้างแรงจูงใจสร้างจิตสำนึกในการประกอบธุรกิจอย่างซื่อสัตย์ ยุติธรรมต่อผู้ให้บริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเป็นธรรมกับธุรกิจคู่แข่ง ยึดมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม ส่งเสริมการปฏิรูปกฎหมาย กฎระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา ตลอดจนทั้งรักษาและเสริมสร้างความมั่นคงเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการองค์กรสู่ดุลยภาพและความยั่งยืน

#### 4.9 กระบวนการส่งเสริมธรรมาภิบาลในสหกรณ์

- 1) แนะนำให้สหกรณ์จัดทำนโยบายกำกับดูแลกิจการของสหกรณ์ เพื่อเป็นคู่มือแนวทางในการกำกับดูแล พร้อมกำหนดจรรยาบรรณ และหลักเกณฑ์แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์ เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติของสมาชิก กรรมการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์
- 2) สหกรณ์แต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงาน/คณะอนุกรรมการธรรมาภิบาลในสหกรณ์ มีหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาล เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม
- 3) สหกรณ์ประกาศนโยบายการควบคุมภายใน เพื่อปลูกฝังให้สมาชิก คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ มีวินัยและทัศนคติที่ดีในเรื่องการควบคุมภายใน และกำหนดบทบาทในการปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องความซื่อสัตย์ ความมีคุณธรรมและจริยธรรมของคณะกรรมการ ดำเนินการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ซึ่งระบบการควบคุมภายใน เป็นกลไกหนึ่งที่สำคัญ ของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance)
- 4) สหกรณ์มีการเผยแพร่การกำกับดูแลกิจการที่ดีให้สมาชิก คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ และผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อเผยแพร่ความรู้ การดำเนินกิจกรรมด้านธรรมาภิบาลให้ทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของธรรมาภิบาล และนำไปปฏิบัติจนเป็นส่วนหนึ่งของสหกรณ์

5) มีการจัดอบรม/บรรยายความรู้ด้านธรรมาภิบาล เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจและแรงจูงใจให้สมาชิก คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนได้ยึดถือ หลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์

6) สหกรณ์จัดทำคู่มือธรรมาภิบาลของสหกรณ์ และเผยแพร่ให้สมาชิก คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ และผู้ที่เกี่ยวข้องได้ยึดถือปฏิบัติ

สรุปแนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาลในสหกรณ์ ได้ว่า การบริหารจัดการสหกรณ์ให้เป็นไปตามข้อบังคับ ระเบียบ มติของที่ประชุมใหญ่ซึ่งไม่ขัดกับกฎหมายสหกรณ์ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง สมาชิกมีสิทธิ เสรีภาพ ได้รับความยุติธรรม บริหารด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต เป็นธรรม มีประสิทธิภาพ ดำเนินงานประสบความสำเร็จ เป็นที่เชื่อถือและยอมรับของสมาชิกและบุคคลที่เกี่ยวข้อง มีความโปร่งใสตรวจสอบได้ รวมถึงมีกิจกรรมพัฒนาตนเองให้มีคุณธรรม รวมถึงการมีส่วนร่วมของสมาชิก สหกรณ์ในการดำเนินงานของสหกรณ์ มีการใช้กระบวนการบริหารจัดการ เพื่อให้การใช้ทรัพยากร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล คุ่มค่า และโดยประหยัด เป็นผลให้เกิดประโยชน์สูงสุด แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรม เพื่อให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานประสบความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมั่นคง ส่งผลให้สหกรณ์เป็นที่เชื่อถือและยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะศรัทธาจากสมาชิกของสหกรณ์

การบริหารสหกรณ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ต้องอาศัยการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้ การดำเนินงานของสหกรณ์ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามหลักการ และวิธีการสหกรณ์ ดังนั้น การกำกับดูแลกิจการที่ดีในสหกรณ์ จึงเป็นการกำกับดูแลผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ต่างๆ จัดกระบวนการบริหารจัดการ เพื่อให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล คุ่มค่า และโดยประหยัด

ปัญหาหรือข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการบริหารงาน เป็นผลให้เกิดประโยชน์ สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรม เพื่อให้สหกรณ์สามารถดำเนินงาน ประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ ส่งผลให้สหกรณ์เป็นที่น่าเชื่อถือ และยอมรับจากทุกฝ่าย ที่เกี่ยวข้อง หลักสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดีในสหกรณ์ หรือธรรมาภิบาลในสหกรณ์ คือ ความเท่าเทียมกันและเป็นธรรม รวมถึงการมีส่วนร่วมในการดำเนินการ ดังนั้นการส่งเสริมธรรมาภิบาล ในสหกรณ์ จึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้สหกรณ์จัดกระบวนการบริหารจัดการ เพื่อการใช้ทรัพยากรเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลคุ่มค่าโดยประหยัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สมาชิก อย่างเป็นธรรม และไม่มีข้อบกพร่องเกิดขึ้นในสหกรณ์

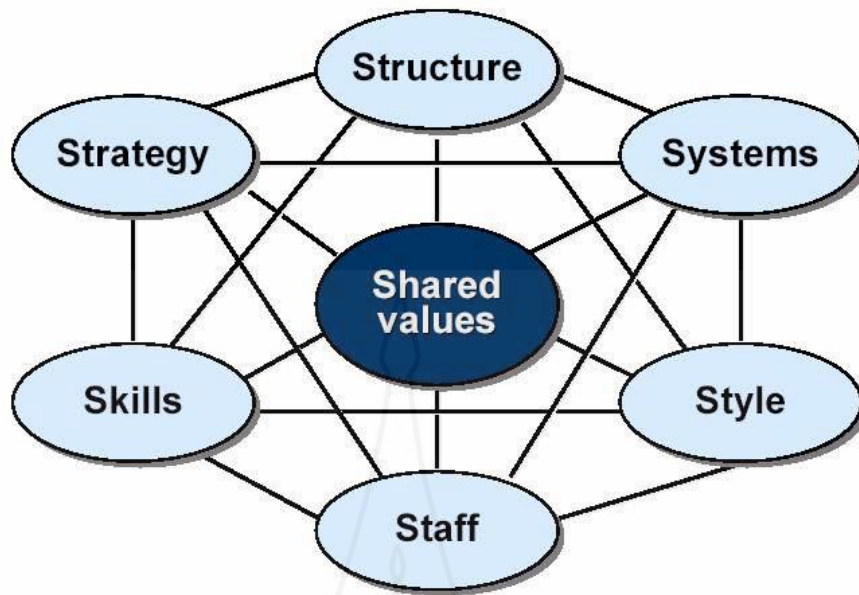
การบริหารจัดการสหกรณ์ที่ดีมีธรรมาภิบาลนั้น สหกรณ์เองจะต้องสร้างความสมดุล โดย เชื่อมองค์ประกอบ 3 ด้าน ภายในสหกรณ์เข้าด้วยกัน คือ ด้านสมาชิกผู้ใช้บริการ ด้านการจัดการ

ธุรกิจ และด้านการบริหารงานสหกรณ์ให้ดำรงอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขและมีความมั่นคง โดยส่งเสริมให้ทั้ง 3 องค์ประกอบ อยู่บนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาลทั้ง 9 หลัก ได้แก่ หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบต่อ หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการมอบอำนาจ หลักนิติธรรม และหลักความเสมอภาค

## 5. แนวคิดการบริหารจัดการของ แมคคินซี

การบริหารจัดการ เป็นกระบวนการบริหารองค์การที่เกิดขึ้นได้กับทั้งภาครัฐและภาคเอกชน โดยอาศัยปัจจัยต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเงินทุน ข้อมูลข่าวสาร ทรัพยากรมนุษย์ และทรัพยากรทางกายภาพอื่นๆ ซึ่งจะต้องมีการอำนวยการและการควบคุมอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายขององค์การที่วางไว้ ซึ่งสิ่งที่สำคัญสำหรับกระบวนการบริหาร คือ ผู้บริหารหรือผู้นำของกลุ่มคนในองค์การมีหน้าที่ในการบริหารงานขององค์การ กำหนดนโยบายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ วางแผนการปฏิบัติงาน ประสานงานกับฝ่ายต่างๆ และดูแลให้บุคลากรดำเนินงานตามแผน ผู้ศึกษาได้นำแนวคิด 7-s Mckinsey มาประยุกต์ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เพื่อใช้ศึกษาลักษณะการบริหารจัดการองค์การของสหกรณ์การเกษตร ในจังหวัดเพชรบูรณ์ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

Tom Peter และ Rebert Waterman ได้เสนอว่าประสิทธิภาพขององค์การเกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัย 7 ประการ ซึ่งแนวคิด 7's Mckinsey เป็นทฤษฎีที่ช่วยให้การบริหารองค์การมีความชัดเจน และเป็นระบบมากขึ้น เป็นเครื่องมือในการสร้างความสอดคล้อง เพื่อเชื่อมโยงการดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยนำทฤษฎีนี้มาใช้ในการประเมินการดำเนินงานขององค์การ โดยเชื่อมโยงปัจจัย S ให้สอดคล้องกัน เพื่อส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายการดำเนินกลยุทธ์ต่อไป (ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา, 2555, น.258) ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 7 ประการดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.3 7-S Mckinsey Framework

ที่มา: พสุ เดชะรินทร์, 2551, น.27

จากภาพที่ 2.3 7-S Mckinsey Framework สามารถอธิบายได้ ดังต่อไปนี้

1. โครงสร้าง (Structure) คือ โครงสร้างองค์การที่ตั้งขึ้นตามกระบวนการทำงานหรือการจัดระบบการดำเนินงาน การควบคุม การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจของผู้บริหาร โครงสร้างองค์การที่ดี จะต้องแสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ เพราะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัว ลดความผิดพลาดและความซ้ำซ้อนในการดำเนินงาน และช่วยให้อุคลากรได้ทราบถึงขอบเขตหน้าที่ในการทำงาน องค์การที่มีโครงสร้างเหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์จะเป็นจุดแข็งขององค์การ

2. กลยุทธ์ (Strategy) คือ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์โดยใช้กิจกรรมหรือการดำเนินงานต่างๆ ภายในองค์การที่ได้ถูกวางแผนขึ้นมา เพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ และเป็นแนวทางที่บุคลากรขององค์การรู้จักทิศทางการดำเนินงานที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ

3. ระบบ (System) คือ การจัดระบบการทำงานหรือกระบวนการในการดำเนินงานภายในองค์การ เช่น ระบบการเงิน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการติดตามประเมินผล เป็นต้น องค์การสามารถดำเนินงานไปได้ต้องมีการจัดระบบการทำงานอย่างสอดคล้องประสานกันทุกระดับ และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

4. รูปแบบ (Style) คือ รูปแบบการบริหารองค์การหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง เช่น การควบคุม การจูงใจ การสั่งการ เป็นต้น เพราะบทบาทของผู้นำองค์การมีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การ โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เกิดขึ้น

5. บุคลากร (Staff) คือ บุคลากรในองค์การ ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญในการดำเนินงานขององค์การให้ประสบความสำเร็จ การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องคำนึงถึงความต้องการบุคลากรขององค์การในอนาคต โดยให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งสามารถกำหนดคุณลักษณะและการคัดเลือกบุคลากรได้อย่างเหมาะสม การมีบุคลากรที่ครบถ้วนและเหมาะสมกับแผนที่วางไว้จะสามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานได้ตลอดเวลา รวมไปถึงการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุเป้าหมาย

6. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่องค์การสามารถทำได้ดีกว่าองค์การอื่น รวมถึงทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นทักษะด้านอาชีพ เป็นทักษะการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ และทักษะที่เป็นความถนัดหรือความสามารถพิเศษ เป็นความสามารถที่ทำให้มีความโดดเด่นกว่าคนอื่น ซึ่งจะทำได้ผลงานที่ดีกว่า และอาจเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้อย่างรวดเร็ว

7. ค่านิยมร่วม (Share Value) คือ ค่านิยมของสมาชิกในองค์การที่ยึดถือร่วมกันไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหรือบุคลากร และเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติงาน หรือเรียกว่า วัฒนธรรมองค์การ อันได้แก่ ความรู้ แนวคิด ความเชื่อ ซึ่งได้รับการยอมรับทั่วทั้งองค์การจนเกิดเป็นบรรทัดฐานและปฏิบัติตามค่านิยมร่วมเหล่านั้น ทำให้องค์การมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง และสามารถดำเนินงานได้อย่างเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำแนวคิด 7-S Mckinsey มาปรับใช้โดยบูรณาการกับแนวคิดการจัดการสมัยใหม่ เช่น แนวคิดการบริหารจัดการที่ดี หรือธรรมาภิบาล โดยใช้ปัจจัยทั้ง 7 ประการ มาเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ ประเมินการบริหารการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์ เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการดังกล่าว ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อันได้แก่

(1) ด้านโครงสร้างของสหกรณ์ (Structure) หมายถึง สหกรณ์มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานตามกระบวนการทำงาน หรือระบบการดำเนินงานของสหกรณ์ มีการแบ่งสายบังคับบัญชา แบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน ให้ความสำคัญต่อการกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน มีการกำหนดขอบเขต บทบาทหน้าที่การทำงานของบุคลากรไว้อย่างชัดเจนโครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ของสหกรณ์

(2) ด้านกลยุทธ์ของสหกรณ์ (Strategy) หมายถึง สหกรณ์มีการจัดทำแผนกลยุทธ์/แผนปฏิบัติงานประจำปี เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจน แผนกลยุทธ์/แผนปฏิบัติงานประจำปี มีความสอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงกับสภาพแวดล้อม บุคลากรในสหกรณ์รับรู้



ทิศทางการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ตามระยะเวลาที่กำหนด มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปีของสหกรณ์ มีการทบทวนแผนกลยุทธ์/แผนปฏิบัติงานประจำปี เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐและความต้องการของสมาชิก

(3) ด้านระบบงานของสหกรณ์ (Systems) หมายถึง สหกรณ์มีการจัดระบบการทำงานที่เหมาะสม เช่น ระบบบัญชี ระบบการเงิน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น มีการกำหนดกระบวนการ และลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ มีการจัดระบบการทำงานที่ประสานกันในทุกระดับและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สหกรณ์มีการประสานการทำงานภายใน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีการนำหลักธรรมาภิบาล มาปรับใช้ในระบบการทำงาน อย่างเหมาะสม

(4) ด้านรูปแบบการบริหารงานของสหกรณ์ (Style) หมายถึง รูปแบบการบริหารงานสหกรณ์หรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง โดยผู้บริหารสหกรณ์จะต้องมีส่วนผลักดันให้องค์กรประสบผลสำเร็จ มีการสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้มีการซักถามและรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรภายในและภายนอกสหกรณ์ ให้ความสำคัญต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสหกรณ์ มีวิสัยทัศน์ และนโยบายในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงาน

(5) ด้านบุคลากรของสหกรณ์ (Staff) หมายถึง สหกรณ์มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยคำนึงถึงความต้องการบุคลากรในอนาคต และสอดคล้องกับกลยุทธ์สหกรณ์ สหกรณ์มีบุคลากรที่เพียงพอต่อภารกิจ/แผนการดำเนินงาน บุคลากรในสหกรณ์มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบในแต่ละสายงาน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรในสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ และสหกรณ์ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ

(6) ด้านทักษะของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ (Skill) หมายถึง สหกรณ์มีเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถ และความชำนาญในงานที่ปฏิบัติ ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส เจ้าหน้าที่สหกรณ์มีความคิดริเริ่ม สามารถแสวงหาสิ่งใหม่ ๆ หรือแนวทางใหม่ ๆ ในการพัฒนาระบบการปฏิบัติงาน มีความสามารถทางการแข่งขัน เมื่อเทียบกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะการดำเนินงานเหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน เจ้าหน้าที่สหกรณ์ได้รับการพัฒนาความรู้ และเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง เช่น การอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน เป็นต้น

(7) ค่านิยมร่วมของสหกรณ์ (Shared Values) หมายถึง สหกรณ์มีวัฒนธรรมองค์กรในการยึดถือความซื่อสัตย์ สุจริต ในการปฏิบัติงาน บุคลากรในสหกรณ์มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ และเสียสละ มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และมีการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าในการปฏิบัติงาน

## 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อำไพ ทำสะตวก (2554: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของ สหกรณ์ในจังหวัดราชบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) คณะกรรมการสหกรณ์มีความคิดเห็นว่ สหกรณ์ ในจังหวัดราชบุรีมีการจัดการตามหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน โดยสหกรณ์มีการจัดการตามหลักนิติธรรมสูงที่สุด รองลงมาคือ หลักความรับผิดชอบ หลักความ โปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักคุณธรรม และหลักความคุ้มค่าตามลำดับ โดยหลักความคุ้มค่าอยู่ใน ระดับมาก โดยเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดใน 6 ด้าน และ 2) คณะกรรมการสหกรณ์ที่มีอายุ ระดับการศึกษา และประเภทสหกรณ์ที่สังกัดต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการตาม หลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์ในจังหวัดราชบุรีแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุรศักดิ์ ชะมารัมย์ (2554: บทคัดย่อ) ทำวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่อิทธิพลต่อความสำเร็จของ การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดในเขต ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาล มาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (2) ปัจจัยที่อิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของ สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และ (3) เสนอแนะแนวทางในการ นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดในเขต ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์มากยิ่งขึ้น ผลการศึกษาพบว่า (1) ระดับความ ความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานพระพุทธศาสนา จังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (2) ปัจจัยค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ปัจจัยภาวะผู้นำของ ผู้บริหาร ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้างของหน่วยงาน และปัจจัยการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงาน พระพุทธศาสนาจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยสามารถอธิบายรวมกันได้ร้อยละ 84 และ (3) เสนอแนะแนวทางในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานพระพุท ศศาสนาจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้บรรลุผลสัมฤทธิ์มากยิ่งขึ้น ที่สำคัญคือ ผู้บริหารควร ให้การสนับสนุน

พระมหาจรรยาสุศักดิ์ ชูวงศ์ (2556:บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องการนำหลักธรรมาภิบาล มาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติ ในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบล ในจังหวัดนครศรีธรรมราช (2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติ

ในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช และ (3) เสนอแนะแนวทางดำเนินการที่จะส่งผลให้การนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ผลการศึกษาพบว่า (1) ระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (2) ปัจจัยความพร้อมของระบบงาน ปัจจัยค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์และปัจจัยการมีส่วนร่วมของข้าราชการมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช สามารถอธิบายรวมกันได้ร้อยละ 65.5 และ (3) ข้อเสนอแนะแนวทางการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้นที่สำคัญ คือ ควรกำหนดยุทธศาสตร์ด้านธรรมาภิบาลให้ชัดเจนควรส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม และควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการมากขึ้น

นวพร อยู่สบาย (2556:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด (2) เปรียบเทียบระดับของการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของ สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล (3) แนวทางการพัฒนาการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล ของ สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ผลการวิจัยพบว่า (1) การดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล ของ สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ การยึดหลักคุณธรรม/จริยธรรม และค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน (2) เมื่อเปรียบเทียบระดับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า รายได้ และ ตำแหน่ง/สถานภาพในสหกรณ์ ของบุคลากรที่แตกต่างกัน มีระดับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลที่แตกต่างกัน (3) ในส่วนของแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด พบว่า สหกรณ์ควรปรับปรุงด้านการนาเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารจัดการ พัฒนาการประชาสัมพันธ์ข่าวสารสร้างความเข้าใจให้กับสมาชิกอย่างทั่วถึงด้วยการสื่อสารแบบสองทาง กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานให้ชัดเจน เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบสามารถตอบสนองสมาชิกได้เป็นอย่างดีต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้อย่างจริงจัง เสริมสร้างให้เจ้าหน้าที่ทุกคนปฏิบัติงานด้วยจิตสาธารณะคำนึงถึงประโยชน์ของประชาชนเป็นหลัก ส่งเสริมการนำหลักธรรมในทางพระพุทธศาสนา เช่น พรหมวิหาร 4 อิทธิบาท 4 มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานร่วมด้วย กำหนด

โครงสร้างและอัตรากำลังให้ชัดเจน รวมตลอดทั้งควรเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินของหน่วยงานทุกขั้นตอน

กาญจนา อ่อนสุวรรณ (2557:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์ในจังหวัดนครปฐม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารสหกรณ์และผู้เกี่ยวข้องกับสหกรณ์เกี่ยวกับการจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์ในจังหวัดนครปฐม 2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์ในจังหวัดนครปฐมของผู้บริหารสหกรณ์และผู้เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ 3) เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์ในจังหวัดนครปฐม ของผู้บริหารสหกรณ์กับผู้เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ ผลการศึกษาพบว่า 1) ผู้บริหารสหกรณ์ส่วนใหญ่เป็น เพศชาย ร้อยละ 61.59 อายุระหว่าง 41 - 50 ปี ร้อยละ 36.96 สถานภาพสมรส เป็นส่วนใหญ่ ร้อยละ 68.84 การศึกษาระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า ร้อยละ 52.17 และผู้เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 52.52 อายุระหว่าง 31 - 40 ปี ร้อยละ 35.25 สถานภาพสมรส เป็นส่วนใหญ่ ร้อยละ 54.68 การศึกษาระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า ร้อยละ 71.22 2) ความคิดเห็นทั้งของผู้บริหารสหกรณ์และผู้เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ที่มีต่อระดับการจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทั้ง 6 ด้าน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดย เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านหลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส หลักความคุ้มค่า หลักการมีส่วนร่วม หลักคุณธรรม และหลักความรับผิดชอบ และ 3) ผู้บริหารสหกรณ์ กับผู้เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์ในจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านหลักคุณธรรม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านหลักนิติธรรม ด้านความโปร่งใส และหลักการมีส่วนร่วม มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ชากีนะ ปือราเฮง (2557: บทคัดย่อ) ทำการวิจัย เรื่องการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดยะลา มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดยะลา และ 2) เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์ในจังหวัดยะลา จำแนกตามประเภทและขนาดของสหกรณ์ โดยใช้สหกรณ์ในจังหวัดยะลาจำนวน 52 แห่ง เป็นประชากรในการศึกษา ผลการศึกษา พบว่า 1) การใช้หลักธรรมา- ภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดยะลา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีการใช้หลักธรรมาภิบาลในระดับปานกลางทั้ง 6 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านหลักความรับผิดชอบ หลักนิติธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความคุ้มค่า หลักความโปร่งใส และหลักคุณธรรม

2) การเปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาล ในการบริหารงานจำแนกตามประเภทสหกรณ์ พบว่า โดยรวมการบริหารงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลได้ในระดับมาก สูงกว่า สหกรณ์บริการและสหกรณ์การเกษตรซึ่งปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบตามขนาดของ สหกรณ์ พบว่าการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรทุกขนาดปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลได้ในระดับ ปานกลางทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน ยกเว้นการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรขนาดกลาง ในด้านหลักคุณธรรมและหลักความคุ้มค่า ที่ปฏิบัติไม่ได้ตามเกณฑ์ และการบริหารงานของสหกรณ์ การเกษตรขนาดใหญ่ ในด้านนิติธรรมที่ปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับมาก ส่วนสหกรณ์บริการทั้งขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลได้โดยรวมและทุกด้านในระดับปานกลาง ส่วนสหกรณ์ ออมทรัพย์ทั้งขนาดใหญ่และใหญ่มาก การปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ยกเว้นสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่ปฏิบัติในด้านหลักคุณธรรมและความโปร่งใสได้ใน ระดับปานกลาง

สุคนธ์ทิพย์ โพธิ์หล้า (2558:บทคัดย่อ) ได้ค้นคว้าอิสระเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำหลัก ธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดขอนแก่น มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับ การนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดขอนแก่น (2) เปรียบเทียบความ คิดเห็นของคณะกรรมการเกี่ยวกับระดับการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของสหกรณ์ ออมทรัพย์ในจังหวัดขอนแก่น จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และ (3) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการ นำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดขอนแก่น ผลการศึกษาพบว่า (1) ระดับการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดขอนแก่น โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า หลักนิติธรรมมีการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาได้แก่หลักความโปร่งใส หลักคุณธรรม และหลักความรับผิดชอบต่อ ตามลำดับ (2) ความ คิดเห็นเกี่ยวกับระดับการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดขอนแก่น จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ไม่แตกต่างกันและ (3) ปัจจัยที่มีผลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ ของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดขอนแก่น พบว่า ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์ 3 ตัวแปร อย่างมี นัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ปัจจัย ด้านกลยุทธ์ ปัจจัยด้านรูปแบบการบริหาร และปัจจัย ด้านค่านิยมร่วม

สุพิน ศรีสะอาด (2558:บทคัดย่อ) ได้ค้นคว้าอิสระเรื่องการนำหลักธรรมาภิบาล ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษา สภาพทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน 2) ศึกษาการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ ในการบริหารงานสหกรณ์ 3) เปรียบเทียบความแตกต่างของการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ ในการบริหารงานสหกรณ์ จำแนกตามขนาดของสหกรณ์ 4) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่มีต่อการ นำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ผลการศึกษา พบว่า 1) สหกรณ์ที่ศึกษา

เป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่ มากที่สุด รองลงมา เป็นขนาดกลาง ขนาดใหญ่มาก และเป็นขนาดเล็ก น้อยที่สุด สหกรณ์มีสมาชิกทั้งสิ้น จำนวน 89,145 คน มีคณะกรรมการดำเนินการทั้งสิ้น จำนวน 383 คน และมีทุนดำเนินงานทั้งสิ้น จำนวน 1,911,947,987.36 บาท 2) การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน โดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่ามีการใช้หลักธรรมาภิบาลในระดับดีมาก 2 ด้านคือ หลักการมีส่วนร่วม หลักนิติธรรม ตามลำดับ มีการใช้หลักธรรมาภิบาลในระดับดี 3 ด้าน คือ หลักความรับผิดชอบ หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส ตามลำดับและมีการใช้หลักธรรมาภิบาลในระดับพอใช้ 1 ด้าน คือหลักความคุ้มค่า 3) เปรียบเทียบความแตกต่างของการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน จำแนกตามขนาดของสหกรณ์ โดยรวมพบว่า การบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่ สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับดีมากทุกด้าน สหกรณ์ขนาดใหญ่ สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับ ดีมาก 2 ด้าน คือ หลักการมีส่วนร่วม และหลักนิติธรรม สหกรณ์ขนาดกลาง สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับ ดี 2 ด้าน คือ หลักการมีส่วนร่วม หลักนิติธรรม สหกรณ์ขนาดเล็ก สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับ พอใช้ 4 ด้าน คือ หลักคุณธรรม หลักความรับผิดชอบ หลักนิติธรรม และหลักการมีส่วนร่วม ทั้งนี้ สหกรณ์ขนาดแตกต่างกันมีการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานแตกต่างกันตามขนาดของสหกรณ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 4) ปัญหาและอุปสรรคการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน ในภาพรวม พบว่า ฝ่ายบริหารสหกรณ์บางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องหลักธรรมาภิบาล ฝ่ายบริหารสหกรณ์บางส่วนยังขาดทักษะการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานและบุคลากรของสหกรณ์ขาดความพร้อมที่จะดำเนินกิจการหรือดำเนินการให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลที่ดีในสหกรณ์

สุรีย์ สิริสมุทรสาศร และปภาวดี มนต์วีรัต (2558: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในกรมทางหลวง ผลการศึกษาพบว่า (1) ประสิทธิภาพการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในกรมทางหลวง ภาพรวมอยู่ในระดับมาก (2) ผู้ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ และตำแหน่ง แตกต่างกัน มีความเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในกรมทางหลวงภาพรวม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (3) ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในกรมทางหลวง ได้แก่ การนำและการสั่งการ การควบคุม การวางแผน และการจัดองค์การ โดยตัวแปรทั้ง 4 ร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิภาพการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในกรมทางหลวงได้ร้อยละ 70.2 (4) ปัญหา ที่สำคัญ คือ การสื่อสารที่ไม่ทั่วถึง ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสดำเนินการรับรู้เกี่ยวกับแผนการดำเนินงานของกรมทางหลวง (5) ในส่วนของการส่งเสริมการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล ผู้บริหารควรตระหนักถึงความสำคัญของการสั่งการภายใต้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด โดยยึดหลักนิติธรรม

หลักคุณธรรม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า รวมทั้งควรสั่งการตามสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน

ธัญวภาญจน์ คำมูล (2559: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลตำบลช้างเผือก จังหวัดเชียงใหม่” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลตำบลช้างเผือก จังหวัดเชียงใหม่ และศึกษาแนวทางการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลตำบลช้างเผือก จังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า เทศบาลตำบลช้างเผือกได้นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการ จำนวน 6 หลัก ได้แก่ หลักนิติธรรม หลัก คุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า โดยรวมทั้ง 6 อยู่ในระดับดีมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า 5 ด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และ 1 ด้าน คือด้านหลักความรับผิดชอบ อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านแนวทางการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลตำบลช้างเผือก จังหวัดเชียงใหม่ นั้น ผู้วิจัยเห็นว่าการสร้างธรรมาภิบาลในองค์กรนั้น ควรได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายไม่ว่าจะเป็น คณะผู้บริหาร บุคลากรภายในเทศบาล ประธานชุมชน และประชาชนทั่วไป และมุ่งเน้นให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการบ้านเมืองให้เกิดผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ข้อเสนอแนะ คือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีการปฏิรูประบบราชการ โดยการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและมีความรับผิดชอบโดยอยู่ภายใต้กรอบของกฎหมายและใช้เงินงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงมีความโปร่งใสในการปฏิบัติงานและผู้บริหารควรให้ความสำคัญในเรื่องธรรมาภิบาล โดยให้บุคลากรเล็งเห็นถึงความสำคัญและยึดถือปฏิบัติในเรื่องของธรรมาภิบาลอย่างเคร่งครัด เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ประชาชน และเพื่อให้ประชาชนเกิดความรู้ความเข้าใจหลักธรรมาภิบาลมากขึ้น

ร้อยตำรวจโท ไพศาล เดชกัลยา (2560:บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของข้าราชการตำรวจ สถานีตำรวจนครบาลดอนเมือง มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ ของข้าราชการตำรวจสถานีตำรวจนครบาลดอนเมือง (2) เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของข้าราชการตำรวจ สถานีตำรวจนครบาลดอนเมืองจำแนกตาม ปัจจัยส่วนบุคคลและ (3) ศึกษาปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของ ข้าราชการตำรวจสถานีตำรวจนครบาลดอนเมือง ผลการศึกษาพบว่า (1) ระดับการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของข้าราชการตำรวจ สถานีตำรวจนครบาลดอนเมือง ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า หลักการะรับผิดชอบ มีการนำไปปฏิบัติมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ หลักความมีส่วนร่วม หลักความ เสมอภาค ตามลำดับ (2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในการดำเนินงาน ของข้าราชการตำรวจ สถานีตำรวจนครบาลดอนเมือง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลไม่แตกต่างกัน (3) ปัจจัยที่มีผลต่อการ

นำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของข้าราชการตำรวจสถานีตำรวจนครบาล ดอนเมือง พบว่า ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์ 1 ตัวแปร มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ปัจจัยด้านกลยุทธ์ โดยร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 18.3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พิมพ์วัลลุช พันธ์รุ่งษ์, ช่อผกา วิสุทธิ์ และอุทัย ปริญาสุทธินันท์ (2561: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง “ธรรมาภิบาลของสหกรณ์กองทุนสวนยางในชุมชนทุ่งตำเสา อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา” ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีแบบสัมภาษณ์แบบเจาะลึก แนวทางการสนทนากลุ่ม และแบบการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วม เป็นวิธีดำเนินการวิจัยในการรวบรวมข้อมูลภาคสนาม ผลการวิจัย พบว่า สหกรณ์กองทุนสวนยางในชุมชนทุ่งตำเสา อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา อันได้แก่ สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหุแร่ จำกัด สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านพรุชบาพัฒนา จำกัด และ สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านวังพา จำกัด ได้ดำเนินกิจการโดยยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ ซึ่งมีทั้งหมด 6 หลัก ประกอบไปด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบต่อสังคม และหลักความคุ้มค่า ซึ่งแต่ละสหกรณ์นั้นมีรายละเอียดของการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการสหกรณ์ที่แตกต่างกันออกไป อันเกิดจากหลักการของผู้นำ สหกรณ์ สมาชิกสหกรณ์และสภาพแวดล้อมของสหกรณ์ ดังนั้น วิธีการแก้ไขปัญหาและความเข้มงวดของหลักธรรมาภิบาลจึงต่างกัน ซึ่งทั้งสิ้นล้วนจักนำไปสู่การพัฒนาสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืนต่อไป

นางสาววาสนา คำแดง (2561: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดชัยนาท มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) สภาพการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล (2) ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล และ (3) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดชัยนาท ผลการศึกษาพบว่า (1) สภาพการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดชัยนาท โดยรวมสหกรณ์ปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน คือ หลักประสิทธิผล และหลักการมีส่วนร่วม ระดับมาก 7 ด้าน คือ หลักความเสมอภาคหลักประสิทธิภาพ หลักความโปร่งใส หลักนิติธรรม หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบต่อสังคม และหลักการมอบอำนาจ (2) ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลที่พบมากที่สุด ได้แก่ ด้านบุคคล คือ สมาชิกสหกรณ์ไม่สามารถชำระหนี้ได้ เจ้าหน้าที่ทุจริต สหกรณ์ไม่ได้ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับผู้ตรวจสอบกิจการไม่มีการรายงานผลการตรวจสอบเป็นลายลักษณ์อักษร และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ปฏิบัติงานแก่ผู้เกี่ยวข้องไม่เท่าเทียมกัน (3) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์ตามหลักธรรมาภิบาล คือ สมาชิกต้องตระหนักถึงสิทธิหน้าที่ของตนเอง และรับผิดชอบต่อหนี้สินของตน ในส่วนของสหกรณ์ ควรบริหารจัดการลูกหนี้ให้มีคุณภาพ ควรสนับสนุนให้คณะกรรมการเข้ารับการอบรมหลักสูตรต่างๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน สามารถบริหารงานสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรวิเคราะห์



ความเป็นไปได้ ศึกษาสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ การเมือง สังคม และเทคโนโลยี เพื่อลดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ ควรบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต้องดำเนินงานภายใต้ระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ ควรทบทวนปรับเปลี่ยนระเบียบข้อบังคับให้เท่าทันสถานการณ์ปัจจุบัน และต้องได้รับความร่วมมือจากสมาชิก คณะกรรมการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ในการสร้างหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษา “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์” เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่เน้นการศึกษาเชิงปริมาณเพื่อประเมินค่าความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายในสหกรณ์ และปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์ โดยมีขั้นตอนการดำเนินการศึกษา ดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การสร้างและทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา

1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการ และเจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดการของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์ ที่เข้าร่วมโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของกรมส่งเสริมสหกรณ์ปีงบประมาณ 2562 ทั้งหมด 11 สหกรณ์ โดยมีคณะกรรมการดำเนินการจำนวน 121 คน และเจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดการจำนวน 146 คน รวมทั้งหมดจำนวน 267 คน (รายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์, 2562)

1.2 กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา ศึกษาเฉพาะบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารงานธรรมาภิบาลของสหกรณ์ โดยเป็นคณะทำงานส่งเสริมธรรมาภิบาลของสหกรณ์ ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการตำแหน่ง ประธาน รองประธาน เลขานุการ เภรัญญิก และฝ่ายจัดการ เฉพาะตำแหน่งผู้จัดการ รองผู้จัดการ/ผู้ช่วยผู้จัดการ หัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่าย จำนวน 84 คน ดังรายละเอียดในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

(n=84)				
ลำดับ ที่	ชื่อสหกรณ์	คณะกรรมการ	ฝ่ายจัดการ	รวม
1	สหกรณ์การเกษตรกรป.กลาง นพค. เพชรบูรณ์ จำกัด	4	4	8
2	สหกรณ์การเกษตรเขาค้อพัฒนา จำกัด	4	1	5
3	สหกรณ์การเกษตรชนแดน จำกัด	4	2	6
4	สหกรณ์การเกษตรน้ำหนาว จำกัด	4	-	4
5	สหกรณ์การเกษตรบึงสามพัน จำกัด	4	2	6
6	สหกรณ์การเกษตรเพชรบูรณ์ จำกัด	4	4	8
7	สหกรณ์การเกษตรวิเชียรบุรี จำกัด	4	10	14
8	สหกรณ์การเกษตรศรีเทพ จำกัด	5	4	9
9	สหกรณ์การเกษตรหนองไผ่ จำกัด	4	6	10
10	สหกรณ์การเกษตรหล่มเก่า จำกัด	4	3	7
11	สหกรณ์การเกษตรหล่มสัก จำกัด	4	3	7
รวม		45	39	84

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวม ได้แก่ แบบสอบถาม ที่สร้างขึ้นให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการศึกษาค้นคว้าวิจัย ซึ่งมีลักษณะคำถามแบบปลายปิด (Close-ended Question) และคำถามแบบปลายเปิด (Open - ended Question) โดยมีลักษณะของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถาม ที่ให้เลือกคำตอบแบบคำตอบเดียว ได้แก่ ตำแหน่งในสหกรณ์ ประสบการณ์ทำงานในสหกรณ์ และการอบรมเกี่ยวกับธรรมาภิบาลในสหกรณ์ ลักษณะคำถามแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

**ส่วนที่ 2** ระดับการปฏิบัติของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สี่ขาด้วยธรรมาภิบาล โดยแบ่งเป็น 2 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยภายในสหกรณ์ ประกอบด้วยปัจจัยด้านโครงสร้างของสหกรณ์ ปัจจัยด้านกลยุทธ์ของสหกรณ์ ปัจจัยด้านระบบงานของสหกรณ์ ปัจจัยด้าน

รูปแบบการบริหารงานของสหกรณ์ ปัจจัยด้านบุคลากรของสหกรณ์ ปัจจัยด้านทักษะของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ และปัจจัยด้านค่านิยมร่วมของสหกรณ์ 2) ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านนโยบายกรมส่งเสริมสหกรณ์ ปัจจัยด้านเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ ปัจจัยด้านเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล และปัจจัยด้านผู้ตรวจประเมิน ในส่วนนี้แบบสอบถามเป็นลักษณะคำถามปลายปิด (Closed-ended Question)

ส่วนที่ 2 แต่ละคำถาม แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยมีหลักเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

มากที่สุด	5	คะแนน
มาก	4	คะแนน
ปานกลาง	3	คะแนน
น้อย	2	คะแนน
น้อยที่สุด	1	คะแนน

เกณฑ์ประเมินผลในแต่ละระดับชั้นใช้สูตรการคำนวณช่วงกว้างของชั้นดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ค่าเฉลี่ย} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{ช่วงคะแนน}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

จะได้เกณฑ์การแปลความหมายของคะแนน

ค่าเฉลี่ย	4.21 – 5.00	หมายถึง	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.41 – 4.20	หมายถึง	มาก
ค่าเฉลี่ย	2.61 – 3.40	หมายถึง	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.81 – 2.60	หมายถึง	น้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00 – 1.80	หมายถึง	น้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะในการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล

เป็นคำถามแบบปลายเปิดให้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล และข้อเสนอแนะในการบริหารสหกรณ์สีขาว ด้วยธรรมาภิบาล

### 3. การสร้างและทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

**3.1 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา** การสร้างเครื่องมือสร้างขึ้นจากการประมวลแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปใช้ในการสอบถามความคิดเห็นของประชากรที่ใช้ในการศึกษา เกี่ยวกับระดับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล และปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล รวมถึงปัญหาและอุปสรรคในการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์ มีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือดังนี้

- 1) ศึกษาจากเอกสาร บทความ ตำรา ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2) นำร่างแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความถูกต้องเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และพิจารณาความชัดเจนของภาษาที่ใช้ และปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม
- 3) นำแบบสอบถามที่ได้ เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความครอบคลุมสอดคล้องกับหัวข้อปัญหาและวัตถุประสงค์ในการศึกษา ด้วยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน ได้แก่ นายนำโชค ศิลกุล ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมและพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์ นางสาวชนิดดา กลมกลิ้ง นักวิชาการสหกรณ์ชำนาญการ และนางสาวณัฐสุดา พรหมสวย นักวิชาการสหกรณ์ชำนาญการ
- 4) วิเคราะห์คุณภาพของเครื่องมือ โดยทำการคำนวณหาค่า IOC (Index of Item - Objective Concurrence) ซึ่งเป็นค่าดัชนีความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งมีเกณฑ์การยอมรับ คือค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ได้ค่าเท่ากับ 0.915
- 5) ผู้ศึกษานำแบบสอบถามที่ผ่านการพัฒนาและปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try - Out) เพื่อหาค่า ความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือ โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลกับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด จากสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดพิษณุโลก ที่เข้าร่วมโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ปีงบประมาณ 2562 จำนวน 6 สหกรณ์ ได้แก่
  - (1) สหกรณ์การเกษตรนิคมฯ บางระกำ จำกัด (2) สหกรณ์การเกษตรพรหมพิราม จำกัด (3) สหกรณ์วัดจันทร์ จำกัด (4) สหกรณ์การเกษตรวัดโบสถ์ จำกัด (5) สหกรณ์การเกษตรบางกระทุ่ม จำกัด และ (6) สหกรณ์การเกษตรชาติตระการ จำกัด หลังจากนั้น นำมาหาค่าความเชื่อมั่น โดยวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alfa 73 Coefficient) ด้วยวิธีการของครอนบัก (Cronbach) โดยหลักการจะต้องมีค่าตั้งแต่ 0.7 ขึ้นไปจึงจะถือว่า แบบสอบถามมีความเที่ยงใช้ได้ (ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์ และ อัจฉรา ชำนิประสิทธิ์, 2547, น.149) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.852

6) ดำเนินการจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวม ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

### 3.2 การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

**3.2.1 การทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity)** ของแบบสอบถาม ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรใน จังหวัดเพชรบูรณ์ โดยการนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากการตรวจเอกสาร ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ภายใต้กรอบแนวคิดการศึกษาในครั้งนี้ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องโดยการให้อาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรง ชัดเจนด้านภาษา เนื้อหา ความสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์แล้วนำมาปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ ได้ค่า IOC เท่ากับ 0.915

**3.2.2 การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability)** นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับ กลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะประชากรคล้ายกับกลุ่มตัวอย่างจริง จำนวนไม่น้อยกว่า 30 ราย เพื่อนำมา วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปโดยใช้วิธีหาค่า สัมประสิทธิ์แอลฟา ของครอนบัค ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.852

## 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยกำหนดประเภทข้อมูล 2 ประเภท ดังนี้

**4.1 ข้อมูลปฐมภูมิ** การเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ และฝ่ายจัดการของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัด เพชรบูรณ์ ที่เข้าร่วมโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล จำนวน 11 แห่ง โดยเก็บแบบสอบถาม ไม่น้อยกว่า จำนวน 84 ราย

**4.2 ข้อมูลทุติยภูมิ** ศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น รายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์ รายงานของผู้สอบบัญชี ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ปีงบประมาณ 2562 ของสำนักงาน สหกรณ์จังหวัดเพชรบูรณ์ ข้อมูลจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชน บทความทางวิชาการ วิทยานิพนธ์ การศึกษาค้นคว้าอิสระ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลจากเว็บไซต์ต่างๆ

## 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาทำการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาจากแบบสอบถาม โดยทำการตรวจสอบความถูกต้อง นำแบบสอบถามมาลงรหัส และทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ได้แก่

**5.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic)** เพื่อใช้อธิบายข้อมูลทั้งหมดในแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Std.Deviation) โดยแยกวิเคราะห์ดังนี้

**ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม** ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เป็นการหาค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage)

**ส่วนที่ 2 ระดับการปฏิบัติของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์** สหกรณ์ด้วยธรรมาภิบาล นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาคะแนนเฉลี่ย (Weight Mean Score) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การวิเคราะห์และประเมินผลใช้ค่าคะแนนเฉลี่ย (Weight Means Score)

**ส่วนที่ 3 ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะในการบริหารสหกรณ์สหกรณ์ด้วยธรรมาภิบาล** เป็นข้อคำถามแบบปลายเปิด (Open-Ended Question) ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยการบรรยาย

**5.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic)** วิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สหกรณ์ด้วยธรรมาภิบาล โดยใช้สถิติทดสอบไคสแควร์ (Chi Square)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์” ผู้ศึกษาได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 5 ตอน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ระดับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์

ตอนที่ 3 ระดับการปฏิบัติของปัจจัยภายในและภายนอกสหกรณ์ที่มีผลประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์

ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ของปัจจัยภายในและภายนอกสหกรณ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์

ตอนที่ 5 ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะในการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ศึกษาใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างผู้แทนสหกรณ์การเกษตรทั้งหมด 11 สหกรณ์ จำนวน 84 คน การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

การศึกษาข้อมูลสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ตำแหน่งในสหกรณ์ ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่ง การอบรมเกี่ยวกับธรรมาภิบาลในสหกรณ์ การมีส่วนร่วมในการจัดทำธรรมาภิบาลในสหกรณ์ และสถานภาพของสหกรณ์ สรุปได้ดังนี้



ตารางที่ 4.1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

(n=84)

สถานภาพทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ (100)
<b>1. ตำแหน่งในสหกรณ์</b>		
คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์	45	53.57
ผู้จัดการ/ผู้ช่วยผู้จัดการสหกรณ์	18	21.43
หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้าแผนก/หัวหน้างาน	21	25.00
<b>รวม</b>	<b>84</b>	<b>100</b>
<b>2. ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่ง</b>		
น้อยกว่า 1 ปี	3	3.57
ระหว่าง 1 - 5 ปี	18	21.43
ระหว่าง 6 - 10 ปี	22	26.19
มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	41	48.81
<b>รวม</b>	<b>84</b>	<b>100</b>
<b>3. การอบรมเกี่ยวกับธรรมาภิบาลในสหกรณ์</b>		
เคยอบรมมากกว่า 1 ครั้งขึ้นไป	31	36.90
เคยอบรม 1 ครั้ง	21	25.00
ไม่เคยอบรม	32	38.10
<b>รวม</b>	<b>84</b>	<b>100</b>
<b>4. การมีส่วนร่วมในการจัดทำธรรมาภิบาลในสหกรณ์</b>		
เป็นกรรมการ/คณะทำงานส่งเสริมธรรมาภิบาลของสหกรณ์	43	51.19
เป็นผู้รวบรวม/ให้ข้อมูลเกี่ยวกับธรรมาภิบาลของสหกรณ์	33	39.29
อื่น ๆ เข้าร่วมแสดงความคิดเห็น	8	9.52
<b>รวม</b>	<b>84</b>	<b>100</b>
<b>5. สถานภาพของสหกรณ์ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)</b>		
มีสำนักงานของตนเองหรือเช่า	80	95.24
มีผู้จัดการสหกรณ์	80	95.24
มีเจ้าหน้าที่สหกรณ์ตำแหน่งอื่นๆ	75	89.29
บัญชีที่ผ่านมา ผลประกอบการสหกรณ์มีกำไร	61	72.62
<b>รวม</b>	<b>84</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.1 สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า

**ตำแหน่งในสหกรณ์** กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 53.57 รองลงมาคือตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย/หัวหน้าแผนก/หัวหน้างาน จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 และตำแหน่งผู้จัดการ/ผู้ช่วยผู้จัดการสหกรณ์ จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 21.43

**ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่ง** กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งมากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 48.81 รองลงมาคืออยู่ระหว่าง 6 – 10 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 26.19 อยู่ระหว่าง 1 – 5 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 21.43 และประสบการณ์น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 3.57

**การอบรมเกี่ยวกับธรรมาภิบาลในสหกรณ์** กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เคยอบรมจำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 61.90 แยกเป็นเคยอบรมมากกว่า 1 ครั้งขึ้นไป จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 36.90 และเคยอบรม 1 ครั้ง จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 ไม่เคยอบรมจำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 38.10

**การมีส่วนร่วมในการจัดทำธรรมาภิบาลในสหกรณ์** กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นกรรมการ/คณะทำงานส่งเสริมธรรมาภิบาลของสหกรณ์ จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 51.19 รองลงมาคือเป็นผู้รวบรวม/ให้ข้อมูลเกี่ยวกับธรรมาภิบาลของสหกรณ์ จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 39.29 และอื่น ๆ จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 9.52

**สถานภาพของสหกรณ์** กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีสำนักงานของตนเองหรือเช่า จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 95.24 มีผู้จัดการสหกรณ์ จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 95.24 รองลงมาคือมีเจ้าหน้าที่สหกรณ์ตำแหน่งอื่น ๆ จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 89.29 และปัญหาที่ผ่านมาผลประกอบการสหกรณ์มีกำไร จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 72.62

## ตอนที่ 2 ระดับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์

การศึกษาประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาจากข้อมูลทุติยภูมิของสหกรณ์ โดยใช้ข้อมูลจากผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ปีงบประมาณ 2562 ประกอบด้วย หลักธรรมาภิบาล 9 หลัก ได้แก่ (1) หลักประสิทธิผล (2) หลักประสิทธิภาพ (3) หลักการตอบสนอง (4) หลักการรับผิดชอบต่อ (5) หลักความโปร่งใส (6) หลักการมีส่วนร่วม (7) หลักการมอบอำนาจ (8) หลักนิติธรรม และ (9) หลักความเสมอภาค โดยใช้เกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ผลการศึกษามีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 4.2 ประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ โดยภาพรวม

หลักธรรมาภิบาล	ระดับคะแนน (ร้อยละ)	ระดับผลการ ประเมิน	อันดับ
1.หลักประสิทธิผล	49.91	ต้องปรับปรุง	8
2. หลักประสิทธิภาพ	51.82	ต้องปรับปรุง	5
3. หลักการตอบสนอง	51.57	ต้องปรับปรุง	6
4. หลักการรับผิดชอบต่อ	57.73	ต้องปรับปรุง	2
5. หลักความโปร่งใส	50.91	ต้องปรับปรุง	7
6. หลักการมีส่วนร่วม	56.45	ต้องปรับปรุง	3
7. หลักการมอบอำนาจ	56.36	ต้องปรับปรุง	4
8. หลักนิติธรรม	60.64	พอใช้	1
9. หลักความเสมอภาค	44.52	ต้องปรับปรุง	9
<b>รวม</b>	<b>53.32</b>	<b>ต้องปรับปรุง</b>	

จากตารางที่ 4.2 ประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ ทั้ง 9 หลัก อยู่ในระดับต้องปรับปรุง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 53.32 ซึ่งสามารถจำแนกรายการเรียงลำดับ ได้ดังต่อไปนี้ 1) หลักนิติธรรม อยู่ในระดับพอใช้ และ 2) หลักการรับผิดชอบต่อ 3) หลักการมีส่วนร่วม 4) หลักการมอบอำนาจ 5) หลักประสิทธิภาพ 6) หลักการตอบสนอง 7) หลักความโปร่งใส 8) หลักประสิทธิผล 9) หลักความเสมอภาค อยู่ในระดับต้องปรับปรุง ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ : หลักประสิทธิผล

สหกรณ์การเกษตร	ระดับคะแนน (ร้อยละ)	ระดับผลการ ประเมิน	อันดับ
1. เพชรบูรณ์ จำกัด	40.00	ต้องปรับปรุง	7
2. หล่มสัก จำกัด	63.00	พอใช้	3
3. หล่มเก่า จำกัด	60.00	พอใช้	4
4. เขาค้อพัฒนา จำกัด	40.00	ต้องปรับปรุง	8
5. น้ำหนาว จำกัด	40.00	ต้องปรับปรุง	9
6. หนองไผ่ จำกัด	40.00	ต้องปรับปรุง	10
7. บึงสามพัน จำกัด	37.00	ต้องปรับปรุง	11
8. วิเชียรบุรี จำกัด	63.00	พอใช้	2
9. ศรีเทพ จำกัด	49.00	ต้องปรับปรุง	6
10. ชนแดน จำกัด	66.00	พอใช้	1
11. กรป.กลาง นพค.เพชรบูรณ์ จำกัด	51.00	ต้องปรับปรุง	5
<b>รวม</b>	<b>49.91</b>	<b>ต้องปรับปรุง</b>	

จากตารางที่ 4.3 ประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ : หลักประสิทธิผล ทั้ง 11 สหกรณ์ อยู่ในระดับต้องปรับปรุง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 49.91 ซึ่งสามารถจำแนกแต่ละสหกรณ์เรียงลำดับได้ดังต่อไปนี้ 1) สหกรณ์การเกษตรชนแดน จำกัด 2) สหกรณ์การเกษตรวิเชียรบุรี จำกัด 3) สหกรณ์การเกษตรหล่มสัก จำกัด 4) สหกรณ์การเกษตรหล่มเก่า จำกัด อยู่ในระดับพอใช้ และ 5) สหกรณ์การเกษตรกรป.กลาง นพค.เพชรบูรณ์ จำกัด 6) สหกรณ์การเกษตรศรีเทพ จำกัด 7) สหกรณ์การเกษตรเพชรบูรณ์ จำกัด 8) สหกรณ์การเกษตรเขาค้อพัฒนา จำกัด 9) สหกรณ์การเกษตรน้ำหนาว จำกัด 10) สหกรณ์การเกษตรหนองไผ่ จำกัด 11) สหกรณ์การเกษตรบึงสามพัน จำกัด อยู่ในระดับต้องปรับปรุง ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 ประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ของสหกรณ์ : หลักประสิทธิภาพ

สหกรณ์การเกษตร	ระดับคะแนน (ร้อยละ)	ระดับผลการ ประเมิน	อันดับ
1. เพชรบูรณ์ จำกัด	40.00	ต้องปรับปรุง	6
2. หล่มสัก จำกัด	60.00	พอใช้	5
3. หล่มเก่า จำกัด	70.00	ดี	4
4. เขาค้อพัฒนา จำกัด	30.00	ต้องปรับปรุง	10
5. น้ำหนาว จำกัด	40.00	ต้องปรับปรุง	7
6. หนองไผ่ จำกัด	40.00	ต้องปรับปรุง	8
7. บึงสามพัน จำกัด	20.00	ต้องปรับปรุง	11
8. วิเชียรบุรี จำกัด	80.00	ดีมาก	1
9. ศรีเทพ จำกัด	70.00	ดี	3
10. ชนแดน จำกัด	80.00	ดีมาก	2
11. กรป.กลาง นพค.เพชรบูรณ์ จำกัด	40.00	ต้องปรับปรุง	9
<b>รวม</b>	<b>51.82</b>	<b>ต้องปรับปรุง</b>	

จากตารางที่ 4.4 ประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ : หลักประสิทธิภาพ ทั้ง 11 สหกรณ์ อยู่ในระดับต้องปรับปรุง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 51.82 ซึ่งสามารถจำแนกแต่ละสหกรณ์เรียงลำดับได้ดังต่อไปนี้ 1) สหกรณ์การเกษตรวิเชียรบุรี จำกัด 2) สหกรณ์การเกษตรชนแดน จำกัด อยู่ในระดับดีมาก 3) สหกรณ์การเกษตรศรีเทพ จำกัด 4) สหกรณ์การเกษตรหล่มเก่า จำกัด อยู่ในระดับดี 5) สหกรณ์การเกษตรหล่มสัก จำกัด อยู่ในระดับพอใช้ และ 6) สหกรณ์การเกษตรเพชรบูรณ์ จำกัด 7) สหกรณ์การเกษตรน้ำหนาว จำกัด 8) สหกรณ์การเกษตรหนองไผ่ จำกัด 9) สหกรณ์การเกษตรกรป.กลาง นพค.เพชรบูรณ์ จำกัด 10) สหกรณ์การเกษตรเขาค้อพัฒนา 11) สหกรณ์การเกษตรบึงสามพัน จำกัด อยู่ในระดับต้องปรับปรุง ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 ประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ : หลักการตอบสนอง

สหกรณ์การเกษตร	ระดับคะแนน (ร้อยละ)	ระดับผลการ ประเมิน	อันดับ
1. เพชรบูรณ์ จำกัด	40.00	ต้องปรับปรุง	8
2. หล่มสัก จำกัด	64.80	พอใช้	4
3. หล่มเก่า จำกัด	66.40	พอใช้	3
4. เขาค้อพัฒนา จำกัด	39.20	ต้องปรับปรุง	9
5. น้ำหนาว จำกัด	36.83	ต้องปรับปรุง	10
6. หนองไผ่ จำกัด	56.00	ต้องปรับปรุง	6
7. บึงสามพัน จำกัด	20.00	ต้องปรับปรุง	11
8. วิเชียรบุรี จำกัด	63.20	พอใช้	5
9. ศรีเทพ จำกัด	73.60	ดี	1
10. ชนแดน จำกัด	66.40	พอใช้	2
11. กรป.กลาง นพค.เพชรบูรณ์ จำกัด	40.80	ต้องปรับปรุง	7
<b>รวม</b>	<b>51.57</b>	<b>ต้องปรับปรุง</b>	

จากตารางที่ 4.5 ประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ : หลักการตอบสนอง ทั้ง 11 สหกรณ์ อยู่ในระดับต้องปรับปรุง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 51.57 ซึ่งสามารถจำแนกแต่ละสหกรณ์เรียงลำดับได้ดังต่อไปนี้ 1) สหกรณ์การเกษตรศรีเทพ จำกัด อยู่ในระดับดี 2) สหกรณ์การเกษตรชนแดน จำกัด 3) สหกรณ์การเกษตรหล่มเก่า จำกัด 4) สหกรณ์การเกษตรหล่มสัก จำกัด 5) สหกรณ์การเกษตรวิเชียรบุรี จำกัด อยู่ในระดับพอใช้ และ 6) สหกรณ์การเกษตรหนองไผ่ จำกัด 7) สหกรณ์การเกษตรกรป.กลาง นพค.เพชรบูรณ์ จำกัด 8) สหกรณ์การเกษตรเพชรบูรณ์ จำกัด 9) สหกรณ์การเกษตรเขาค้อพัฒนา จำกัด 10) สหกรณ์การเกษตรน้ำหนาว จำกัด 11) สหกรณ์การเกษตรบึงสามพัน จำกัด อยู่ในระดับต้องปรับปรุง ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 ประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ : หลักการรับผิดชอบ

สหกรณ์การเกษตร	ระดับคะแนน (ร้อยละ)	ระดับผลการ ประเมิน	อันดับ
1. เพชรบูรณ์ จำกัด	87.00	สหกรณ์สีขาว	1
2. หล่มสัก จำกัด	64.00	พอใช้	5
3. หล่มเก่า จำกัด	67.00	พอใช้	4
4. เขาค้อพัฒนา จำกัด	47.00	ต้องปรับปรุง	8
5. น้ำหนาว จำกัด	27.00	ต้องปรับปรุง	10
6. หนองไผ่ จำกัด	64.00	พอใช้	6
7. บึงสามพัน จำกัด	26.00	ต้องปรับปรุง	11
8. วิเชียรบุรี จำกัด	63.00	พอใช้	7
9. ศรีเทพ จำกัด	74.00	ดี	2
10. ชนแดน จำกัด	70.00	ดี	3
11. กรป.กลาง นพค.เพชรบูรณ์ จำกัด	46.00	ต้องปรับปรุง	9
<b>รวม</b>	<b>57.73</b>	<b>ต้องปรับปรุง</b>	

จากตารางที่ 4.6 ประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ : หลักการรับผิดชอบ ทั้ง 11 สหกรณ์ อยู่ในระดับต้องปรับปรุง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 57.73 ซึ่งสามารถจำแนกแต่ละสหกรณ์เรียงลำดับได้ดังต่อไปนี้ 1) สหกรณ์การเกษตรเพชรบูรณ์ จำกัด อยู่ในระดับสหกรณ์สีขาว 2) สหกรณ์การเกษตรศรีเทพ จำกัด 3) สหกรณ์การเกษตรชนแดน จำกัด อยู่ในระดับดี 4) สหกรณ์การเกษตรหล่มเก่า จำกัด 5) สหกรณ์การเกษตรหล่มสัก จำกัด 6) สหกรณ์การเกษตรหนองไผ่ จำกัด 7) สหกรณ์การเกษตรวิเชียรบุรี จำกัด อยู่ในระดับพอใช้ และ 8) สหกรณ์การเกษตรเขาค้อพัฒนา จำกัด 9) สหกรณ์การเกษตรกรป.กลาง นพค.เพชรบูรณ์ จำกัด 10) สหกรณ์การเกษตรน้ำหนาว จำกัด 11) สหกรณ์การเกษตรบึงสามพัน จำกัด อยู่ในระดับต้องปรับปรุง ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 ประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ : หลักความโปร่งใส

สหกรณ์การเกษตร	ระดับคะแนน (ร้อยละ)	ระดับผลการ ประเมิน	อันดับ
1. เพชรบูรณ์ จำกัด	60.00	พอใช้	2
2. หล่มสัก จำกัด	50.00	ต้องปรับปรุง	8
3. หล่มเก่า จำกัด	80.00	ดีมาก	1
4. เขาค้อพัฒนา จำกัด	40.00	ต้องปรับปรุง	9
5. น้ำหนาว จำกัด	40.00	ต้องปรับปรุง	10
6. หนองไผ่ จำกัด	50.00	ต้องปรับปรุง	7
7. บึงสามพัน จำกัด	20.00	ต้องปรับปรุง	11
8. วิเชียรบุรี จำกัด	60.00	พอใช้	3
9. ศรีเทพ จำกัด	50.00	ต้องปรับปรุง	6
10. ชนแดน จำกัด	60.00	พอใช้	4
11. กรป.กลาง นพค.เพชรบูรณ์ จำกัด	50.00	ต้องปรับปรุง	5
<b>รวม</b>	<b>50.91</b>	<b>ต้องปรับปรุง</b>	

จากตารางที่ 4.7 ประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ : หลักความโปร่งใส ทั้ง 11 สหกรณ์ อยู่ในระดับต้องปรับปรุง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 50.91 ซึ่งสามารถจำแนกแต่ละสหกรณ์เรียงลำดับได้ดังต่อไปนี้ 1) สหกรณ์การเกษตรหล่มเก่า จำกัด อยู่ในระดับดีมาก 2) สหกรณ์การเกษตรเพชรบูรณ์ จำกัด 3) สหกรณ์การเกษตรวิเชียรบุรี จำกัด 4) สหกรณ์การเกษตรชนแดน จำกัด อยู่ในระดับพอใช้ และ 5) สหกรณ์การเกษตรกรป.กลาง นพค.เพชรบูรณ์ จำกัด 6) สหกรณ์การเกษตรศรีเทพ จำกัด 7) สหกรณ์การเกษตรหนองไผ่ จำกัด 8) สหกรณ์การเกษตรหล่มสัก จำกัด 9) สหกรณ์การเกษตรเขาค้อพัฒนา จำกัด 10) สหกรณ์การเกษตรน้ำหนาว จำกัด 11) สหกรณ์การเกษตรบึงสามพัน จำกัด อยู่ในระดับต้องปรับปรุง ตามลำดับ



ตารางที่ 4.8 ประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ : หลักการมีส่วนร่วม

สหกรณ์การเกษตร	ระดับคะแนน (ร้อยละ)	ระดับผลการ ประเมิน	อันดับ
1. เพชรบูรณ์ จำกัด	70.00	ดี	3
2. หล่มสัก จำกัด	36.00	ต้องปรับปรุง	10
3. หล่มเก่า จำกัด	80.00	ดีมาก	1
4. เขาค้อพัฒนา จำกัด	44.00	ต้องปรับปรุง	8
5. น้ำหนาว จำกัด	40.00	ต้องปรับปรุง	9
6. หนองไผ่ จำกัด	64.00	พอใช้	5
7. บึงสามพัน จำกัด	24.00	ต้องปรับปรุง	11
8. วิเชียรบุรี จำกัด	64.00	พอใช้	6
9. ศรีเทพ จำกัด	74.00	ดี	2
10. ชนแดน จำกัด	65.00	พอใช้	4
11. กรป.กลาง นพค.เพชรบูรณ์ จำกัด	60.00	พอใช้	7
<b>รวม</b>	<b>56.45</b>	<b>ต้องปรับปรุง</b>	

จากตารางที่ 4.8 ประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ : หลักการมีส่วนร่วม ทั้ง 11 สหกรณ์ อยู่ในระดับต้องปรับปรุง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 56.45 ซึ่งสามารถจำแนกแต่ละสหกรณ์เรียงลำดับได้ดังต่อไปนี้ 1) สหกรณ์การเกษตรหล่มเก่า จำกัด อยู่ในระดับดีมาก 2) สหกรณ์การเกษตรศรีเทพ จำกัด 3) สหกรณ์การเกษตรเพชรบูรณ์ จำกัด อยู่ในระดับดี 4) สหกรณ์การเกษตรชนแดน จำกัด 5) สหกรณ์การเกษตรหนองไผ่ จำกัด 6) สหกรณ์การเกษตรวิเชียรบุรี จำกัด 7) สหกรณ์การเกษตรกรป.กลาง นพค.เพชรบูรณ์ จำกัด อยู่ในระดับพอใช้ และ 8) สหกรณ์การเกษตรเขาค้อพัฒนา จำกัด 9) สหกรณ์การเกษตรน้ำหนาว จำกัด 10) สหกรณ์การเกษตรหล่มสัก จำกัด 11) สหกรณ์การเกษตรบึงสามพัน จำกัด อยู่ในระดับต้องปรับปรุง ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 ประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ : หลักการมอบอำนาจ

สหกรณ์การเกษตร	ระดับคะแนน (ร้อยละ)	ระดับผลการ ประเมิน	อันดับ
1. เพชรบูรณ์ จำกัด	80.00	ดีมาก	1
2. หล่มสัก จำกัด	60.00	พอใช้	4
3. หล่มเก่า จำกัด	60.00	พอใช้	5
4. เขาค้อพัฒนา จำกัด	56.00	ต้องปรับปรุง	7
5. น้ำหนาว จำกัด	40.00	ต้องปรับปรุง	10
6. หนองไผ่ จำกัด	56.00	ต้องปรับปรุง	8
7. บึงสามพัน จำกัด	24.00	ต้องปรับปรุง	11
8. วิเชียรบุรี จำกัด	60.00	พอใช้	6
9. ศรีเทพ จำกัด	76.00	ดี	2
10. ชนแดน จำกัด	60.00	พอใช้	3
11. กรป.กลาง นพค.เพชรบูรณ์ จำกัด	48.00	ต้องปรับปรุง	9
<b>รวม</b>	<b>56.36</b>	<b>ต้องปรับปรุง</b>	

จากตารางที่ 4.9 ประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ : หลักการมอบอำนาจ ทั้ง 11 สหกรณ์ อยู่ในระดับต้องปรับปรุง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 56.36 ซึ่งสามารถจำแนกแต่ละสหกรณ์เรียงลำดับได้ดังต่อไปนี้ 1) สหกรณ์การเกษตรเพชรบูรณ์ จำกัด อยู่ในระดับดีมาก 2) สหกรณ์การเกษตรศรีเทพ จำกัด อยู่ในระดับดี 3) สหกรณ์การเกษตรชนแดน จำกัด 4) สหกรณ์การเกษตรหล่มสัก จำกัด 5) สหกรณ์การเกษตรหล่มเก่า จำกัด 6) สหกรณ์การเกษตรวิเชียรบุรี จำกัด อยู่ในระดับพอใช้ และ 7) สหกรณ์การเกษตรเขาค้อพัฒนา จำกัด 8) สหกรณ์การเกษตรหนองไผ่ จำกัด 9) สหกรณ์การเกษตรกรป.กลาง นพค.เพชรบูรณ์ จำกัด 10) สหกรณ์การเกษตรน้ำหนาว จำกัด 11) สหกรณ์การเกษตรบึงสามพัน จำกัด อยู่ในระดับต้องปรับปรุง ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 ประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ : หลักนิติธรรม

สหกรณ์การเกษตร	ระดับคะแนน (ร้อยละ)	ระดับผลการ ประเมิน	อันดับ
1. เพชรบูรณ์ จำกัด	89.00	สหกรณ์สีขาว	1
2. หล่มสัก จำกัด	84.00	ดีมาก	2
3. หล่มเก่า จำกัด	62.00	พอใช้	5
4. เขาค้อพัฒนา จำกัด	45.00	ต้องปรับปรุง	9
5. น้ำหนาว จำกัด	40.00	ต้องปรับปรุง	10
6. หนองไผ่ จำกัด	71.00	ดี	4
7. บึงสามพัน จำกัด	22.00	ต้องปรับปรุง	11
8. วิเชียรบุรี จำกัด	60.00	พอใช้	6
9. ศรีเทพ จำกัด	78.00	ดี	3
10. ชนแดน จำกัด	60.00	พอใช้	7
11. กรป.กลาง นพค.เพชรบูรณ์ จำกัด	56.00	ต้องปรับปรุง	8
<b>รวม</b>	<b>60.64</b>	<b>พอใช้</b>	

จากตารางที่ 4.10 ประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ : หลักนิติธรรม ทั้ง 11 สหกรณ์ อยู่ในระดับพอใช้ โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 60.64 ซึ่งสามารถจำแนกแต่ละสหกรณ์เรียงลำดับได้ดังต่อไปนี้ 1) สหกรณ์การเกษตรเพชรบูรณ์ จำกัด อยู่ในระดับสหกรณ์สีขาว 2) สหกรณ์การเกษตรหล่มสัก จำกัด อยู่ในระดับดีมาก 3) สหกรณ์การเกษตรศรีเทพ จำกัด 4) สหกรณ์การเกษตรหนองไผ่ จำกัด อยู่ในระดับดี 5) สหกรณ์การเกษตรหล่มเก่า จำกัด 6) สหกรณ์การเกษตรวิเชียรบุรี จำกัด 7) สหกรณ์การเกษตรชนแดน จำกัด อยู่ในระดับพอใช้ และ 8) สหกรณ์การเกษตรกรป.กลาง นพค.เพชรบูรณ์ จำกัด 9) สหกรณ์การเกษตรเขาค้อพัฒนา จำกัด 10) สหกรณ์การเกษตรน้ำหนาว จำกัด 11) สหกรณ์การเกษตรบึงสามพัน จำกัด อยู่ในระดับต้องปรับปรุงตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 ประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ : หลักความเสมอภาค

สหกรณ์การเกษตร	ระดับคะแนน (ร้อยละ)	ระดับผลการ ประเมิน	อันดับ
1. เพชรบูรณ์ จำกัด	20.00	ต้องปรับปรุง	11
2. หล่มสัก จำกัด	24.00	ต้องปรับปรุง	10
3. หล่มเก่า จำกัด	60.00	พอใช้	4
4. เขาค้อพัฒนา จำกัด	48.00	ต้องปรับปรุง	6
5. น้ำหนาว จำกัด	35.71	ต้องปรับปรุง	8
6. หนองไผ่ จำกัด	48.00	ต้องปรับปรุง	5
7. บึงสามพัน จำกัด	24.00	ต้องปรับปรุง	9
8. วิเชียรบุรี จำกัด	60.00	พอใช้	2
9. ศรีเทพ จำกัด	64.00	พอใช้	1
10. ชนแดน จำกัด	60.00	พอใช้	3
11. กรป.กลาง นพค.เพชรบูรณ์ จำกัด	46.00	ต้องปรับปรุง	7
<b>รวม</b>	<b>44.52</b>	<b>ต้องปรับปรุง</b>	

จากตารางที่ 4.11 ประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ : หลักความเสมอภาค ทั้ง 11 สหกรณ์ อยู่ในระดับต้องปรับปรุง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 44.52 ซึ่งสามารถจำแนกแต่ละสหกรณ์เรียงลำดับได้ดังต่อไปนี้ 1) สหกรณ์การเกษตรศรีเทพ จำกัด 2) สหกรณ์การเกษตรวิเชียรบุรี จำกัด 3) สหกรณ์การเกษตรชนแดน จำกัด 4) สหกรณ์การเกษตรหล่มเก่า จำกัด อยู่ในระดับพอใช้ และ 5) สหกรณ์การเกษตรหนองไผ่ จำกัด 6) สหกรณ์การเกษตรเขาค้อพัฒนา จำกัด 7) สหกรณ์การเกษตรกรป.กลาง นพค.เพชรบูรณ์ จำกัด 8) สหกรณ์การเกษตรน้ำหนาว จำกัด 9) สหกรณ์การเกษตรบึงสามพัน จำกัด 10) สหกรณ์การเกษตรหล่มสัก จำกัด 11) สหกรณ์การเกษตรเพชรบูรณ์ จำกัด อยู่ในระดับต้องปรับปรุง ตามลำดับ

### ตอนที่ 3 ระดับการปฏิบัติของปัจจัยภายในและภายนอกสหกรณ์ที่มีผลประสิทธิภาพ การบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัด เพชรบูรณ์

การศึกษาระดับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์ ประกอบด้วย ปัจจัยภายในสหกรณ์ และปัจจัยภายนอกสหกรณ์

3.1 ปัจจัยภายในสหกรณ์ ประกอบด้วย (1) ปัจจัยด้านโครงสร้างของสหกรณ์ (2) ปัจจัยด้านกลยุทธ์ของสหกรณ์ (3) ปัจจัยด้านระบบงานของสหกรณ์ (4) ปัจจัยด้านรูปแบบการบริหารงานของสหกรณ์ (5) ปัจจัยด้านบุคลากร/เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ (6) ปัจจัยด้านทักษะของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ และ (7) ปัจจัยด้านค่านิยมร่วมของสหกรณ์ ผลการศึกษามีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.12 ปัจจัยภายในสหกรณ์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ โดยภาพรวม

ปัจจัยภายในสหกรณ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	อันดับ
1.ด้านโครงสร้างของสหกรณ์	3.60	0.88	มาก	1
2. ด้านกลยุทธ์ของสหกรณ์	2.50	0.63	น้อย	4
3.ด้านระบบงานของสหกรณ์	2.73	0.73	ปานกลาง	2
4.ด้านรูปแบบการบริหารงานของสหกรณ์	2.65	0.73	ปานกลาง	3
5. ด้านบุคลากร/เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์	2.07	0.69	น้อย	5
6. ด้านทักษะของเจ้าหน้าที่สหกรณ์	1.88	0.64	น้อย	7
7. ด้านค่านิยมร่วมของสหกรณ์	1.95	0.65	น้อย	6
<b>รวม</b>	<b>2.48</b>	<b>0.71</b>	<b>น้อย</b>	

จากตารางที่ 4.12 ปัจจัยภายในสหกรณ์ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์ ทั้ง 7 ปัจจัย อยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.48 ซึ่งสามารถจำแนกเป็นรายด้านได้ดังต่อไปนี้ 1) ด้านโครงสร้างของสหกรณ์ อยู่ในระดับมาก 2) ด้านระบบงานของสหกรณ์ 3) ด้านรูปแบบการบริหารงานของสหกรณ์ อยู่ในระดับปานกลาง และ 4) ด้านกลยุทธ์ของสหกรณ์ 5) ด้านบุคลากร/เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ 6) ด้านค่านิยมร่วมของสหกรณ์ 7) ด้านทักษะของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ อยู่ในระดับน้อย ตามลำดับ

ตารางที่ 4.13 ปัจจัยภายในสหกรณ์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล  
ของสหกรณ์ ด้านโครงสร้างของสหกรณ์

ด้านโครงสร้างของสหกรณ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	อันดับ
1. สหกรณ์มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานตามกระบวนการทำงาน หรือระบบการดำเนินงานของสหกรณ์	3.60	1.02	มาก	3
2. สหกรณ์มีการแบ่งสายบังคับบัญชา แบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน	4.00	0.82	มาก	1
3. สหกรณ์ให้ความสำคัญต่อการกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน	3.25	0.88	ปานกลาง	5
4. สหกรณ์มีการกำหนดขอบเขต บทบาทหน้าที่การทำงานของบุคลากร/เจ้าหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน	3.80	0.80	มาก	2
5. โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ของสหกรณ์	3.33	0.87	ปานกลาง	4
<b>รวม</b>	<b>3.60</b>	<b>0.88</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.13 ปัจจัยภายในสหกรณ์ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ ด้านโครงสร้างของสหกรณ์ ทั้ง 5 รายการ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.60 ซึ่งสามารถจำแนกแต่ละรายการเรียงลำดับดังนี้ 1) สหกรณ์มีการแบ่งสายบังคับบัญชา แบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน 2) สหกรณ์มีการกำหนดขอบเขตบทบาทหน้าที่การทำงานของบุคลากร/เจ้าหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน 3) สหกรณ์มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานตามกระบวนการทำงาน หรือระบบการดำเนินงานของสหกรณ์ อยู่ในระดับมาก และ 4) โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ของสหกรณ์ 5) สหกรณ์ให้ความสำคัญต่อการกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ

ตารางที่ 4.14 ปัจจัยภายในสหกรณ์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล  
ของสหกรณ์ ด้านกลยุทธ์ของสหกรณ์

ด้านกลยุทธ์ของสหกรณ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	อันดับ
1. สหกรณ์มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจน	3.00	0.62	ปานกลาง	1
2. แผนกลยุทธ์สหกรณ์ สอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสหกรณ์	2.40	0.68	น้อย	5
3. บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ รับรู้ทิศทางการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ตามระยะเวลาที่กำหนด	2.04	0.59	น้อย	7
4. สหกรณ์มีการทบทวนแผนกลยุทธ์ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐและความต้องการของสมาชิก	2.30	0.65	น้อย	6
5. แผนปฏิบัติงานประจำปีในสหกรณ์ สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์	2.85	0.57	ปานกลาง	2
6. สหกรณ์มีการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปีของสหกรณ์	2.49	0.57	น้อย	3
7. สหกรณ์มีการทบทวนแผนปฏิบัติงานประจำปี เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐและความต้องการของสมาชิก	2.45	0.72	น้อย	4
<b>รวม</b>	<b>2.50</b>	<b>0.63</b>	<b>น้อย</b>	

จากตารางที่ 4.14 ปัจจัยภายในสหกรณ์ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ ด้านกลยุทธ์ของสหกรณ์ ทั้ง 7 รายการ อยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.50 ซึ่งสามารถจำแนกแต่ละรายการเรียงลำดับดังนี้ 1) สหกรณ์มีการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจน 2) แผนปฏิบัติงานประจำปีในสหกรณ์ สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ อยู่ในระดับปานกลาง และ 3) สหกรณ์มีการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานตาม

แผนปฏิบัติงานประจำปีของสหกรณ์ 4) สหกรณ์มีการทบทวนแผนกลยุทธ์ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐและความต้องการของสมาชิก 5) แผนกลยุทธ์สหกรณ์ สอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสหกรณ์ 6) สหกรณ์มีการทบทวนแผนปฏิบัติงานประจำปี เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐและความต้องการของสมาชิก 7) บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ รับรู้ทิศทางการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ตามระยะเวลาที่กำหนด อยู่ในระดับน้อย ตามลำดับ

ตารางที่ 4.15 ปัจจัยภายในสหกรณ์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ ด้านระบบงานของสหกรณ์

ด้านระบบงานของสหกรณ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	อันดับ
1. สหกรณ์มีการจัดระบบการทำงานที่เหมาะสม เช่น ระบบบัญชี ระบบการเงิน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	2.88	0.70	ปานกลาง	1
2. สหกรณ์มีการกำหนดกระบวนการ และลำดับขั้นตอนปฏิบัติงานที่เป็นระบบ	2.73	0.83	ปานกลาง	3
3. สหกรณ์มีการจัดระบบการทำงาน ประสานกันในทุกระดับและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	2.69	0.76	ปานกลาง	4
4. สหกรณ์มีการประสานการทำงานภายใน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้	2.80	0.79	ปานกลาง	2
5. สหกรณ์มีการนำหลักธรรมาภิบาล มาปรับใช้ในระบบการทำงานอย่างเหมาะสม	2.56	0.59	น้อย	5
<b>รวม</b>	<b>2.73</b>	<b>0.73</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตารางที่ 4.15 ปัจจัยภายในสหกรณ์ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ ด้านระบบงานของสหกรณ์ ทั้ง 5 รายการ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.73 ซึ่งสามารถจำแนกแต่ละรายการเรียงลำดับดังนี้ 1) สหกรณ์มีการจัดระบบการทำงานที่เหมาะสม เช่น ระบบบัญชี ระบบการเงิน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 2) สหกรณ์มีการประสานการทำงานภายใน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ 3) สหกรณ์มีการกำหนดกระบวนการและลำดับขั้นตอนปฏิบัติงานที่เป็นระบบ 4) สหกรณ์มีการจัดระบบการทำงาน ประสานกันในทุก



ระดับและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อยู่ในระดับปานกลาง และ5) สหกรณ์มีการนำหลักธรรมาภิบาล มาปรับใช้ในระบบการทำงานอย่างเหมาะสม อยู่ในระดับน้อย ตามลำดับ

ตารางที่ 4.16 ปัจจัยภายในสหกรณ์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ของสหกรณ์ ด้านรูปแบบการบริหารงานของสหกรณ์

ด้านรูปแบบการบริหารงานของสหกรณ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	อันดับ
1. คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ มีส่วนผลักดันให้องค์กรประสบผลสำเร็จ	2.94	0.83	ปานกลาง	1
2. คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ มีการสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน	2.21	0.62	น้อย	5
3. คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ เปิดโอกาสให้มีการซักถามและรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรภายในและภายนอกสหกรณ์	2.65	0.70	ปานกลาง	3
4. คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ ให้ความสำคัญต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงาน	2.88	0.77	ปานกลาง	2
5. คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ มีวิสัยทัศน์และนโยบายในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงาน	2.55	0.75	น้อย	4
<b>รวม</b>	<b>2.65</b>	<b>0.73</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตารางที่ 4.16 ปัจจัยภายในสหกรณ์ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ ด้านรูปแบบการบริหารงานของสหกรณ์ ทั้ง 5 รายการ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.65 ซึ่งสามารถจำแนกแต่ละรายการเรียงลำดับดังนี้

1) คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ มีส่วนผลักดันให้องค์กรประสบผลสำเร็จ 2) คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ ให้ความสำคัญต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงาน 3) คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ เปิดโอกาสให้มีการซักถามและรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรภายในและภายนอกสหกรณ์ อยู่ในระดับปานกลาง และ 4) คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ มีวิสัยทัศน์ และนโยบายในการนำหลัก

ธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงาน 5) คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ มีการสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับน้อย ตามลำดับ

ตารางที่ 4.17 ปัจจัยภายในสหกรณ์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ ด้านบุคลากร/เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์

ด้านบุคลากร/เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	อันดับ
1. สหกรณ์มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์/เจ้าหน้าที่สหกรณ์ โดยคำนึงถึงความต้องการของบุคลากรในอนาคตและสอดคล้องกับกลยุทธ์สหกรณ์	2.15	0.69	น้อย	3
2. สหกรณ์มีบุคลากร/เจ้าหน้าที่ ที่เพียงพอต่อภารกิจ/แผนการดำเนินงาน	2.00	0.68	น้อย	4
3. บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบในแต่ละสายงาน	2.21	0.66	น้อย	2
4. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรในสหกรณ์/เจ้าหน้าที่ อย่างสม่ำเสมอ	1.69	0.62	น้อยที่สุด	5
5. สหกรณ์ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร/เจ้าหน้าที่อย่างเป็นระบบ	2.27	0.80	น้อย	1
<b>รวม</b>	<b>2.07</b>	<b>0.69</b>	<b>น้อย</b>	

จากตารางที่ 4.17 ปัจจัยภายในสหกรณ์ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ ด้านบุคลากร/เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ ทั้ง 5 รายการ อยู่ในระดับน้อย โดยมีความเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.07 ซึ่งสามารถจำแนกแต่ละรายการเรียงลำดับดังนี้ 1) สหกรณ์ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร/เจ้าหน้าที่อย่างเป็นระบบ 2) บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบในแต่ละสายงาน 3) สหกรณ์มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์/เจ้าหน้าที่สหกรณ์ โดยคำนึงถึงความต้องการของบุคลากรในอนาคตและสอดคล้องกับกลยุทธ์สหกรณ์ 4) สหกรณ์มีบุคลากร/เจ้าหน้าที่ ที่เพียงพอต่อภารกิจ/แผนการดำเนินงาน อยู่ในระดับน้อย และ 5) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรในสหกรณ์/เจ้าหน้าที่ อย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับน้อยที่สุดตามลำดับ

ตารางที่ 4.18 ปัจจัยภายในสหกรณ์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ ด้านทักษะของเจ้าหน้าที่สหกรณ์

ด้านทักษะของเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	อันดับ
1. สหกรณ์มีเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีความรู้ความสามารถและความชำนาญในงานที่ปฏิบัติ	1.89	0.71	น้อย	3
2. เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ มีความคิดริเริ่มสามารถแสวงหาสิ่งใหม่ ๆ หรือแนวทางใหม่ ๆ ในการพัฒนาระบบการปฏิบัติงาน	1.39	0.49	น้อยที่สุด	5
3. สหกรณ์มีความสามารถทางการแข่งขัน เมื่อเทียบกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะการดำเนินงานเหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน	1.50	0.50	น้อยที่สุด	4
4. เจ้าหน้าที่สหกรณ์ได้รับการพัฒนาความรู้ และเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง เช่น การอบรม สัมมนา ศึกษา ดูงาน	2.00	0.62	น้อย	2
5. เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส	2.60	0.87	น้อย	1
<b>รวม</b>	<b>1.88</b>	<b>0.64</b>	<b>น้อย</b>	

จากตารางที่ 4.18 ปัจจัยภายในสหกรณ์ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ ด้านทักษะของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ทั้ง 5 รายการ อยู่ในระดับน้อยโดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 1.88 ซึ่งสามารถจำแนกแต่ละรายการเรียงลำดับดังนี้ 1) เจ้าหน้าที่สหกรณ์ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส 2) เจ้าหน้าที่สหกรณ์ได้รับการพัฒนาความรู้ และเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง เช่น การอบรม สัมมนา ศึกษา ดูงาน 3) สหกรณ์มีเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีความรู้ความสามารถและความชำนาญในงานที่ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย และ 4) สหกรณ์มีความสามารถทางการแข่งขัน เมื่อเทียบกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะการดำเนินงานเหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน 5) เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ มีความคิดริเริ่ม สามารถแสวงหาสิ่งใหม่ ๆ หรือแนวทางใหม่ ๆ ในการพัฒนาระบบการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับน้อยที่สุด ตามลำดับ

ตารางที่ 4.19 ปัจจัยภายในสหกรณ์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ ด้านค่านิยมร่วมของสหกรณ์

ด้านค่านิยมร่วมของสหกรณ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	อันดับ
1. สหกรณ์มีวัฒนธรรมองค์กร ในการยึดถือความซื่อสัตย์ สุจริต ในการปฏิบัติงาน	2.11	0.69	น้อย	2
2. บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	1.65	0.70	น้อยที่สุด	5
3. บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ และเสียสละ	2.00	0.49	น้อย	3
4. บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้	2.25	0.64	น้อย	1
5. บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าในการปฏิบัติงาน	1.74	0.71	น้อยที่สุด	4
<b>รวม</b>	<b>1.95</b>	<b>0.65</b>	<b>น้อย</b>	

จากตารางที่ 4.19 ปัจจัยภายในสหกรณ์ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ ด้านค่านิยมร่วมของสหกรณ์ ทั้ง 5 รายการ อยู่ในระดับน้อยโดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 1.95 ซึ่งสามารถจำแนกแต่ละรายการเรียงลำดับดังนี้ 1) บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ 2) สหกรณ์มีวัฒนธรรมองค์กร ในการยึดถือความซื่อสัตย์ สุจริต ในการปฏิบัติงาน 3) บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ และเสียสละ อยู่ในระดับน้อย และ 4) บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าในการปฏิบัติงาน 5) บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับน้อยที่สุด ตามลำดับ

**3.2 ปัจจัยภายนอกสหกรณ์** ประกอบด้วย (1) ปัจจัยด้านนโยบายกรมส่งเสริมสหกรณ์ (2) ปัจจัยด้านเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ (3) ปัจจัยด้านเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล และ (4) ปัจจัยด้านผู้ตรวจประเมิน ผลการศึกษามีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 4.20 ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาว  
ด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ โดยภาพรวม

ปัจจัยภายนอกสหกรณ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	อันดับ
1. ด้านนโยบายกรมส่งเสริมสหกรณ์	2.31	0.69	น้อย	3
2. ด้านเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์	3.14	0.67	ปานกลาง	1
3. ด้านเกณฑ์การประเมินสหกรณ์ สีขาวด้วยธรรมาภิบาล	1.99	0.66	น้อย	4
4. ด้านผู้ตรวจประเมิน	2.50	0.65	น้อย	2
<b>รวม</b>	<b>2.48</b>	<b>0.67</b>	<b>น้อย</b>	

จากตารางที่ 4.20 ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ ทั้ง 4 ปัจจัย อยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.48 ซึ่งสามารถจำแนกเป็นรายด้านได้ดังต่อไปนี้ 1) ด้านเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ อยู่ในระดับปานกลาง และ 2) ด้านผู้ตรวจประเมิน 3) ด้านนโยบายกรมส่งเสริมสหกรณ์ 4) ด้านเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล อยู่ในระดับน้อย ตามลำดับ

ตารางที่ 4.21 ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล  
ของสหกรณ์ ด้านนโยบายกรมส่งเสริมสหกรณ์

ด้านนโยบายกรมส่งเสริมสหกรณ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	อันดับ
1. สหกรณ์มีการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับนโยบาย ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ที่เกี่ยวกับธรรมาภิบาล	2.60	0.62	น้อย	1
2. บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีความรู้ความ เข้าใจเกี่ยวกับนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ที่เกี่ยวกับธรรมาภิบาล	2.00	0.78	น้อย	5
3. สหกรณ์นำนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม	2.40	0.66	น้อย	2

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

ด้านนโยบายกรมส่งเสริมสหกรณ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ	อันดับ
4. สหกรณ์มีการทบทวนแผนกลยุทธ์/แผนปฏิบัติงาน งานให้สอดคล้องกับนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์	2.24	0.75	น้อย	4
5. บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ สามารถปฏิบัติงาน ตามนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ให้บรรลุ วัตถุประสงค์	2.32	0.64	น้อย	3
<b>รวม</b>	<b>2.31</b>	<b>0.69</b>	<b>น้อย</b>	

จากตารางที่ 4.21 ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์ สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ ด้านนโยบายกรมส่งเสริมสหกรณ์ ทั้ง 5 รายการ อยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.31 ซึ่งสามารถจำแนกแต่ละรายการเรียงลำดับดังนี้ 1) สหกรณ์มีการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ที่เกี่ยวกับธรรมาภิบาล 2) สหกรณ์นำนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม 3) บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ สามารถปฏิบัติงานตามนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ให้บรรลุวัตถุประสงค์ 4) สหกรณ์มีการทบทวนแผนกลยุทธ์/แผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ และ 5) บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ที่เกี่ยวกับธรรมาภิบาล ทุกรายการอยู่ในระดับน้อย ตามลำดับ

ตารางที่ 4.22 ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ ด้านเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์

ด้านเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	อันดับ
1. เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ มีการแนะนำส่งเสริมสหกรณ์เกี่ยวกับการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์	3.14	0.73	ปานกลาง	3
2. สหกรณ์ได้รับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลจากเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์	2.96	0.68	ปานกลาง	5
3. เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ มีการติดตามตรวจสอบ ผลการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงานของสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	3.00	0.68	ปานกลาง	4
4. สหกรณ์ได้รับความร่วมมือในการประสานงานจากเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์	3.23	0.65	ปานกลาง	2
5. บุคลากรในสหกรณ์ ให้ความร่วมมือกับเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ในการปฏิบัติงานต่างๆ	3.35	0.59	ปานกลาง	1
<b>รวม</b>	<b>3.14</b>	<b>0.67</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตารางที่ 4.22 ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ ด้านเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ ทั้ง 5 รายการ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.14 ซึ่งสามารถจำแนกแต่ละรายการเรียงลำดับดังนี้ 1) บุคลากรในสหกรณ์ ให้ความร่วมมือกับเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ 2) สหกรณ์ได้รับความร่วมมือในการประสานงานจากเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ 3) เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ มีการแนะนำส่งเสริม สหกรณ์เกี่ยวกับการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์ 4) สหกรณ์ได้รับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล จากเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ และ 5) เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์มีการติดตาม ตรวจสอบ ผลการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงานของสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง ทุกรายการอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

ตารางที่ 4.23 ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล  
ของสหกรณ์ ด้านเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล

ด้านเกณฑ์การประเมิน สหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ	อันดับ
1. สหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ หลักเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วย ธรรมาภิบาล	1.73	0.68	น้อยที่สุด	4
2. สหกรณ์นำเกณฑ์การประเมินฯ ไปสู่การ ปฏิบัติได้ว่าเป็นรูปธรรม	2.19	0.69	น้อย	2
3. บุคลากรในสหกรณ์ มีความมุ่งมั่นที่จะนำ หลักเกณฑ์การประเมินมาใช้ในการปฏิบัติงาน ในหน้าที่รับผิดชอบ	2.31	0.64	น้อย	1
4. สหกรณ์มีการกำหนดกลยุทธ์/แผนปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินฯ	2.04	0.67	น้อย	3
5. สหกรณ์มีการบริหารงานตามหลักเกณฑ์การ ประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล	1.68	0.64	น้อยที่สุด	5
<b>รวม</b>	<b>1.99</b>	<b>0.66</b>	<b>น้อย</b>	

จากตารางที่ 4.23 ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์  
สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ ด้านเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล  
ทั้ง 5 รายการ อยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 1.99 ซึ่งสามารถจำแนกแต่ละรายการ  
เรียงลำดับดังนี้ 1) บุคลากรในสหกรณ์ มีความมุ่งมั่นที่จะนำหลักเกณฑ์การประเมินมาใช้ในการ  
ปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ 2) สหกรณ์นำเกณฑ์การประเมินฯ ไปสู่การปฏิบัติได้ว่าเป็นรูปธรรม  
3) สหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล อยู่ใน  
ระดับน้อย และ 4) สหกรณ์มีการกำหนดกลยุทธ์/แผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การ  
ประเมินฯ 5) สหกรณ์มีการบริหารงานตามหลักเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล  
อยู่ในระดับน้อยที่สุด ตามลำดับ



ตารางที่ 4.24 ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ ด้านผู้ตรวจประเมิน

ด้านผู้ตรวจประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	อันดับ
1. สหกรณ์ได้รับคำแนะนำ เกี่ยวกับธรรมาภิบาลจากผู้ตรวจประเมินธรรมาภิบาล	2.48	0.67	น้อย	3
2. บุคลากรในสหกรณ์ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคำแนะนำของผู้ตรวจประเมินธรรมาภิบาลสามารถนำมาปรับใช้กับการดำเนินงานของสหกรณ์ได้	2.29	0.70	น้อย	5
3. สหกรณ์ได้รับการตรวจประเมินธรรมาภิบาลสีขาวจากผู้ตรวจประเมินอย่างเป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้	2.61	0.66	ปานกลาง	2
4. สหกรณ์ได้รับการติดตามผลการปฏิบัติงานหลังจากได้รับการตรวจประเมินจากผู้ตรวจประเมิน	2.39	0.62	น้อย	4
5. บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ ให้ความร่วมมือในการประสานงานการตรวจสอบจากผู้ตรวจประเมิน	2.75	0.58	ปานกลาง	1
<b>รวม</b>	<b>2.50</b>	<b>0.65</b>	<b>น้อย</b>	

จากตารางที่ 4.24 ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ ด้านผู้ตรวจประเมิน ทั้ง 5 รายการ อยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.50 ซึ่งสามารถจำแนก แต่ละรายการเรียงลำดับดังนี้ 1) บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ ให้ความร่วมมือในการประสานงานการตรวจสอบจากผู้ตรวจประเมิน 2) สหกรณ์ได้รับการตรวจประเมินธรรมาภิบาลสีขาวจากผู้ตรวจประเมินอย่างเป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ อยู่ในระดับปานกลาง และ 3) สหกรณ์ได้รับคำแนะนำ เกี่ยวกับธรรมาภิบาลจากผู้ตรวจประเมินธรรมาภิบาล 4) สหกรณ์ได้รับการติดตามผลการปฏิบัติงานหลังจากได้รับการตรวจประเมินจากผู้ตรวจประเมิน 5) บุคลากรในสหกรณ์ มีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับคำแนะนำของผู้ตรวจประเมินธรรมาภิบาลสามารถนำมาปรับใช้กับการดำเนินงานของสหกรณ์ได้ อยู่ในระดับน้อย ตามลำดับ

**ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ของปัจจัยภายในและภายนอกสหกรณ์กับประสิทธิภาพ  
การบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัด  
เพชรบูรณ์**

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยภายในและภายนอกสหกรณ์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์ มีสมมติฐานในการศึกษา ดังนี้

**สมมติฐานที่ 1** ปัจจัยภายใน ประกอบไปด้วย (1) ปัจจัยด้านโครงสร้างของสหกรณ์ (2) ปัจจัยด้านกลยุทธ์ของสหกรณ์ (3) ปัจจัยด้านระบบงานของสหกรณ์ (4) ปัจจัยด้านรูปแบบการบริหารงานของสหกรณ์ (5) ปัจจัยด้านบุคลากร/เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ (6) ปัจจัยด้านทักษะของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ และ (7) ปัจจัยด้านค่านิยมร่วมของสหกรณ์ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์

$H_0$ : ปัจจัยภายใน ด้านโครงสร้างของสหกรณ์ ด้านกลยุทธ์ของสหกรณ์ ด้านระบบงานของสหกรณ์ ด้านรูปแบบการบริหารงานของสหกรณ์ ด้านบุคลากร/เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ ด้านทักษะของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ และด้านค่านิยมร่วมของสหกรณ์ ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร

$H_1$ : ปัจจัยภายใน ด้านโครงสร้างของสหกรณ์ ด้านกลยุทธ์ของสหกรณ์ ด้านระบบงานของสหกรณ์ ด้านรูปแบบการบริหารงานของสหกรณ์ ด้านบุคลากร/เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ ด้านทักษะของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ และด้านค่านิยมร่วมของสหกรณ์ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร

ตารางที่ 4.25 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในสหกรณ์ กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีเขียว  
ด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ : หลักประสิทธิผล

ปัจจัยภายในสหกรณ์	หลักประสิทธิผล	
	$\chi^2$	Asymp. Sig. (2-sided)
<b>ด้านโครงสร้างของสหกรณ์</b>		
มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานตามกระบวนการทำงาน หรือระบบการดำเนินงานของสหกรณ์	4.950	0.293
มีการแบ่งสายบังคับบัญชา แบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน	1.878	0.391
ให้ความสำคัญต่อการกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน	0.475	0.924
มีการกำหนดขอบเขต บทบาทหน้าที่การทำงานของบุคลากร/เจ้าหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน	1.461	0.691
โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ของสหกรณ์	4.576	0.206
<b>ด้านกลยุทธ์ของสหกรณ์</b>		
มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจน	6.495	0.090
แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ สอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสหกรณ์	0.075	0.963
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ รับรู้ทิศทางการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงตามระยะเวลาที่กำหนด	1.639	0.441
มีการทบทวนแผนกลยุทธ์ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐและความต้องการของสมาชิก	1.451	0.484
แผนปฏิบัติงานประจำปี สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์	0.356	0.837
มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปีของสหกรณ์	0.067	0.967
มีการทบทวนแผนปฏิบัติงานประจำปี เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐและความต้องการของสมาชิก	1.799	0.615
<b>ด้านระบบงานของสหกรณ์</b>		
มีการจัดระบบการทำงานที่เหมาะสม เช่น ระบบบัญชี ระบบการเงิน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น	5.203	0.074
มีการกำหนดกระบวนการ และลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ	1.378	0.711
มีการจัดระบบการทำงาน ประสานกันในทุกระดับและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	4.651	0.199

ตารางที่ 4.25 (ต่อ)

ปัจจัยภายในสหกรณ์	หลักประสิทธิผล	
	$\chi^2$	Asymp. Sig. (2-sided)
มีการประสานการทำงานภายใน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้	2.587	0.460
มีการนำหลักธรรมาภิบาล มาปรับใช้ในระบบการทำงานอย่างเหมาะสม	1.350	0.509
<b>ด้านรูปแบบการบริหารงานของสหกรณ์</b>		
คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ มีส่วนผลักดันให้องค์กรประสบผลสำเร็จ	4.360	0.225
คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ มีการสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน	0.220	0.896
คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ เปิดโอกาสให้มีการซักถามและรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรภายในและภายนอกสหกรณ์	6.496	0.090
คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ ให้ความสำคัญต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงาน	1.679	0.642
คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ มีวิสัยทัศน์ และนโยบายในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงาน	0.034	0.998
<b>ด้านบุคลากร/เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์</b>		
มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์/เจ้าหน้าที่สหกรณ์ โดยคำนึงถึงความต้องการบุคลากรในอนาคตและสอดคล้องกับกลยุทธ์สหกรณ์	1.594	0.661
มีบุคลากร/เจ้าหน้าที่ ที่เพียงพอต่อภารกิจ/แผนการดำเนินงาน	0.076	0.963
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบในแต่ละสายงาน	3.417	0.332
มีการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรในสหกรณ์/เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ	0.467	0.792
ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร/เจ้าหน้าที่อย่างเป็นระบบ	2.017	0.569
<b>ด้านทักษะของเจ้าหน้าที่สหกรณ์</b>		
มีเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีความรู้ความสามารถ และความชำนาญในงานที่ปฏิบัติ	1.715	0.634
เจ้าหน้าที่สหกรณ์ มีความคิดริเริ่ม สามารถแสวงหาสิ่งใหม่ ๆ หรือแนวทางใหม่ ๆ ในการพัฒนาระบบการปฏิบัติงาน	1.447	0.229
สหกรณ์มีความสามารถทางการแข่งขัน เมื่อเทียบกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะการดำเนินงานเหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน	0.000	1.000

ตารางที่ 4.25 (ต่อ)

ปัจจัยภายในสหกรณ์	หลักประสิทธิผล	
	$\chi^2$	Asymp. Sig. (2-sided)
เจ้าหน้าที่สหกรณ์ได้รับการพัฒนาความรู้ และเพิ่มพูนประสบการณ์ ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง เช่น การอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน	4.021	0.134
เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส	3.780	0.437
<b>ด้านค่านิยมร่วมของสหกรณ์</b>		
มีวัฒนธรรมองค์กร ในการยึดถือความซื่อสัตย์ สุจริต ในการปฏิบัติงาน	1.008	0.799
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	0.133	0.936
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ และเสียสละ	0.431	0.806
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุ เป้าหมายที่กำหนดไว้	6.006	0.111
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าใน การปฏิบัติงาน	4.756	0.093

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านโครงสร้างของสหกรณ์ ด้านกลยุทธ์ของสหกรณ์ ด้านระบบงานของสหกรณ์ ด้านรูปแบบการบริหารงานของสหกรณ์ ด้านบุคลากร/เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ ด้านทักษะของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ด้านค่านิยมร่วมของสหกรณ์ ทุกด้านไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ การเกษตร ด้านประสิทธิผล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.26 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในสหกรณ์ กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีเขียว  
ด้วยธรรมาภิบาล : หลักประสิทธิภาพ

ปัจจัยภายในสหกรณ์	หลักประสิทธิภาพ	
	$\chi^2$	Asymp. Sig. (2-sided)
<b>ด้านโครงสร้างของสหกรณ์</b>		
มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานตามกระบวนการทำงาน หรือระบบการดำเนินงานของสหกรณ์	19.342	0.089
มีการแบ่งสายบังคับบัญชา แบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน	15.011	0.020*
ให้ความสำคัญต่อการกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน	11.055	0.272
มีการกำหนดขอบเขต บทบาทหน้าที่การทำงานของบุคลากร/เจ้าหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน	9.593	0.384
โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ของสหกรณ์	20.529	0.015*
<b>ด้านกลยุทธ์ของสหกรณ์</b>		
มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจน	8.439	0.491
แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ สอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสหกรณ์	5.023	0.541
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ รับรู้ทิศทางการทำงานตามแผนกลยุทธ์สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงตามระยะเวลาที่กำหนด	4.777	0.573
มีการทบทวนแผนกลยุทธ์ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐและความต้องการของสมาชิก	2.815	0.832
แผนปฏิบัติงานประจำปี สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์	7.495	0.278
มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปีของสหกรณ์	2.838	0.829
มีการทบทวนแผนปฏิบัติงานประจำปี เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐและความต้องการของสมาชิก	5.199	0.817

ตารางที่ 4.26 (ต่อ)

ปัจจัยภายในสหกรณ์	หลักประสิทธิภาพ	
	$\chi^2$	Asymp. Sig. (2-sided)
<b>ด้านระบบงานของสหกรณ์</b>		
มีการจัดระบบการทำงานที่เหมาะสม เช่น ระบบบัญชี ระบบการเงิน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น	20.481	0.002*
มีการกำหนดกระบวนการ และลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ	14.459	0.107
มีการจัดระบบการทำงาน ประสานกันในทุกระดับและเป็นไปในทิศทาง เดียวกัน	10.483	0.313
มีการประสานการทำงานภายใน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้	9.003	0.437
มีการนำหลักธรรมาภิบาล มาปรับใช้ในระบบการทำงานอย่างเหมาะสม	6.765	0.343
คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ มีวิสัยทัศน์ และนโยบายในการนำ หลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงาน	19.971	0.018*
<b>ด้านบุคลากร/เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์</b>		
มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์/เจ้าหน้าที่สหกรณ์ โดยคำนึงถึงความ ต้องการบุคลากรในอนาคตและสอดคล้องกับกลยุทธ์สหกรณ์	6.219	0.78
มีบุคลากร/เจ้าหน้าที่ ที่เพียงพอต่อภารกิจ/แผนการดำเนินงาน	6.868	0.333
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน ที่รับผิดชอบในแต่ละสายงาน	18.287	0.032*
มีการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรในสหกรณ์/เจ้าหน้าที่ ของสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ	4.943	0.551
ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร/เจ้าหน้าที่อย่างเป็นระบบ	14.935	0.093
<b>ด้านทักษะของเจ้าหน้าที่สหกรณ์</b>		
มีเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีความรู้ความสามารถ และความชำนาญ ในงานที่ปฏิบัติ	6.650	0.673
เจ้าหน้าที่สหกรณ์ มีความคิดริเริ่ม สามารถแสวงหาสิ่งใหม่ๆ หรือ แนวทางใหม่ๆ ในการพัฒนาระบบการปฏิบัติงาน	2.314	0.510
สหกรณ์มีความสามารถทางการแข่งขัน เมื่อเทียบกับองค์กรอื่น ที่มีลักษณะการดำเนินงานเหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน	1.217	0.749

ตารางที่ 4.26 (ต่อ)

ปัจจัยภายในสหกรณ์	หลักประสิทธิภาพ	
	$\chi^2$	Asymp. Sig. (2-sided)
เจ้าหน้าที่สหกรณ์ได้รับการพัฒนาความรู้ และเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง เช่น การอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน	15.716	0.015*
เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส	7.504	0.823
<b>ด้านค่านิยมร่วมของสหกรณ์</b>		
มีวัฒนธรรมองค์กร ในการยึดถือความซื่อสัตย์ สุจริต ในการปฏิบัติงาน	10.688	0.298
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	6.976	0.323
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ และเสียสละ	10.840	0.093
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้	28.688	0.001*
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าในการปฏิบัติงาน	22.477	0.001*

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านโครงสร้างของสหกรณ์ สหกรณ์มีการแบ่งสายบังคับบัญชาแบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ของสหกรณ์ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ด้านประสิทธิภาพ โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 15.011 และ 20.529 และค่า Asymp. Sig เท่ากับ 0.020 และ 0.015 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.05

ปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านกลยุทธ์ของสหกรณ์ ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ด้านประสิทธิภาพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านระบบงานของสหกรณ์ สหกรณ์มีการจัดระบบการทำงานที่เหมาะสม เช่น ระบบบัญชี ระบบการเงิน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ด้านประสิทธิภาพ โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 20.481 และค่า Asymp. Sig เท่ากับ 0.002 ซึ่งน้อยกว่า 0.05



ปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านรูปแบบการบริหารงานของสหกรณ์ คณะกรรมการและฝ่ายจัดการเปิดโอกาสให้มีการซักถามและรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรภายในและภายนอกสหกรณ์ คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ ให้ความสำคัญต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงานคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ มีวิสัยทัศน์ และนโยบายในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ด้านประสิทธิภาพ โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 35.067 , 25.145 และ 19.971 และ ค่า Asymp. Sig เท่ากับ 0.000 , 0.003 และ 0.018 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.05

ปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านบุคลากร/เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบในแต่ละสายงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ด้านประสิทธิภาพ โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 18.287 และค่า Asymp. Sig เท่ากับ 0.032 ซึ่งน้อยกว่า 0.05

ปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านทักษะของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ได้รับการพัฒนาความรู้ และเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง เช่น การอบรม สัมมนา ศึกษา ดูงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ด้านประสิทธิภาพ โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 15.716 และค่า Asymp. Sig เท่ากับ 0.015 ซึ่งน้อยกว่า 0.05

ปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านค่านิยมร่วมของสหกรณ์ บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ด้านประสิทธิภาพ โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 28.688 และ 22.477 และค่า Asymp. Sig เท่ากับ 0.001 และ 0.001 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.05

ตารางที่ 4.27 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในสหกรณ์ กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาว  
ด้วยธรรมาภิบาล : หลักการตอบสนอง

ปัจจัยภายในสหกรณ์	หลักการตอบสนอง	
	$\chi^2$	Asymp. Sig. (2-sided)
<b>ด้านโครงสร้างของสหกรณ์</b>		
มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานตามกระบวนการทำงาน หรือระบบ การดำเนินงานของสหกรณ์	5.912	0.657
มีการแบ่งสายบังคับบัญชา แบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน	10.240	0.037*
ให้ความสำคัญต่อการกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน	2.281	0.892
มีการกำหนดขอบเขต บทบาทหน้าที่การทำงานของบุคลากร/เจ้าหน้าที่ ไว้อย่างชัดเจน	14.880	0.021*
โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับ กลยุทธ์ของสหกรณ์	9.774	0.134
<b>ด้านกลยุทธ์ของสหกรณ์</b>		
มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจน	7.137	0.308
แผนกลยุทธ์สหกรณ์ สอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงกับ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสหกรณ์	6.462	0.167
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ รับรู้ทิศทางการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงตามระยะเวลาที่กำหนด	4.752	0.314
มีการทบทวนแผนกลยุทธ์ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐและความ ต้องการของสมาชิก	1.596	0.810
แผนปฏิบัติงานประจำปี สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์	0.886	0.927
มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปีของ สหกรณ์	1.011	0.908
มีการทบทวนแผนปฏิบัติงานประจำปี เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐและ ความต้องการของสมาชิก	4.313	0.634
<b>ด้านระบบงานของสหกรณ์</b>		
มีการจัดระบบการทำงานที่เหมาะสม เช่น ระบบบัญชี ระบบการเงิน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น	9.557	0.049*
มีการกำหนดกระบวนการ และลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ	11.112	0.085

ตารางที่ 4.27 (ต่อ)

ปัจจัยภายในสหกรณ์	หลักการตอบสนอง	
	$\chi^2$	Asymp. Sig. (2-sided)
มีการจัดระบบการทำงาน ประสานกันในทุกระดับและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	10.536	0.104
มีการประสานการทำงานภายใน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้	5.940	0.430
มีการนำหลักธรรมาภิบาล มาปรับใช้ในระบบการทำงานอย่างเหมาะสม	7.736	0.102
คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ มีการสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน	0.234	0.994
คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ เปิดโอกาสให้มีการซักถามและรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรภายในและภายนอกสหกรณ์	7.574	0.271
คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ ให้ความสำคัญต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงาน	6.664	0.353
คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ มีวิสัยทัศน์ และนโยบายในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงาน	4.551	0.603
<b>ด้านบุคลากร/เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์</b>		
มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์/เจ้าหน้าที่สหกรณ์ โดยคำนึงถึงความต้องการบุคลากรในอนาคตและสอดคล้องกับกลยุทธ์สหกรณ์	4.140	0.658
มีบุคลากร/เจ้าหน้าที่ ที่เพียงพอต่อภารกิจ/แผนการดำเนินงาน	0.077	0.999
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบในแต่ละสายงาน	4.779	0.572
มีการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรในสหกรณ์/เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ	3.872	0.424
ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร/เจ้าหน้าที่อย่างเป็นระบบ	11.539	0.073

ปัจจัยภายในสหกรณ์	หลักการตอบสนอง	
	$\chi^2$	Asymp. Sig. (2-sided)
<b>ด้านทักษะของเจ้าหน้าที่สหกรณ์</b>		
มีเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีความรู้ความสามารถ และความชำนาญ ในงานที่ปฏิบัติ	2.349	0.885
เจ้าหน้าที่สหกรณ์ มีความคิดริเริ่ม สามารถแสวงหาสิ่งใหม่ ๆ หรือ แนวทางใหม่ ๆ ในการพัฒนาระบบการปฏิบัติงาน	1.449	0.485
สหกรณ์มีความสามารถทางการแข่งขัน เมื่อเทียบกับองค์กรอื่นที่มี ลักษณะการดำเนินงานเหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน	0.136	0.934
เจ้าหน้าที่สหกรณ์ได้รับการพัฒนาความรู้ และเพิ่มพูนประสบการณ์ ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง เช่น การอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน	5.325	0.256
เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส	7.243	0.511
<b>ด้านค่านิยมร่วมของสหกรณ์</b>		
มีวัฒนธรรมองค์กร ในการยึดถือความซื่อสัตย์ สุจริต ในการปฏิบัติงาน	1.720	0.944
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	1.560	0.816
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ และ เสียสละ	11.783	0.019*
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุ เป้าหมายที่กำหนดไว้	7.331	0.291
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าในการ ปฏิบัติงาน	11.447	0.022*

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านโครงสร้างของสหกรณ์ สหกรณ์มีการแบ่งสายบังคับบัญชา แบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน มีการกำหนดขอบเขต บทบาทหน้าที่การทำงานของบุคลากร/เจ้าหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ด้านการตอบสนอง โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 10.240 และ 14.880 และมีค่า Asymp. Sig. เท่ากับ 0.037 และ 0.021 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.05

ปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านระบบงานของสหกรณ์ สหกรณ์มีการจัดระบบการทำงานที่เหมาะสม เช่น ระบบบัญชี ระบบการเงิน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ด้านการตอบสนอง โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 9.557 และมีค่า Asymp. Sig. เท่ากับ 0.049 ซึ่งน้อยกว่า 0.05

ปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านค่านิยมร่วมของสหกรณ์ บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ และเสียสละ บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ด้านการตอบสนอง โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 11.783 และ 11.447 และมีค่า Asymp. Sig. เท่ากับ 0.019 และ 0.022 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.05

ปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านกลยุทธ์ของสหกรณ์ ด้านรูปแบบการบริหารงานของสหกรณ์ ด้านบุคลากร/เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ ด้านทักษะของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ด้านการตอบสนอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.28 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในสหกรณ์ กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล : หลักการรับผิดชอบ

ปัจจัยภายในสหกรณ์	หลักการรับผิดชอบ	
	$\chi^2$	Asymp. Sig. (2-sided)
<b>ด้านโครงสร้างของสหกรณ์</b>		
มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานตามกระบวนการทำงาน หรือระบบการดำเนินงานของสหกรณ์	22.408	0.033*
มีการแบ่งสายบังคับบัญชา แบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน	10.473	0.106
ให้ความสำคัญต่อการกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน	23.761	0.005*
มีการกำหนดขอบเขต บทบาทหน้าที่การทำงานของบุคลากร/เจ้าหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน	7.810	0.553
โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ของสหกรณ์	42.330	0.000*

ตารางที่ 4.28 (ต่อ)

ปัจจัยภายในสหกรณ์	หลักการรับผิดชอบ	
	$\chi^2$	Asymp. Sig (2-sided)
<b>ด้านกลยุทธ์ของสหกรณ์</b>		
มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจน	15.785	0.071
แผนกลยุทธ์สหกรณ์ สอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงกับ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสหกรณ์	3.359	0.763
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ รับรู้ทิศทางการดำเนินงาน ตามแผนกลยุทธ์ สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงตามระยะเวลาที่กำหนด	5.623	0.467
มีการทบทวนแผนกลยุทธ์ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐและ ความต้องการของสมาชิก	2.237	0.897
แผนปฏิบัติงานประจำปี สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์	2.475	0.871
มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปี ของสหกรณ์	16.554	0.011*
มีการทบทวนแผนปฏิบัติงานประจำปี เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย ของรัฐและความต้องการของสมาชิก	7.861	0.548
<b>ด้านระบบงานของสหกรณ์</b>		
มีการจัดระบบการทำงานที่เหมาะสม เช่น ระบบบัญชี ระบบการเงิน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น	16.888	0.010*
มีการกำหนดกระบวนการ และลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ	21.534	0.010*
มีการจัดระบบการทำงาน ประสานกันในทุกระดับและเป็นไปในทิศทาง เดียวกัน	10.976	0.277
มีการประสานการทำงานภายใน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้	14.547	0.104
มีการนำหลักธรรมาภิบาล มาปรับใช้ในระบบการทำงานอย่างเหมาะสม	14.767	0.022*
<b>ด้านรูปแบบการบริหารงานของสหกรณ์</b>		
คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ มีส่วนผลักดันให้องค์กรประสบผลสำเร็จ	42.655	0.000*
คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ มีการสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการ ปฏิบัติงาน	17.358	0.008*
คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ เปิดโอกาสให้มีการซักถามและ รับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรภายในและภายนอกสหกรณ์	23.521	0.005*

ตารางที่ 4.28 (ต่อ)

ปัจจัยภายในสหกรณ์	ผลการรับผิดชอบ	
	$\chi^2$	Asymp. Sig. (2-sided)
คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ ให้ความสำคัญต่อการนำหลักธรรมาภิบาล มาใช้ในการปฏิบัติงาน	17.561	0.041*
คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ มีวิสัยทัศน์ และนโยบายในการนำ หลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงาน	5.917	0.748
มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์/เจ้าหน้าที่สหกรณ์ โดยคำนึงถึง ความต้องการบุคลากรในอนาคตและสอดคล้องกับกลยุทธ์สหกรณ์	23.906	0.004*
มีบุคลากร/เจ้าหน้าที่ ที่เพียงพอต่อภารกิจ/แผนการดำเนินงาน บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่ รับผิดชอบในแต่ละสายงาน	8.559	0.200
มีการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรในสหกรณ์/เจ้าหน้าที่ ของสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ	17.289	0.044*
มีการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรในสหกรณ์/เจ้าหน้าที่ ของสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ	5.446	0.488
ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร/เจ้าหน้าที่อย่างเป็นระบบ <b>ด้านทักษะของเจ้าหน้าที่สหกรณ์</b>	18.563	0.029*
มีเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีความรู้ความสามารถ และความชำนาญ ในงานที่ปฏิบัติ	5.074	0.828
เจ้าหน้าที่สหกรณ์ มีความคิดริเริ่ม สามารถแสวงหาสิ่งใหม่ๆ หรือแนวทางใหม่ ๆ ในการพัฒนาระบบการปฏิบัติงาน	5.823	0.121
สหกรณ์มีความสามารถทางการแข่งขัน เมื่อเทียบกับองค์กรอื่น ที่มีลักษณะการดำเนินงานเหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน	1.792	0.617
เจ้าหน้าที่สหกรณ์ได้รับการพัฒนาความรู้ และเพิ่มพูนประสบการณ์ ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง เช่น การอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน	14.744	0.022*
เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส <b>ด้านค่านิยมร่วมของสหกรณ์</b>	15.233	0.229
มีวัฒนธรรมองค์กร ในการยึดถือความซื่อสัตย์ สุจริต ในการปฏิบัติงาน	15.359	0.082
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	11.181	0.083

ตารางที่ 4.28 (ต่อ)

ปัจจัยภายในสหกรณ์	ผลการระดับผิตชอบ	
	$\chi^2$	Asymp. Sig. (2-sided)
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ และเสียสละ	16.821	0.010*
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้	18.023	0.035*
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า ในการปฏิบัติงาน	9.850	0.131

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.28 ผลการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านโครงสร้างของสหกรณ์ สหกรณ์มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานตามกระบวนการทำงาน หรือระบบการดำเนินงานของสหกรณ์ ให้ความสำคัญต่อการกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ของสหกรณ์ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ด้านการระดับผิตชอบ โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 22.408 , 23.761 และ 42.330 และมีค่า Asymp. Sig. เท่ากับ 0.033, 0.005 และ 0.000 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.05

ปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านกลยุทธ์ของสหกรณ์ สหกรณ์มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปีของสหกรณ์ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ด้านการระดับผิตชอบ โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 16.554 และมีค่า Asymp. Sig. เท่ากับ 0.011 ซึ่งน้อยกว่า 0.05

ปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านระบบงานของสหกรณ์ สหกรณ์มีการจัดระบบการทำงานที่เหมาะสม เช่น ระบบบัญชี ระบบการเงิน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น มีการกำหนดกระบวนการ และลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ มีการนำหลักธรรมาภิบาล มาปรับใช้ในระบบการทำงานอย่างเหมาะสม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ด้านการระดับผิตชอบ โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 16.888, 21.534 และ 14.767 และมีค่า Asymp. Sig. เท่ากับ 0.010 , 0.010 และ 0.022 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.05



ปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านรูปแบบการบริหารงานของสหกรณ์ คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ มีส่วนผลักดันให้องค์กรประสบผลสำเร็จ คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ มีการสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ เปิดโอกาสให้มีการซักถามและรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรภายในและภายนอกสหกรณ์ คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ ให้ความสำคัญต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์ สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ด้านภาวะรับผิดชอบ โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 42.655 , 17.358 , 23.521 และ 17.561 และมีค่า Asymp. Sig. เท่ากับ 0.000 , 0.008 , 0.005 และ 0.041 ตามลำดับ ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.05

ปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านบุคลากร/เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ สหกรณ์มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์/เจ้าหน้าที่สหกรณ์ โดยคำนึงถึงความต้องการบุคลากรในอนาคตและสอดคล้องกับกลยุทธ์สหกรณ์บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบในแต่ละสายงาน สหกรณ์ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร/เจ้าหน้าที่อย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ด้านภาวะรับผิดชอบ โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 23.906 , 17.289 และ 18.563 และมีค่า Asymp. Sig. เท่ากับ 0.004, 0.044 และ 0.029 ตามลำดับ ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.05

ปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านทักษะของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ได้รับการพัฒนาความรู้ และเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง เช่น การอบรม สัมมนา ศึกษา ดูงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ด้านภาวะรับผิดชอบ โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 14.744 และมีค่า Asymp. Sig. เท่ากับ 0.022 ซึ่งน้อยกว่า 0.05

ปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านค่านิยมร่วมของสหกรณ์ บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ และเสียสละ บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ด้านภาวะรับผิดชอบ โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 16.821 และ 18.023 และมีค่า Asymp. Sig. เท่ากับ 0.010 และ 0.035 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.05

ตารางที่ 4.29 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในสหกรณ์ กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีเขียว  
ด้วยธรรมาภิบาล : หลักความโปร่งใส

ปัจจัยภายในสหกรณ์	หลักความโปร่งใส	
	$\chi^2$	Asymp. Sig. (2-sided)
<b>ด้านโครงสร้างของสหกรณ์</b>		
มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานตามกระบวนการทำงาน หรือระบบการดำเนินงานของสหกรณ์	16.686	0.034*
มีการแบ่งสายบังคับบัญชา แบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน	5.112	0.276
ให้ความสำคัญต่อการกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน	24.659	0.000*
มีการกำหนดขอบเขต บทบาทหน้าที่การทำงานของบุคลากร/เจ้าหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน	3.411	0.756
โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ของสหกรณ์	38.899	0.000*
<b>ด้านกลยุทธ์ของสหกรณ์</b>		
มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจน	12.828	0.046*
แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ สอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสหกรณ์	1.420	0.841
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ รับรู้ทิศทางการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงตามระยะเวลาที่กำหนด	4.233	0.375
มีการทบทวนแผนกลยุทธ์ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐและความต้องการของสมาชิก	1.712	0.789
แผนปฏิบัติงานประจำปี สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์	11.737	0.019*
มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปีของสหกรณ์	10.112	0.039*
มีการทบทวนแผนปฏิบัติงานประจำปี เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐและความต้องการของสมาชิก	2.482	0.870
<b>ด้านระบบงานของสหกรณ์</b>		
มีการจัดระบบการทำงานที่เหมาะสม เช่น ระบบบัญชี ระบบการเงิน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น	8.758	0.067
มีการกำหนดกระบวนการ และลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ	2.235	0.897

ตารางที่ 4.29 (ต่อ)

ปัจจัยภายในสหกรณ์	หลักความโปร่งใส	
	$\chi^2$	Asymp. Sig. (2-sided)
มีการจัดระบบการทำงาน ประสานกันในทุกระดับและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	5.170	0.522
มีการประสานการทำงานภายใน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้	4.484	0.611
มีการนำหลักธรรมาภิบาล มาปรับใช้ในระบบการทำงานอย่างเหมาะสม	11.653	0.020*
คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ มีการสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน	10.106	0.039*
คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ เปิดโอกาสให้มีการซักถามและรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรภายในและภายนอกสหกรณ์	27.740	0.000*
คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ ให้ความสำคัญต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงาน	35.727	0.000*
คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ มีวิสัยทัศน์ และนโยบายในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงาน	19.663	0.003*
<b>ด้านบุคลากร/เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์</b>		
มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์/เจ้าหน้าที่สหกรณ์ โดยคำนึงถึงความต้องการบุคลากรในอนาคตและสอดคล้องกับกลยุทธ์สหกรณ์	11.211	0.082
มีบุคลากร/เจ้าหน้าที่ ที่เพียงพอต่อภารกิจ/แผนการดำเนินงาน	11.466	0.022*
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบในแต่ละสายงาน	21.277	0.002*
มีการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรในสหกรณ์/เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ	0.974	0.914
ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร/เจ้าหน้าที่อย่างเป็นระบบ	21.506	0.001*
<b>ด้านทักษะของเจ้าหน้าที่สหกรณ์</b>		
มีเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีความรู้ความสามารถ และความชำนาญในงานที่ปฏิบัติ	5.445	0.488
เจ้าหน้าที่สหกรณ์ มีความคิดริเริ่ม สามารถแสวงหาสิ่งใหม่ๆ หรือแนวทางใหม่ๆ ในการพัฒนาระบบการปฏิบัติงาน	5.690	0.058

ตารางที่ 4.29 (ต่อ)

ปัจจัยภายในสหกรณ์	หลักความโปร่งใส	
	$\chi^2$	Asymp. Sig. (2-sided)
สหกรณ์มีความสามารถทางการแข่งขัน เมื่อเทียบกับองค์กรอื่น ที่มีลักษณะการดำเนินงานเหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน	.878	0.391
เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส	6.267	0.617
<b>ด้านค่านิยมร่วมของสหกรณ์</b>		
มีวัฒนธรรมองค์กร ในการยึดถือความซื่อสัตย์ สุจริต ในการปฏิบัติงาน	14.691	0.023*
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	12.358	0.015*
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ และเสียสละ	12.577	0.014*
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุ เป้าหมายที่กำหนดไว้	19.873	0.003*
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า ในการปฏิบัติงาน	23.625	0.000*

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.29 ผลการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านโครงสร้างของสหกรณ์ สหกรณ์มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานตามกระบวนการทำงาน หรือระบบการดำเนินงานของสหกรณ์ สหกรณ์ให้ความสำคัญต่อการกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ของสหกรณ์ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ด้านความโปร่งใส โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 16.686 , 24.659 และ 38.899 และมีค่า Asymp. Sig. เท่ากับ 0.034 , 0.000 และ 0.000 ตามลำดับซึ่งน้อยกว่า 0.05

ปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านกลยุทธ์ของสหกรณ์ สหกรณ์มีการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจน แผนปฏิบัติงานประจำปี สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ สหกรณ์ มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปีของสหกรณ์ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ด้านความโปร่งใส โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 12.828 , 11.737 และ 10.112 และมีค่า Asymp. Sig. เท่ากับ 0.046, 0.019 และ 0.039 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.05

ปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านระบบงานของสหกรณ์ สหกรณ์มีการนำหลักธรรมาภิบาล มาปรับใช้ในระบบการทำงานอย่างเหมาะสม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์ สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ด้านความโปร่งใส โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 11.653 และมีค่า Asymp. Sig. เท่ากับ 0.020 ซึ่งน้อยกว่า 0.05

ปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านรูปแบบการบริหารงานของสหกรณ์ คณะกรรมการและ ฝ่ายจัดการ มีส่วนผลักดันให้องค์กรประสบผลสำเร็จ คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ มีการสร้างขวัญ และกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ เปิดโอกาสให้มีการซักถามและรับฟัง ความคิดเห็นจากบุคลากรภายในและภายนอกสหกรณ์ คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ ให้ความสำคัญ ต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงาน คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ มีวิสัยทัศน์ และ นโยบายในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหาร สหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ด้านความโปร่งใส โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 19.468 , 10.106 , 27.740 , 35.727 และ 19.663 มีค่า Asymp. Sig. เท่ากับ 0.003 , 0.039 , 0.000 , 0.000 และ 0.003 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.05

ปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านบุคลากร/เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ สหกรณ์มีบุคลากร/เจ้าหน้าที่ ที่เพียงพอต่อภารกิจ/แผนการดำเนินงาน บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน ที่รับผิดชอบในแต่ละสายงาน สหกรณ์ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร/เจ้าหน้าที่อย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ด้าน ความโปร่งใส โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 11.466 , 21.277 และ 21.506 มีค่า Asymp. Sig. เท่ากับ 0.022 , 0.002 และ 0.001 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.05

ปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านทักษะของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ได้รับการพัฒนาความรู้ และเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง เช่น การอบรม สัมมนา ศึกษา ดูงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ การเกษตร ด้านความโปร่งใส โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 20.841 มีค่า Asymp. Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่ง น้อยกว่า 0.05

ปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านค่านิยมร่วมของสหกรณ์ สหกรณ์มีวัฒนธรรมองค์กร ในการ ยึดถือความซื่อสัตย์ สุจริต ในการปฏิบัติงาน บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีความกระตือรือร้น ในการปฏิบัติงาน บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ และเสียสละ บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ บุคลากร/ เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ด้านความโปร่งใส

โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 14.691 , 12.358 , 12.577 , 19.873 และ 23.625 มีค่า Asymp. Sig. เท่ากับ 0.023 , 0.015 , 0.014 , 0.003 และ 0.000 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.05

ตารางที่ 4.30 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในสหกรณ์ กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาว ด้วยธรรมาภิบาล : หลักการมีส่วนร่วม

ปัจจัยภายในสหกรณ์	หลักการมีส่วนร่วม	
	$\chi^2$	Asymp.Sig. (2-sided)
<b>ด้านโครงสร้างของสหกรณ์</b>		
มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานตามกระบวนการทำงาน หรือระบบการดำเนินงานของสหกรณ์	22.764	0.030*
มีการแบ่งสายบังคับบัญชา แบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน	19.463	0.003*
ให้ความสำคัญต่อการกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน	12.372	0.193
มีการกำหนดขอบเขต บทบาทหน้าที่การทำงานของบุคลากร/เจ้าหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน	8.792	0.457
โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ของสหกรณ์	23.277	0.006*
<b>ด้านกลยุทธ์ของสหกรณ์</b>		
มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจน	5.775	0.762
แผนกลยุทธ์สหกรณ์ สอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสหกรณ์	5.929	0.431
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ รับรู้ทิศทางการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงตามระยะเวลาที่กำหนด	2.781	0.836
มีการทบทวนแผนกลยุทธ์ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐและความต้องการของสมาชิก	3.206	0.783
แผนปฏิบัติงานประจำปี สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์	15.281	0.018*
มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปีของสหกรณ์	7.826	0.251
มีการทบทวนแผนปฏิบัติงานประจำปี เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐและความต้องการของสมาชิก	8.799	0.456
<b>ด้านระบบงานของสหกรณ์</b>		
มีการจัดระบบการทำงานที่เหมาะสม เช่น ระบบบัญชี ระบบการเงิน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น	27.868	0.000*

ตารางที่ 4.30 (ต่อ)

ปัจจัยภายในสหกรณ์	หลักการมีส่วนร่วม	
	$\chi^2$	Asymp.Sig. (2-sided)
มีการกำหนดกระบวนการ และลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ	12.846	0.170
มีการจัดระบบการทำงาน ประสานกันในทุกระดับและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	10.119	0.341
มีการประสานการทำงานภายใน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้	15.670	0.074
มีการนำหลักธรรมาภิบาล มาปรับใช้ในระบบการทำงานอย่างเหมาะสม	15.939	0.014*
<b>ด้านรูปแบบการบริหารงานของสหกรณ์</b>		
คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ มีส่วนผลักดันให้องค์กรประสบผลสำเร็จ	16.083	0.065
คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ มีการสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน	10.946	0.090
คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ เปิดโอกาสให้มีการซักถามและรับฟังความคิดเห็น จากบุคลากรภายในและภายนอกสหกรณ์	14.407	0.109
คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ ให้ความสำคัญต่อการนำหลักธรรมาภิบาล มาใช้ในการปฏิบัติงาน	16.581	0.056
คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ มีวิสัยทัศน์ และนโยบายในการนำหลักธรรมาภิบาล มาใช้ในการปฏิบัติงาน	12.428	0.190
<b>ด้านบุคลากร/เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์</b>		
มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์/เจ้าหน้าที่สหกรณ์ โดยคำนึงถึงความต้องการ บุคลากรในอนาคตและสอดคล้องกับกลยุทธ์สหกรณ์	11.795	0.225
มีบุคลากร/เจ้าหน้าที่ ที่เพียงพอต่อภารกิจ/แผนการดำเนินงาน	10.636	0.100
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย ในแต่ละสายงาน	16.611	0.055
มีการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรในสหกรณ์/เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ อย่างสม่ำเสมอ	6.015	0.421
ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร/เจ้าหน้าที่อย่างเป็นระบบ	8.091	0.525
<b>ด้านทักษะของเจ้าหน้าที่สหกรณ์</b>		
มีเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีความรู้ความสามารถ และความชำนาญในงานที่ปฏิบัติ	6.235	0.716
เจ้าหน้าที่สหกรณ์ มีความคิดริเริ่ม สามารถแสวงหาสิ่งใหม่ๆ หรือแนวทางใหม่ๆ ในการพัฒนาระบบการปฏิบัติงาน	7.523	0.057
สหกรณ์มีความสามารถทางการแข่งขัน เมื่อเทียบกับองค์กรอื่น ที่มีลักษณะการดำเนินงานเหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน	6.885	0.076

ตารางที่ 4.30 (ต่อ)

ปัจจัยภายในสหกรณ์	หลักการมีส่วนร่วม	
	$\chi^2$	Asymp.Sig. (2-sided)
เจ้าหน้าที่สหกรณ์ได้รับการพัฒนาความรู้ และเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงาน อย่างต่อเนื่อง เช่น การอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน	6.068	0.416
เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส	16.613	0.165
<b>ด้านค่านิยมร่วมของสหกรณ์</b>		
มีวัฒนธรรมองค์กร ในการยึดถือความซื่อสัตย์ สุจริต ในการปฏิบัติงาน	9.894	0.359
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	8.106	0.230
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ และเสียสละ	10.200	0.116
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุ เป้าหมายที่กำหนดไว้	13.509	0.141
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าในการปฏิบัติงาน	8.524	0.202

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.30 ผลการวิเคราะห์พบว่าปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านโครงสร้างของสหกรณ์ สหกรณ์มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานตามกระบวนการทำงาน หรือระบบการดำเนินงานของสหกรณ์ มีการแบ่งสายบังคับบัญชาแบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ของสหกรณ์ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ด้านการมีส่วนร่วม โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 22.764 , 19.463 และ 23.277 และมีค่า Asymp. Sig. เท่ากับ 0.030 , 0.003 และ 0.006 ตามลำดับซึ่งน้อยกว่า 0.05

ปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านกลยุทธ์ของสหกรณ์ แผนปฏิบัติงานประจำปี สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ด้านการมีส่วนร่วม โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 15.281 และมีค่า Asymp. Sig. เท่ากับ 0.018 ซึ่งน้อยกว่า 0.05

ปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านระบบงานของสหกรณ์ สหกรณ์มีการจัดระบบการทำงานที่เหมาะสม เช่น ระบบบัญชี ระบบการเงิน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น สหกรณ์มีการนำหลักธรรมาภิบาล มาปรับใช้ในระบบการทำงานอย่างเหมาะสม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ด้านการมีส่วนร่วม โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 27.868 และ 15.939 และมีค่า Asymp. Sig. เท่ากับ 0.000 และ 0.014 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.05



ปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านรูปแบบการบริหารงานของสหกรณ์ ด้านบุคลากร/เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ ด้านทักษะของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ด้านค่านิยมร่วมของสหกรณ์ ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ด้านการมีส่วนร่วมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.31 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในสหกรณ์ กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล : หลักการมอบอำนาจ

ปัจจัยภายในสหกรณ์	หลักการมอบอำนาจ	
	$\chi^2$	Asymp.Sig (2-sided)
<b>ด้านโครงสร้างของสหกรณ์</b>		
มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานตามกระบวนการทำงาน หรือระบบการดำเนินงานของสหกรณ์	17.963	0.117
มีการแบ่งสายบังคับบัญชา แบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน	16.004	0.014*
ให้ความสำคัญต่อการกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน	21.916	0.009*
มีการกำหนดขอบเขต บทบาทหน้าที่การทำงานของบุคลากร/เจ้าหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน	18.134	0.034*
โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ของสหกรณ์	46.216	0.000*
<b>ด้านกลยุทธ์ของสหกรณ์</b>		
มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจน	20.166	0.017*
แผนกลยุทธ์สหกรณ์ สอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสหกรณ์	7.987	0.239
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ รับรู้ทิศทางการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงตามระยะเวลาที่กำหนด	8.315	0.216
มีการทบทวนแผนกลยุทธ์ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐและความต้องการของสมาชิก	2.758	0.839
แผนปฏิบัติงานประจำปี สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์	1.515	0.959

ตารางที่ 4.31 (ต่อ)

ปัจจัยภายในสหกรณ์	หลักการมอบอำนาจ	
	$\chi^2$	Asymp.Sig (2-sided)
มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปีของสหกรณ์	12.810	0.046*
มีการทบทวนแผนปฏิบัติงานประจำปี เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐและ ความต้องการของสมาชิก	5.408	0.797
<b>ด้านระบบงานของสหกรณ์</b>		
มีการจัดระบบการทำงานที่เหมาะสม เช่น ระบบบัญชี ระบบการเงิน ระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น	18.326	0.005*
มีการกำหนดกระบวนการ และลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ	14.670	0.100
มีการจัดระบบการทำงาน ประสานกันในทุกระดับและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	16.573	0.056
มีการประสานการทำงานภายใน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้	11.936	0.217
มีการนำหลักธรรมาภิบาล มาปรับใช้ในระบบการทำงานอย่างเหมาะสม	19.905	0.003*
<b>ด้านรูปแบบการบริหารงานของสหกรณ์</b>		
คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ มีส่วนผลักดันให้องค์กรประสบผลสำเร็จ	44.292	0.000*
คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ มีการสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน	16.666	0.011*
คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ เปิดโอกาสให้มีการซักถามและรับฟังความคิดเห็น จากบุคลากรภายในและภายนอกสหกรณ์	23.962	0.004*
คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ ให้ความสำคัญต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมา ใช้ในการปฏิบัติงาน	23.427	0.005*
คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ มีวิสัยทัศน์ และนโยบายในการนำ หลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงาน	7.890	0.545
<b>ด้านบุคลากร/เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์</b>		
มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์/เจ้าหน้าที่สหกรณ์ โดยคำนึงถึงความต้องการ บุคลากรในอนาคตและสอดคล้องกับกลยุทธ์สหกรณ์	11.824	0.223
มีบุคลากร/เจ้าหน้าที่ ที่เพียงพอต่อภารกิจ/แผนการดำเนินงาน	4.555	0.602
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ ในแต่ละสายงาน	16.531	0.057
มีการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรในสหกรณ์/เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ อย่างสม่ำเสมอ	3.938	0.685
ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร/เจ้าหน้าที่อย่างเป็นระบบ	25.044	0.000*

ตารางที่ 4.31 (ต่อ)

ปัจจัยภายในสหกรณ์	หลักการมอบอำนาจ	
	$\chi^2$	Asymp.Sig (2-sided)
มีเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีความรู้ความสามารถ และความชำนาญในงานที่ปฏิบัติ	4.468	0.878
เจ้าหน้าที่สหกรณ์ มีความคิดริเริ่ม สามารถแสวงหาสิ่งใหม่ๆ หรือแนวทางใหม่ๆ ในการพัฒนาระบบการปฏิบัติงาน	6.308	0.098
สหกรณ์มีความสามารถทางการแข่งขัน เมื่อเทียบกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะ การดำเนินงานเหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน	0.141	0.986
เจ้าหน้าที่สหกรณ์ได้รับการพัฒนาความรู้ และเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงาน อย่างต่อเนื่อง เช่น การอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน	14.994	0.020*
เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส	11.667	0.473
<b>ด้านค่านิยมร่วมของสหกรณ์</b>		
มีวัฒนธรรมองค์กร ในการยึดถือความซื่อสัตย์ สุจริต ในการปฏิบัติงาน	7.413	0.594
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	11.102	0.085
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ และเสียสละ	17.872	0.007*
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ที่กำหนดไว้	19.714	0.020*
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าในการปฏิบัติงาน	20.068	0.003*

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.31 ผลการวิเคราะห์พบว่าปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านโครงสร้างของสหกรณ์ สหกรณ์มีการแบ่งสายบังคับบัญชาแบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน สหกรณ์ให้ความสำคัญต่อการกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน สหกรณ์มีการกำหนดขอบเขต บทบาทหน้าที่การทำงานของบุคลากร/เจ้าหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ของสหกรณ์ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ด้านการมอบอำนาจ โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 16.004 , 21.916 , 18.134 และ 46.216 และมีค่า Asymp. Sig. เท่ากับ 0.014 , 0.009, 0.034 และ 0.000 ตามลำดับซึ่งน้อยกว่า 0.05

ปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านกลยุทธ์ของสหกรณ์ สหกรณ์มีการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจน มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปี

ของสหกรณ์ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ การเกษตร ด้านการมอบอำนาจ โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 20.166 และ 12.810 และมีค่า Asymp. Sig. เท่ากับ 0.017 และ 0.046 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.05

ปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านระบบงานของสหกรณ์ สหกรณ์มีการจัดระบบการทำงานที่เหมาะสม เช่น ระบบบัญชี ระบบการเงิน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น มีการนำหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้ในระบบการทำงานอย่างเหมาะสม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ด้านการมอบอำนาจ โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 18.326 และ 19.905 และมีค่า Asymp. Sig. เท่ากับ 0.005 และ 0.003 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.05

ปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านรูปแบบการบริหารงานของสหกรณ์ คณะกรรมการและฝ่ายจัดการมีส่วนผลักดันให้องค์กรประสบผลสำเร็จ คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ มีการสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ เปิดโอกาสให้มีการซักถามและรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรภายในและภายนอกสหกรณ์ คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ ให้ความสำคัญต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ด้านการมอบอำนาจ โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 44.292 , 16.666 , 23.962 และ 23.427 และมีค่า Asymp. Sig. เท่ากับ 0.000 , 0.011 , 0.004 และ 0.005 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.05

ปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านบุคลากร/เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ สหกรณ์ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร/เจ้าหน้าที่อย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ด้านการมอบอำนาจ โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 25.044 และมีค่า Asymp. Sig. เท่ากับ 0.003 ซึ่งน้อยกว่า 0.05

ปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านทักษะของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ได้รับการพัฒนาความรู้ และเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง เช่น การอบรม สัมมนา ศึกษา ดูงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ด้านการมอบอำนาจ โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 14.994 และมีค่า Asymp. Sig. เท่ากับ 0.020 ซึ่งน้อยกว่า 0.05

ปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านค่านิยมร่วมของสหกรณ์ บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ และเสียสละ บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีการใช้งบประมาณ อย่างคุ้มค่าในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ด้านการมอบอำนาจ โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 17.872 , 19.714 และ 20.068 และมีค่า Asymp. Sig. เท่ากับ 0.007 , 0.020 และ 0.003 ซึ่งน้อยกว่า 0.05

ตารางที่ 4.32 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในสหกรณ์ กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีเขียว  
ด้วยธรรมาภิบาล : หลักนิติธรรม

ปัจจัยภายในสหกรณ์	หลักนิติธรรม	
	$\chi^2$	Asymp. Sig. (2-sided)
<b>ด้านโครงสร้างของสหกรณ์</b>		
มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานตามกระบวนการทำงาน หรือระบบการดำเนินงานของสหกรณ์	23.486	0.101
มีการแบ่งสายบังคับบัญชา แบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน	12.013	0.151
ให้ความสำคัญต่อการกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน	23.346	0.025*
มีการกำหนดขอบเขต บทบาทหน้าที่การทำงานของบุคลากร/เจ้าหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน	8.897	0.712
โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ของสหกรณ์	48.677	0.000*
<b>ด้านกลยุทธ์ของสหกรณ์</b>		
มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจน	19.884	0.069
แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ สอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสหกรณ์	5.163	0.740
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ รับรู้ทิศทาง การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงตามระยะเวลาที่กำหนด	9.087	0.335
มีการทบทวนแผนกลยุทธ์ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐและความต้องการของสมาชิก	4.181	0.840
แผนปฏิบัติงานประจำปี สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์	5.746	0.676
มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปีของสหกรณ์	12.689	0.123
มีการทบทวนแผนปฏิบัติงานประจำปี เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐและความต้องการของสมาชิก	6.939	0.862
<b>ด้านระบบงานของสหกรณ์</b>		
มีการจัดระบบการทำงานที่เหมาะสม เช่น ระบบบัญชี ระบบการเงิน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น	19.166	0.014*
มีการกำหนดกระบวนการ และลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ	15.302	0.225

ตารางที่ 4.32 (ต่อ)

ปัจจัยภายในสหกรณ์	หลักนิติธรรม	
	$\chi^2$	Asymp. Sig. (2-sided)
มีการจัดระบบการทำงาน ประสานกันในทุกระดับและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	17.364	0.136
มีการประสานการทำงานภายใน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้	16.561	0.167
มีการนำหลักธรรมาภิบาล มาปรับใช้ในระบบการทำงานอย่างเหมาะสม	14.699	0.065
คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ มีการสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน	17.125	0.029*
คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ เปิดโอกาสให้มีการซักถามและรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรภายในและภายนอกสหกรณ์	49.016	0.000*
คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ ให้ความสำคัญต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงาน	28.770	0.004*
คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ มีวิสัยทัศน์ และนโยบายในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงาน	8.936	0.708
<b>ด้านบุคลากร/เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์</b>		
มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์/เจ้าหน้าที่สหกรณ์ โดยคำนึงถึงความต้องการบุคลากรในอนาคตและสอดคล้องกับกลยุทธ์สหกรณ์	11.171	0.514
มีบุคลากร/เจ้าหน้าที่ ที่เพียงพอต่อภารกิจ/แผนการดำเนินงาน	9.620	0.293
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมายในแต่ละสายงาน	27.867	0.006*
มีการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรในสหกรณ์/เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ	7.511	0.483
ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร/เจ้าหน้าที่อย่างเป็นระบบ	25.013	0.015*
<b>ด้านทักษะของเจ้าหน้าที่สหกรณ์</b>		
มีเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีความรู้ความสามารถ และความชำนาญในงานที่ปฏิบัติ	6.080	0.912
เจ้าหน้าที่สหกรณ์ มีความคิดริเริ่ม สามารถแสวงหาสิ่งใหม่ๆ หรือแนวทางใหม่ ๆ ในการพัฒนาระบบการปฏิบัติงาน	6.631	0.157
สหกรณ์มีความสามารถทางการแข่งขัน เมื่อเทียบกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะการดำเนินงานเหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน	2.583	0.630

ตารางที่ 4.32 (ต่อ)

ปัจจัยภายในสหกรณ์	หลักนิติธรรม	
	$\chi^2$	Asymp. Sig. (2-sided)
เจ้าหน้าที่สหกรณ์ได้รับการพัฒนาความรู้ และเพิ่มพูนประสบการณ์ ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง เช่น การอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน	17.941	0.022*
เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส	14.396	0.569
<b>ด้านค่านิยมร่วมของสหกรณ์</b>		
มีวัฒนธรรมองค์กร ในการยึดถือความซื่อสัตย์ สุจริต ในการปฏิบัติงาน	10.978	0.531
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	11.786	0.161
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ และ เสียสละ	12.771	0.120
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุ เป้าหมายที่กำหนดไว้	39.942	0.000*
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า ในการปฏิบัติงาน	20.389	0.009*

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.32 ผลการวิเคราะห์พบว่าปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านโครงสร้างของสหกรณ์ สหกรณ์ให้ความสำคัญต่อการกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ของสหกรณ์ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ด้านนิติธรรม โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 23.346 และ 48.677 และมีค่า Asymp. Sig. เท่ากับ 0.025 และ 0.000 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.05

ปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านกลยุทธ์ของสหกรณ์ ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ด้านนิติธรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านระบบงานของสหกรณ์ สหกรณ์มีการจัดระบบการทำงานที่เหมาะสม เช่น ระบบบัญชี ระบบการเงิน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ด้านนิติธรรม โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 19.166 และมีค่า Asymp. Sig. เท่ากับ 0.014 ซึ่งน้อยกว่า 0.05

ปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านรูปแบบการบริหารงานของสหกรณ์ คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ มีส่วนผลักดันให้องค์กรประสบผลสำเร็จ คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ มีการสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ เปิดโอกาสให้มีการซักถามและรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรภายในและภายนอกสหกรณ์ คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ ให้ความสำคัญต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์ สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ด้านนิติธรรม โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 52.042 , 17.125 , 49.016 และ 28.770 และมีค่า Asymp. Sig. เท่ากับ 0.000 , 0.029 , 0.000 และ 0.004 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.05

ปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านบุคลากร/เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่ได้รับผิดชอบในแต่ละสายงาน สหกรณ์ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร/เจ้าหน้าที่อย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์ สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ด้านนิติธรรม โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 27.867 และ 25.013 และมีค่า Asymp. Sig. เท่ากับ 0.006 และ 0.015 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.05

ปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านทักษะของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ได้รับการพัฒนาความรู้ และเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง เช่น การอบรม สัมมนา ศึกษา ดูงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ด้านนิติธรรม โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 17.941 และมีค่า Asymp. Sig. เท่ากับ 0.022 ซึ่งน้อยกว่า 0.05

ปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านค่านิยมร่วมของสหกรณ์ บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ด้านนิติธรรม โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 39.942 และ 20.389 และมีค่า Asymp. Sig. เท่ากับ 0.000 และ 0.009 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.05



ตารางที่ 4.33 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในสหกรณ์ กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีเขียว  
ด้วยธรรมาภิบาล : หลักความเสมอภาค

ปัจจัยภายในสหกรณ์	หลักความเสมอภาค	
	$\chi^2$	Asymp. Sig. (2-sided)
<b>ด้านโครงสร้างของสหกรณ์</b>		
มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานตามกระบวนการทำงาน หรือระบบ การดำเนินงานของสหกรณ์	4.826	0.306
มีการแบ่งสายบังคับบัญชา แบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน	2.042	0.360
ให้ความสำคัญต่อการกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน	0.808	0.848
มีการกำหนดขอบเขต บทบาทหน้าที่การทำงานของบุคลากร/เจ้าหน้าที่ ไว้อย่างชัดเจน	5.521	0.137
โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับ กลยุทธ์ของสหกรณ์	8.050	0.045*
<b>ด้านกลยุทธ์ของสหกรณ์</b>		
มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจน	4.880	0.181
แผนกลยุทธ์สหกรณ์ สอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงกับ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสหกรณ์	0.797	0.671
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ รับรู้ทิศทางการดำเนินงานตามแผนกล ยุทธ์ สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงตามระยะเวลาที่กำหนด	2.520	0.284
มีการทบทวนแผนกลยุทธ์ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐและ ความต้องการของสมาชิก	1.790	0.409
แผนปฏิบัติงานประจำปี สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์	1.946	0.378
มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปี ของสหกรณ์	0.323	0.851
มีการทบทวนแผนปฏิบัติงานประจำปี เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐและ ความต้องการของสมาชิก	2.607	0.456
<b>ด้านระบบงานของสหกรณ์</b>		
มีการจัดระบบการทำงานที่เหมาะสม เช่น ระบบบัญชี ระบบการเงิน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น	3.115	0.211
มีการกำหนดกระบวนการ และลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ	7.375	0.061
มีการจัดระบบการทำงาน ประสานกันในทุกระดับและเป็นไปในทิศทาง เดียวกัน	8.538	0.036*

ตารางที่ 4.33 (ต่อ)

ปัจจัยภายในสหกรณ์	หลักความเสมอภาค	
	$\chi^2$	Asymp. Sig. (2-sided)
มีการประสานการทำงานภายใน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้	1.434	0.697
มีการนำหลักธรรมาภิบาล มาปรับใช้ในระบบการทำงานอย่างเหมาะสม	2.010	0.366
<b>ด้านรูปแบบการบริหารงานของสหกรณ์</b>		
คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ มีส่วนผลักดันให้องค์กรประสบผลสำเร็จ	3.165	0.367
คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ มีการสร้างขวัญและกำลังใจที่ดี ในการปฏิบัติงาน	0.074	0.964
คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ เปิดโอกาสให้มีการซักถามและรับฟัง ความคิดเห็นจากบุคลากรภายในและภายนอกสหกรณ์	5.224	0.156
คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ ให้ความสำคัญต่อการนำหลักธรรมาภิบาล มาใช้ในการปฏิบัติงาน	1.102	0.777
คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ มีวิสัยทัศน์ และนโยบายในการนำ หลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงาน	0.745	0.863
<b>ด้านบุคลากร/เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์</b>		
มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์/เจ้าหน้าที่สหกรณ์ โดยคำนึงถึงความ ต้องการบุคลากรในอนาคตและสอดคล้องกับกลยุทธ์สหกรณ์	2.301	0.512
มีบุคลากร/เจ้าหน้าที่ ที่เพียงพอต่อภารกิจ/แผนการดำเนินงาน	1.006	0.605
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ ในแต่ละสายงาน	7.988	0.046*
มีการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรในสหกรณ์/เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ อย่างสม่ำเสมอ	2.068	0.356
ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร/เจ้าหน้าที่อย่างเป็นระบบ	3.199	0.362
<b>ด้านทักษะของเจ้าหน้าที่สหกรณ์</b>		
มีเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีความรู้ความสามารถ และความชำนาญในงานที่ปฏิบัติ	1.777	0.620
เจ้าหน้าที่สหกรณ์ มีความคิดริเริ่ม สามารถแสวงหาสิ่งใหม่ ๆ หรือแนวทาง ใหม่ๆ ในการพัฒนาระบบการปฏิบัติงาน	0.150	0.699
สหกรณ์มีความสามารถทางการแข่งขัน เมื่อเทียบกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะ การดำเนินงานเหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน	0.194	0.659
เจ้าหน้าที่สหกรณ์ได้รับการพัฒนาความรู้ และเพิ่มพูนประสบการณ์ในการ ทำงานอย่างต่อเนื่อง เช่น การอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน	5.887	0.053

ตารางที่ 4.33 (ต่อ)

ปัจจัยภายในสหกรณ์	หลักความเสมอภาค	
	$\chi^2$	Asymp. Sig. (2-sided)
เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส	2.158	0.707
<b>ด้านค่านิยมร่วมของสหกรณ์</b>		
มีวัฒนธรรมองค์กร ในการยึดถือความซื่อสัตย์ สุจริต ในการปฏิบัติงาน	1.808	0.613
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	0.282	0.868
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ และเสียสละ	3.967	0.138
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้	5.250	0.154
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าในการปฏิบัติงาน	4.175	0.124

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.33 ผลการวิเคราะห์พบว่าปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านโครงสร้างของสหกรณ์ โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ของสหกรณ์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ด้านความเสมอภาค โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 8.050 และมีค่า Asymp. Sig. เท่ากับ 0.045 ซึ่งน้อยกว่า 0.05

ปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านระบบงานของสหกรณ์ สหกรณ์มีการจัดระบบการทำงานประสานกันในทุกระดับและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ด้านความเสมอภาค โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 8.538 และมีค่า Asymp. Sig. เท่ากับ 0.036 ซึ่งน้อยกว่า 0.05

ปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านบุคลากร/เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบในแต่ละสายงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ด้านความเสมอภาค โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 7.988 และมีค่า Asymp. Sig. เท่ากับ 0.046 ซึ่งน้อยกว่า 0.05

ปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านกลยุทธ์ของสหกรณ์ ด้านรูปแบบการบริหารงานของสหกรณ์ ด้านทักษะของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ด้านค่านิยมร่วมของสหกรณ์ ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ด้านความเสมอภาค อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.34 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในสหกรณ์ กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีเขียว ด้วยธรรมาภิบาลทั้ง 9 หลัก

ปัจจัยภายในสหกรณ์	หลักประสิทธิผล	หลักประสิทธิภาพ	หลักการตอบสนอง	หลักการรับผิดชอบต่อ	หลักความโปร่งใส	หลักการมีส่วนร่วม	หลักการมอบอำนาจ	หลักนิติธรรม	หลักความเสมอภาค
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>ด้านโครงสร้างของสหกรณ์</b>									
มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานตามกระบวนการทำงาน หรือระบบการดำเนินงานของสหกรณ์				✓	✓	✓			
มีการแบ่งสายบังคับบัญชา แบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน		✓	✓			✓	✓		
ให้ความสำคัญต่อการกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน				✓	✓		✓	✓	
มีการกำหนดขอบเขต บทบาทหน้าที่การทำงานของบุคลากร/เจ้าหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน			✓				✓		
โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ของสหกรณ์	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>ด้านกลยุทธ์ของสหกรณ์</b>									
มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจน					✓		✓		
แผนกลยุทธ์สหกรณ์ สอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสหกรณ์							✓		



ตารางที่ 3.34 (ต่อ)

ปัจจัยภายในสหกรณ์	หลักประสิทธิผล	หลักประสิทธิภาพ	หลักการตอบสนอง	หลักการรับผิดชอบ	หลักความโปร่งใส	หลักการมีส่วนร่วม	หลักการมอบอำนาจ	หลักนิติธรรม	หลักความเสมอภาค
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
มีการประสานการทำงานภายใน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้									
มีการนำหลักธรรมาภิบาล มาปรับใช้ใน ระบบการทำงานอย่างเหมาะสม				✓	✓	✓	✓		
<b>ด้านรูปแบบการบริหารงานของ สหกรณ์</b>									
คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ มีส่วน ผลักดันให้องค์กรประสบผลสำเร็จ				✓	✓		✓	✓	
คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ มีการ สร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการ ปฏิบัติงาน				✓	✓		✓	✓	
คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ เปิด โอกาสให้มีการซักถามและรับฟัง ความคิดเห็นจากบุคลากรภายใน และภายนอกสหกรณ์		✓		✓	✓		✓	✓	
ตารางที่ 3.34 (ต่อ)									
คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ ให้ความสำคัญต่อการนำหลัก ธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงาน		✓		✓	✓		✓	✓	
คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ มีวิสัยทัศน์และนโยบายในการนำ หลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการ ปฏิบัติงาน		✓			✓				



ตารางที่ 3.34 (ต่อ)

ปัจจัยภายในสหกรณ์	หลักประสิทธิผล	หลักประสิทธิภาพ	หลักการตอบสนอง	หลักการรับผิดชอบต่อ	หลักความโปร่งใส	หลักการมีส่วนร่วม	หลักการมอบอำนาจ	หลักนิติธรรม	หลักความเสมอภาค
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
เจ้าหน้าที่สหกรณ์ได้รับการพัฒนา ความรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์ ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง เช่น การอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน		✓		✓	✓		✓	✓	
เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ปฏิบัติงานด้วย ความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส									
<b>ด้านค่านิยมร่วมของสหกรณ์</b>									
มีวัฒนธรรมองค์กร ในการยึดถือความ ซื่อสัตย์ สุจริต ในการปฏิบัติงาน					✓				
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีความ กระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน					✓				
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ ปฏิบัติ หน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ และ เสียสละ			✓	✓	✓		✓		
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีความ มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้		✓		✓	✓		✓	✓	
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีการ ใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า ในการปฏิบัติงาน		✓	✓		✓		✓	✓	

จากตารางที่ 4.34 ผลการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านโครงสร้างของสหกรณ์ ด้านกลยุทธ์ของสหกรณ์ ด้านระบบงานของสหกรณ์ ด้านรูปแบบการบริหารงานของสหกรณ์ ด้านบุคลากรของสหกรณ์ ด้านทักษะของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ และด้านค่านิยมร่วมของสหกรณ์ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์



**สมมติฐานที่ 2** ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ประกอบด้วย (1) ปัจจัยด้านนโยบาย กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2) ปัจจัยด้านเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ (3) ปัจจัยด้านเกณฑ์การประเมิน สหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล และ (4) ปัจจัยด้านผู้ตรวจประเมิน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพ การบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์

$H_0$ : ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ด้านนโยบายกรมส่งเสริมสหกรณ์ ด้านเจ้าหน้าที่ส่งเสริม สหกรณ์ ด้านเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล และด้านผู้ตรวจประเมิน ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร

$H_1$ : ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ด้านนโยบายกรมส่งเสริมสหกรณ์ ด้านเจ้าหน้าที่ส่งเสริม สหกรณ์ ด้านเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล และด้านผู้ตรวจประเมิน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร

ตารางที่ 4.35 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกสหกรณ์ กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์ สีขาวด้วยธรรมาภิบาล : หลักประสิทธิผล

ปัจจัยภายนอกสหกรณ์	หลักประสิทธิผล	
	$\chi^2$	Asymp. Sig (2-sided)
<b>ด้านนโยบายกรมส่งเสริมสหกรณ์</b>		
มีการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ที่เกี่ยวกับ ธรรมาภิบาล	1.012	0.798
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ที่เกี่ยวกับธรรมาภิบาล	0.866	0.649
สามารถน่านโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม	0.804	0.669
มีการทบทวนแผนกลยุทธ์/แผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบาย ของกรมส่งเสริมสหกรณ์	1.491	0.684
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ สามารถปฏิบัติงานตามนโยบาย ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ให้บรรลุวัตถุประสงค์	6.617	0.037*
<b>ด้านเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์</b>		
มีการแนะนำ ส่งเสริม สหกรณ์เกี่ยวกับการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์	1.134	0.567
สหกรณ์ได้รับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล จากเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์	4.189	0.242

ตารางที่ 4.35 (ต่อ)

ปัจจัยภายนอกสหกรณ์	หลักประสิทธิผล	
	$\chi^2$	Asymp. Sig (2-sided)
มีการติดตาม ตรวจสอบ ผลการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงาน ของสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง	2.786	0.426
ได้รับความร่วมมือในการประสานงานจากเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์	1.324	0.516
บุคลากรในสหกรณ์ ให้ความร่วมมือกับเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ	5.101	0.078
<b>ด้านเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล</b>		
สหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาว ด้วยธรรมาภิบาล	1.992	0.369
สหกรณ์สามารถนำเกณฑ์การประเมินฯ ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม	3.662	0.300
บุคลากรในสหกรณ์ มีความมุ่งมั่นที่จะนำหลักเกณฑ์การประเมินมาใช้ ในการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ	0.804	0.669
สหกรณ์มีการกำหนดกลยุทธ์/แผนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ การประเมินฯ	2.639	0.267
สหกรณ์มีการบริหารงานตามหลักเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาว ด้วยธรรมาภิบาล	6.494	0.039*
<b>ด้านผู้ตรวจประเมิน</b>		
สหกรณ์ได้รับคำแนะนำ เกี่ยวกับธรรมาภิบาลจากผู้ตรวจประเมินธรรมาภิบาล	4.151	0.246
บุคลากรในสหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับคำแนะนำของผู้ตรวจประเมิน ธรรมาภิบาล สามารถนำมาปรับใช้กับการดำเนินงานของสหกรณ์ได้	1.449	0.484
ได้รับการตรวจประเมินธรรมาภิบาลสีขาวจากผู้ตรวจประเมิน อย่างเป็นธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้	5.329	0.149
ได้รับการติดตามผลการปฏิบัติงานหลังจากได้รับการตรวจประเมิน จากผู้ตรวจประเมิน	5.007	0.171
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ ให้ความร่วมมือในการประสานงานการตรวจสอบ จากผู้ตรวจประเมิน	2.226	0.527

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.35 ผลการวิเคราะห์พบว่าปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ด้านนโยบาย  
กรมส่งเสริมสหกรณ์ บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ สามารถปฏิบัติงานตามนโยบายของ  
กรมส่งเสริมสหกรณ์ให้บรรลุวัตถุประสงค์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาว  
ด้วยธรรมชาติของสหกรณ์การเกษตรด้านประสิทธิผล โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 6.617 และ  
มีค่า Asymp. Sig. เท่ากับ 0.037 ซึ่งน้อยกว่า 0.05

ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ด้านเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมชาติ สหกรณ์มี  
การบริหารงานตามหลักเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมชาติ มีความสัมพันธ์กับ  
ประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมชาติของสหกรณ์การเกษตร ด้านประสิทธิผลโดย  
มีค่า Chi-Square เท่ากับ 6.494 และมีค่า Asymp. Sig. เท่ากับ 0.039 ซึ่งน้อยกว่า 0.05

ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ด้านเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ ด้านผู้ตรวจประเมิน  
ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมชาติของสหกรณ์การเกษตร  
ด้านประสิทธิผล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.36 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกสหกรณ์ กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์  
สีขาวด้วยธรรมชาติ : หลักประสิทธิภาพ

ปัจจัยภายนอกสหกรณ์	หลักประสิทธิภาพ	
	$\chi^2$	Asymp. Sig. (2-sided)
<b>ด้านนโยบายกรมส่งเสริมสหกรณ์</b>		
มีการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ที่เกี่ยวกับธรรมชาติ	7.202	0.616
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ที่เกี่ยวกับธรรมชาติ	5.332	0.502
สามารถนำนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม	3.190	0.785
มีการทบทวนแผนกลยุทธ์/แผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบาย ของกรมส่งเสริมสหกรณ์	14.996	0.091
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ สามารถปฏิบัติงานตามนโยบาย ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ให้บรรลุวัตถุประสงค์	7.628	0.267

ตารางที่ 4.36 (ต่อ)

ปัจจัยภายนอกสหกรณ์	หลักประสิทธิภาพ	
	$\chi^2$	Asymp. Sig (2-sided)
<b>ด้านเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์</b>		
มีการแนะนำ ส่งเสริม สหกรณ์เกี่ยวกับการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์	11.772	0.067
สหกรณ์ได้รับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล จากเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์	12.306	0.197
มีการติดตาม ตรวจสอบ ผลการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงาน ของสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง	10.682	0.298
ได้รับความร่วมมือในการประสานงานจากเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์	1.450	0.963
บุคลากรในสหกรณ์ ให้ความร่วมมือกับเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ	5.286	0.508
<b>ด้านเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล</b>		
สหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาว ด้วยธรรมาภิบาล	16.736	0.010*
สหกรณ์สามารถนำเกณฑ์การประเมินฯ ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม	11.292	0.256
บุคลากรในสหกรณ์ มีความมุ่งมั่นที่จะนำหลักเกณฑ์การประเมินมาใช้ ในการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ	4.156	0.656
สหกรณ์มีการกำหนดกลยุทธ์/แผนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ การประเมินฯ	8.465	0.206
สหกรณ์มีการบริหารงานตามหลักเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาว ด้วยธรรมาภิบาล	11.906	0.064
<b>ด้านผู้ตรวจประเมิน</b>		
สหกรณ์ได้รับคำแนะนำ เกี่ยวกับธรรมาภิบาลจากผู้ตรวจประเมินธรรมาภิบาล	9.005	0.437
บุคลากรในสหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับคำแนะนำของผู้ตรวจ ประเมินธรรมาภิบาล สามารถนำมาปรับใช้กับการดำเนินงานของสหกรณ์ได้	7.115	0.310
ได้รับการตรวจประเมินธรรมาภิบาลสีขาวจากผู้ตรวจประเมินอย่างเป็นทางการ โปร่งใสและตรวจสอบได้	11.922	0.218
ได้รับการติดตามผลการปฏิบัติงานหลังจากได้รับการตรวจประเมิน จากผู้ตรวจประเมิน	8.838	0.452
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ ให้ความร่วมมือในการประสานงานการตรวจสอบ จากผู้ตรวจประเมิน	7.281	0.608

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.36 ผลการวิเคราะห์พบว่าปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ด้านนโยบายกรมส่งเสริมสหกรณ์ ด้านเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ ด้านผู้ตรวจประเมิน ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ด้านประสิทธิภาพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ด้านเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล สหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ด้านประสิทธิภาพโดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 16.736 และมีค่า Asymp. Sig. เท่ากับ 0.010 ซึ่งน้อยกว่า 0.05

ตารางที่ 4.37 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกสหกรณ์ กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล : หลักการตอบสนอง

ปัจจัยภายนอกสหกรณ์	หลักการตอบสนอง	
	$\chi^2$	Asymp.Sig (2-sided)
<b>ด้านนโยบายกรมส่งเสริมสหกรณ์</b>		
มีการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ที่เกี่ยวกับธรรมาภิบาล	2.684	0.849
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่เกี่ยวกับธรรมาภิบาล	4.178	0.382
สามารถนำนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม	3.452	0.485
มีการทบทวนแผนกลยุทธ์/แผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบาย ของกรมส่งเสริมสหกรณ์	11.606	0.071
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ สามารถปฏิบัติงานตามนโยบาย ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ให้บรรลุวัตถุประสงค์	7.503	0.112
<b>ด้านเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์</b>		
มีการแนะนำ ส่งเสริม สหกรณ์เกี่ยวกับการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์	2.364	0.669
สหกรณ์ได้รับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล จากเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์	5.087	0.533
มีการติดตาม ตรวจสอบ ผลการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงาน ของสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง	3.203	0.783
ได้รับความร่วมมือในการประสานงานจากเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์	5.780	0.216

ตารางที่ 4.37 (ต่อ)

ปัจจัยภายนอกสหกรณ์	หลักการตอบสนอง	
	$\chi^2$	Asymp.Sig (2-sided)
บุคลากรในสหกรณ์ ให้ความร่วมมือกับเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ	8.169	0.086
<b>ด้านเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล</b>		
สหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาว ด้วยธรรมาภิบาล	11.679	0.020*
สหกรณ์สามารถนำเกณฑ์การประเมินฯ ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม	9.797	0.133
บุคลากรในสหกรณ์ มีความมุ่งมั่นที่จะนำหลักเกณฑ์การประเมินมาใช้ ในการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ	4.012	0.404
สหกรณ์มีการกำหนดกลยุทธ์/แผนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ การประเมินฯ	3.597	0.463
สหกรณ์มีการบริหารงานตามหลักเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาว ด้วยธรรมาภิบาล	7.903	0.095
<b>ด้านผู้ตรวจประเมิน</b>		
สหกรณ์ได้รับคำแนะนำ เกี่ยวกับธรรมาภิบาลจากผู้ตรวจประเมินธรรมาภิบาล บุคลากรในสหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับคำแนะนำของผู้ตรวจ ประเมินธรรมาภิบาลสามารถนำมาปรับใช้กับการดำเนินงานของสหกรณ์ได้	8.047	0.235
ได้รับการตรวจประเมินธรรมาภิบาลสีขาวจากผู้ตรวจประเมินอย่างเป็นทางการ โปร่งใส และตรวจสอบได้	3.208	0.524
ได้รับการติดตามผลการปฏิบัติงานหลังจากได้รับการตรวจประเมิน จากผู้ตรวจประเมิน	7.879	0.247
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ ให้ความร่วมมือในการประสานงานการตรวจสอบ จากผู้ตรวจประเมิน	7.513	0.276
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ ให้ความร่วมมือในการประสานงานการตรวจสอบ จากผู้ตรวจประเมิน	5.587	0.471

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.37 ผลการวิเคราะห์พบว่าปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ด้านนโยบาย กรมส่งเสริมสหกรณ์ ด้านเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ ด้านผู้ตรวจประเมิน ไม่มีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ด้านการตอบสนอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ด้านเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล สหกรณ์ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล มีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ด้านการตอบสนอง โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 11.679 และมีค่า Asymp. Sig. เท่ากับ 0.020 ซึ่งน้อยกว่า 0.05

ตารางที่ 4.38 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกสหกรณ์ กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์ สีขาวด้วยธรรมาภิบาล : หลักการรับผิดชอบ

ปัจจัยภายนอกสหกรณ์	หลักการรับผิดชอบ	
	$\chi^2$	Asymp.Sig. (2-sided)
<b>ด้านนโยบายกรมส่งเสริมสหกรณ์</b>		
มีการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ที่เกี่ยวกับธรรมาภิบาล	13.182	0.155
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ที่เกี่ยวกับธรรมาภิบาล	6.132	0.409
สามารถนำนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม	4.661	0.588
มีการทบทวนแผนกลยุทธ์/แผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบาย ของกรมส่งเสริมสหกรณ์	17.696	0.039*
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ สามารถปฏิบัติงานตามนโยบาย ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ให้บรรลุวัตถุประสงค์	31.673	0.000*
<b>ด้านเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์</b>		
มีการแนะนำ ส่งเสริม สหกรณ์เกี่ยวกับการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์	19.245	0.004*
สหกรณ์ได้รับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล จากเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์	4.948	0.839
<b>ด้านเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล</b>		
สหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาว ด้วยธรรมาภิบาล	29.720	0.000*

ตารางที่ 4.38 (ต่อ)

ปัจจัยภายนอกสหกรณ์	ผลการระดับผิดชอบ	
	$\chi^2$	Asymp.Sig. (2-sided)
สหกรณ์สามารถนำเกณฑ์การประเมินฯ ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม	18.618	0.029*
บุคลากรในสหกรณ์ มีความมุ่งมั่นที่จะนำหลักเกณฑ์การประเมินมาใช้ ในการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ	13.986	0.030*
สหกรณ์มีการกำหนดกลยุทธ์/แผนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ การประเมินฯ	23.413	0.001*
สหกรณ์มีการบริหารงานตามหลักเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล	14.718	0.023*
<b>ด้านผู้ตรวจประเมิน</b>		
สหกรณ์ได้รับคำแนะนำ เกี่ยวกับธรรมาภิบาลจากผู้ตรวจประเมินธรรมาภิบาล	29.971	0.000*
บุคลากรในสหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับคำแนะนำของผู้ตรวจประเมิน ธรรมาภิบาล สามารถนำมาปรับใช้กับการดำเนินงานของสหกรณ์ได้	38.019	0.000*
ได้รับการตรวจประเมินธรรมาภิบาลสีขาวจากผู้ตรวจประเมินอย่างเป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้	15.770	0.072
ได้รับการติดตามผลการปฏิบัติงานหลังจากได้รับการตรวจประเมิน จากผู้ตรวจประเมิน	19.958	0.018*
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ ให้ความร่วมมือในการประสานงานการตรวจสอบ จากผู้ตรวจประเมิน	21.718	0.010*

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.38 ผลการวิเคราะห์พบว่าปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ด้านนโยบายกรมส่งเสริมสหกรณ์ สหกรณ์มีการทบทวนแผนกลยุทธ์/แผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ สามารถปฏิบัติงานตามนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ให้บรรลุวัตถุประสงค์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ด้านการระดับผิดชอบ โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 17.696 และ 3.673 และมีค่า Asymp. Sig. เท่ากับ 0.039 และ 0.000 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.05

ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ด้านเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ มีการแนะนำ ส่งเสริม สหกรณ์เกี่ยวกับการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์ สหกรณ์ได้รับความร่วมมือในการประสานงานจากเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ บุคลากรในสหกรณ์ ให้ความร่วมมือกับเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์



การเกษตร ด้านภาวะรับผิดชอบ โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 19.245 , 20.801 และ 14.859 และมีค่า Asymp. Sig. เท่ากับ 0.004 , 0.002 และ 0.021 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.05

ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ด้านเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล สหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล สหกรณ์สามารถนำเกณฑ์การประเมินฯ ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม บุคลากรในสหกรณ์ มีความมุ่งมั่นที่จะนำหลักเกณฑ์การประเมินมาใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ สหกรณ์มีการกำหนดกลยุทธ์/แผนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินฯ สหกรณ์มีการบริหารงานตามหลักเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ด้านภาวะรับผิดชอบ โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 29.720, 18.618 , 13.986 , 23.413 และ 14.718 และมีค่า Asymp. Sig. เท่ากับ 0.000, 0.029, 0.030, 0.001 และ 0.023 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.05

ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ด้านผู้ตรวจประเมิน สหกรณ์ได้รับคำแนะนำ เกี่ยวกับธรรมาภิบาลจากผู้ตรวจประเมินธรรมาภิบาล บุคลากรในสหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับคำแนะนำของผู้ตรวจประเมินธรรมาภิบาล สามารถนำมาปรับใช้กับการดำเนินงานของสหกรณ์ได้ ได้รับการติดตามผลการปฏิบัติงานหลังจากได้รับการตรวจประเมินจากผู้ตรวจประเมิน บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ ให้ความร่วมมือในการประสานงานการตรวจสอบจากผู้ตรวจประเมิน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ด้านภาวะรับผิดชอบ โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 29.971 , 38.019 , 19.958 และ 21.718 และมีค่า Asymp. Sig. เท่ากับ 0.000 , 0.000 , 0.018 และ 0.010 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.05

ตารางที่ 4.39 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกสหกรณ์ กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล :หลักความโปร่งใส

ปัจจัยภายนอกสหกรณ์	หลักความโปร่งใส	
	$\chi^2$	Asymp.Sig (2-sided)
<b>ด้านนโยบายกรมส่งเสริมสหกรณ์</b>		
มีการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ที่เกี่ยวข้องกับธรรมาภิบาล	6.431	0.377
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายของกรม ส่งเสริมสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับธรรมาภิบาล	7.717	0.103

ตารางที่ 4.39 (ต่อ)

ปัจจัยภายนอกสหกรณ์	หลักความโปร่งใส	
	$\chi^2$	Asymp.Sig (2-sided)
สามารถนำนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม	1.790	0.774
มีการทบทวนแผนกลยุทธ์/แผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบาย ของกรมส่งเสริมสหกรณ์	16.358	0.012*
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ สามารถปฏิบัติงานตามนโยบาย ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ให้บรรลุวัตถุประสงค์	4.093	0.394
<b>ด้านเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์</b>		
มีการแนะนำ ส่งเสริม สหกรณ์เกี่ยวกับการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์	13.871	0.008*
สหกรณ์ได้รับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล จากเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์	12.020	0.062
มีการติดตาม ตรวจสอบ ผลการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงาน ของสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง	9.877	0.130
ได้รับความร่วมมือในการประสานงานจากเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์	8.669	0.070
บุคลากรในสหกรณ์ ให้ความร่วมมือกับเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ	4.799	0.309
<b>ด้านเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล</b>		
สหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาว ด้วยธรรมาภิบาล	12.826	0.012*
สหกรณ์สามารถนำเกณฑ์การประเมินฯ ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม	7.580	0.271
บุคลากรในสหกรณ์ มีความมุ่งมั่นที่จะนำหลักเกณฑ์การประเมินมาใช้ ในการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ	5.034	0.284
สหกรณ์มีการกำหนดกลยุทธ์/แผนการปฏิบัติงานให้สอดคล้อง กับหลักเกณฑ์การประเมินฯ	20.707	0.000*
สหกรณ์มีการบริหารงานตามหลักเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาว ด้วยธรรมาภิบาล	4.188	0.381

ตารางที่ 4.39 (ต่อ)

ปัจจัยภายนอกสหกรณ์	หลักความโปร่งใส	
	$\chi^2$	Asymp.Sig (2-sided)
<b>ด้านผู้ตรวจประเมิน</b>		
สหกรณ์ได้รับคำแนะนำ เกี่ยวกับธรรมาภิบาลจากผู้ตรวจประเมินธรรมาภิบาล	12.185	0.058
บุคลากรในสหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับคำแนะนำของผู้ตรวจประเมินธรรมาภิบาลสามารถนำมาปรับใช้กับการดำเนินงานของสหกรณ์ได้	22.381	0.000*
ได้รับการตรวจประเมินธรรมาภิบาลสีขาวจากผู้ตรวจประเมิน		
อย่างเป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้	10.396	0.109
ได้รับการติดตามผลการปฏิบัติงานหลังจากได้รับการตรวจประเมิน		
จากผู้ตรวจประเมิน	6.032	0.420
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ ให้ความร่วมมือในการประสานงาน		
การตรวจสอบจากผู้ตรวจประเมิน	2.806	0.833

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.39 ผลการวิเคราะห์พบว่าปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ด้านนโยบายกรมส่งเสริมสหกรณ์ สหกรณ์มีการทบทวนแผนกลยุทธ์/แผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ด้านความโปร่งใส โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 16.358 และมีค่า Asymp. Sig. เท่ากับ 0.012 ซึ่งน้อยกว่า 0.05

ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ด้านเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ มีการแนะนำ ส่งเสริม สหกรณ์เกี่ยวกับการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ด้านความโปร่งใส โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 13.871 และมีค่า Asymp. Sig. เท่ากับ 0.008 ซึ่งน้อยกว่า 0.05

ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ด้านเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล สหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล สหกรณ์มีการกำหนดกลยุทธ์/แผนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินฯ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ด้านความโปร่งใสโดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 12.826 และ 20.707 และมีค่า Asymp. Sig. เท่ากับ 0.012 และ 0.000 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.05

ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ด้านผู้ตรวจประเมิน บุคลากรในสหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคำแนะนำของผู้ตรวจประเมินธรรมาภิบาล สามารถนำมาปรับใช้กับการดำเนินงานของสหกรณ์ได้ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ การเกษตร ด้านความโปร่งใส โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 22.381 และมีค่า Asymp. Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05

ตารางที่ 4.40 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกสหกรณ์ กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล : หลักการมีส่วนร่วม

ปัจจัยภายนอกสหกรณ์	หลักการมีส่วนร่วม	
	$\chi^2$	Asymp. Sig. (2-sided)
<b>ด้านนโยบายกรมส่งเสริมสหกรณ์</b>		
มีการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ที่เกี่ยวกับธรรมาภิบาล	12.019	0.212
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ที่เกี่ยวกับธรรมาภิบาล	4.446	0.617
สามารถนำนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม	8.177	0.225
มีการทบทวนแผนกลยุทธ์/แผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์	8.949	0.442
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ สามารถปฏิบัติงานตามนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ให้บรรลุวัตถุประสงค์	17.099	0.009*
<b>ด้านเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์</b>		
มีการแนะนำ ส่งเสริม สหกรณ์เกี่ยวกับการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์	18.878	0.004*
สหกรณ์ได้รับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล จากเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์	8.989	0.438
มีการติดตาม ตรวจสอบ ผลการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงานของสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง	13.200	0.154
ได้รับความร่วมมือในการประสานงานจากเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์	18.456	0.005*
บุคลากรในสหกรณ์ ให้ความร่วมมือกับเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ในการปฏิบัติงานต่างๆ	14.896	0.021*

ตารางที่ 4.40 (ต่อ)

ปัจจัยภายนอกสหกรณ์	หลักการมีส่วนร่วม	
	$\chi^2$	Asymp. Sig. (2-sided)
<b>ด้านเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล</b>		
สหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล	23.252	0.001*
สหกรณ์สามารถนำเกณฑ์การประเมินฯ ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม	9.057	0.432
บุคลากรในสหกรณ์ มีความมุ่งมั่นที่จะนำหลักเกณฑ์การประเมินมาใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ	8.846	0.182
สหกรณ์มีการกำหนดกลยุทธ์/แผนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินฯ	10.505	0.105
สหกรณ์มีการบริหารงานตามหลักเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล	11.561	0.072
<b>ด้านผู้ตรวจประเมิน</b>		
สหกรณ์ได้รับคำแนะนำ เกี่ยวกับธรรมาภิบาลจากผู้ตรวจประเมินธรรมาภิบาล	16.520	0.057
บุคลากรในสหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับคำแนะนำของผู้ตรวจประเมินธรรมาภิบาล สามารถนำมาปรับใช้กับการดำเนินงานของสหกรณ์ได้	9.357	0.154
ได้รับการตรวจประเมินธรรมาภิบาลสีขาวจากผู้ตรวจประเมินอย่างเป็นทางการ โปร่งใสและตรวจสอบได้	19.252	0.023*
ได้รับการติดตามผลการปฏิบัติงานหลังจากได้รับการตรวจประเมินจากผู้ตรวจประเมิน	14.382	0.109
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ ให้ความร่วมมือในการประสานงานการตรวจสอบจากผู้ตรวจประเมิน	8.487	0.486

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.40 ผลการวิเคราะห์พบว่าปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ด้านนโยบายกรมส่งเสริมสหกรณ์ บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ สามารถปฏิบัติงานตามนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ให้บรรลุวัตถุประสงค์ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรด้านการมีส่วนร่วม โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 17.099 และมีค่า Asymp. Sig. เท่ากับ 0.009 ซึ่งน้อยกว่า 0.05

ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ด้านเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ มีการแนะนำ ส่งเสริม สหกรณ์ เกี่ยวกับการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์ ได้รับความร่วมมือในการประสานงานจากเจ้าหน้าที่ส่งเสริม สหกรณ์ บุคลากรในสหกรณ์ ให้ความร่วมมือกับเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ในการปฏิบัติงานต่างๆ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ด้านการมีส่วนร่วม โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 18.878 , 18.456 และ 14.896 และมีค่า Asymp. Sig. เท่ากับ 0.004 , 0.005 และ 0.021 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.05

ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ด้านเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล สหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ด้านการมีส่วนร่วม โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 23.252 และมีค่า Asymp. Sig. เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.05

ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ด้านผู้ตรวจประเมิน สหกรณ์ได้รับการตรวจประเมินธรรมาภิบาล สีขาวจากผู้ตรวจประเมินอย่างเป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ด้านการมีส่วนร่วม โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 19.252 และมีค่า Asymp. Sig. เท่ากับ 0.023 ซึ่งน้อยกว่า 0.05

ตารางที่ 4.41 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกสหกรณ์ กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์ สีขาวด้วยธรรมาภิบาล : หลักการมอบอำนาจ

ปัจจัยภายนอกสหกรณ์	หลักการมอบอำนาจ	
	$\chi^2$	Asymp. Sig. (2-sided)
<b>ด้านนโยบายกรมส่งเสริมสหกรณ์</b>		
มีการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ที่เกี่ยวกับธรรมาภิบาล	9.580	0.386
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ที่เกี่ยวกับธรรมาภิบาล	6.749	0.345
สามารถนำนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม	6.173	0.404
มีการทบทวนแผนกลยุทธ์/แผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบาย ของกรมส่งเสริมสหกรณ์	22.790	0.007*
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ สามารถปฏิบัติงานตามนโยบาย ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ให้บรรลุวัตถุประสงค์	31.325	0.000*

ตารางที่ 4.41 (ต่อ)

ปัจจัยภายนอกสหกรณ์	หลักการมอบอำนาจ	
	$\chi^2$	Asymp. Sig. (2-sided)
<b>ด้านเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์</b>		
มีการแนะนำ ส่งเสริม สหกรณ์เกี่ยวกับการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์	17.667	0.007*
สหกรณ์ได้รับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล จากเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์	5.743	0.765
มีการติดตาม ตรวจสอบ ผลการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงาน ของสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง	14.090	0.119
ได้รับความร่วมมือในการประสานงานจากเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์	15.216	0.019*
บุคลากรในสหกรณ์ ให้ความร่วมมือกับเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ	16.687	0.011*
<b>ด้านเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล</b>		
สหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาว ด้วยธรรมาภิบาล	20.157	0.003*
สหกรณ์สามารถนำเกณฑ์การประเมินฯ ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม	15.967	0.068
บุคลากรในสหกรณ์ มีความมุ่งมั่นที่จะนำหลักเกณฑ์การประเมินมาใช้ ในการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ	11.195	0.083
สหกรณ์มีการกำหนดกลยุทธ์/แผนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ การประเมินฯ	23.920	0.001*
สหกรณ์มีการบริหารงานตามหลักเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาว ด้วยธรรมาภิบาล	8.752	0.188
<b>ด้านผู้ตรวจประเมิน</b>		
สหกรณ์ได้รับคำแนะนำ เกี่ยวกับธรรมาภิบาลจากผู้ตรวจประเมินธรรมาภิบาล	29.755	0.000*
บุคลากรในสหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับคำแนะนำของผู้ตรวจประเมิน ธรรมาภิบาล สามารถนำมาปรับใช้กับการดำเนินงานของสหกรณ์ได้	30.556	0.000*
ได้รับการตรวจประเมินธรรมาภิบาลสีขาวจากผู้ตรวจประเมินอย่างเป็นทางการ โปร่งใส และตรวจสอบได้	10.901	0.283
ได้รับการติดตามผลการปฏิบัติงานหลังจากได้รับการตรวจประเมิน จากผู้ตรวจประเมิน	19.336	0.022*
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ ให้ความร่วมมือในการประสานงานการตรวจสอบ จากผู้ตรวจประเมิน	19.064	0.025*

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.41 ผลการวิเคราะห์พบว่าปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ด้านนโยบาย กรมส่งเสริมสหกรณ์ สหกรณ์มีการทบทวนแผนกลยุทธ์/แผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายของ กรมส่งเสริมสหกรณ์ บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ สามารถปฏิบัติงานตามนโยบายของกรมส่งเสริม สหกรณ์ให้บรรลุวัตถุประสงค์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิ บาลของสหกรณ์การเกษตร ด้านการมอบอำนาจ โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 22.790 และ 31.325 และมีค่า Asymp. Sig. เท่ากับ 0.007 และ 0.000 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.05

ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ด้านเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ มีการแนะนำ ส่งเสริม สหกรณ์ เกี่ยวกับการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์ ได้รับความร่วมมือในการประสานงานจากเจ้าหน้าที่ส่งเสริม สหกรณ์ บุคลากรในสหกรณ์ ให้ความร่วมมือกับเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ในการปฏิบัติงานต่างๆ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ด้านการมอบอำนาจ โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 17.667 , 15.216 และ 16.687 และมีค่า Asymp. Sig. เท่ากับ 0.007 , 0.019 และ 0.011 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.05

ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ด้านเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล สหกรณ์มี ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล สหกรณ์มีการกำหนด กลยุทธ์/แผนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินฯ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพ การบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ด้านการมอบอำนาจ โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 20.157 และ 23.920 และมีค่า Asymp. Sig. เท่ากับ 0.003 และ 0.001 ตามลำดับ ซึ่งน้อย กว่า 0.05

ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ด้านผู้ตรวจประเมิน สหกรณ์ได้รับคำแนะนำ เกี่ยวกับธรรมาภิบาล จากผู้ตรวจประเมินธรรมาภิบาล บุคลากรในสหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับคำแนะนำของ ผู้ตรวจประเมินธรรมาภิบาล สามารถนำมาปรับใช้กับการดำเนินงานของสหกรณ์ได้ ได้รับการติดตาม ผลการปฏิบัติงานหลังจากได้รับการตรวจประเมินจากผู้ตรวจประเมิน บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ ให้ความร่วมมือในการประสานงานการตรวจสอบจากผู้ตรวจประเมินมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพ การบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ด้านการมอบอำนาจ โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 29.755 , 30.556 , 19.336 และ 19.064 และ มีค่า Asymp. Sig. เท่ากับ 0.000 , 0.000 , 0.022 และ 0.025 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.05



ตารางที่ 4.42 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกสหกรณ์ กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์  
 สีขาวด้วยธรรมาภิบาล : หลักนิติธรรม

ปัจจัยภายนอกสหกรณ์	หลักนิติธรรม	
	$\chi^2$	Asymp. Sig (2-sided)
<b>ด้านนโยบายกรมส่งเสริมสหกรณ์</b>		
มีการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ที่เกี่ยวกับธรรมาภิบาล	13.175	0.356
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ที่เกี่ยวกับธรรมาภิบาล	8.031	0.430
สามารถนำนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม	.569	0.584
มีการทบทวนแผนกลยุทธ์/แผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบาย ของกรมส่งเสริมสหกรณ์	20.839	0.053
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ สามารถปฏิบัติงานตามนโยบาย ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ให้บรรลุวัตถุประสงค์	32.404	0.000*
<b>ด้านเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์</b>		
มีการแนะนำ ส่งเสริม สหกรณ์เกี่ยวกับการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์	25.737	0.001*
สหกรณ์ได้รับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล จากเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์	10.471	0.575
มีการติดตาม ตรวจสอบ ผลการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงาน ของสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง	16.518	0.169
ได้รับความร่วมมือในการประสานงานจากเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์	18.806	0.016*
บุคลากรในสหกรณ์ ให้ความร่วมมือกับเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ	13.072	0.109
<b>ด้านเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล</b>		
สหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาว ด้วยธรรมาภิบาล	32.558	0.000*
สหกรณ์สามารถนำเกณฑ์การประเมินฯ ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม	20.328	0.061
บุคลากรในสหกรณ์ มีความมุ่งมั่นที่จะนำหลักเกณฑ์การประเมินมาใช้ ในการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ	7.632	0.470
สหกรณ์มีการกำหนดกลยุทธ์/แผนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ การประเมินฯ	30.285	0.000*

ตารางที่ 4.42 (ต่อ)

ปัจจัยภายนอกสหกรณ์	หลักนิติธรรม	
	$\chi^2$	Asymp. Sig (2-sided)
สหกรณ์มีการบริหารงานตามหลักเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาว ด้วยธรรมาภิบาล	12.668	0.124
<b>ด้านผู้ตรวจประเมิน</b>		
สหกรณ์ได้รับคำแนะนำ เกี่ยวกับธรรมาภิบาลจากผู้ตรวจประเมินธรรมาภิบาล	28.810	0.004*
บุคลากรในสหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับคำแนะนำของผู้ตรวจประเมิน ธรรมาภิบาล สามารถนำมาปรับใช้กับการดำเนินงานของสหกรณ์ได้	32.398	0.000*
ได้รับการตรวจประเมินธรรมาภิบาลสีขาวจากผู้ตรวจประเมินอย่างเป็นทางการ โปร่งใสและตรวจสอบได้	18.587	0.099
ได้รับการติดตามผลการปฏิบัติงานหลังจากได้รับการตรวจประเมิน จากผู้ตรวจประเมิน	22.216	0.035*
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ ให้ความร่วมมือในการประสานงานการตรวจสอบ จากผู้ตรวจประเมิน	21.114	0.049*

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.42 ผลการวิเคราะห์พบว่าปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ด้านนโยบาย  
กรมส่งเสริมสหกรณ์ บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ สามารถปฏิบัติงานตามนโยบายของ  
กรมส่งเสริมสหกรณ์ให้บรรลุวัตถุประสงค์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาว  
ด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ด้านนิติธรรม โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 32.404 และมี  
ค่า Asymp. Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05

ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ด้านเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ มีการแนะนำ ส่งเสริมสหกรณ์  
เกี่ยวกับการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์ ได้รับความร่วมมือในการประสานงานจากเจ้าหน้าที่ส่งเสริม  
สหกรณ์ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์  
การเกษตร ด้านนิติธรรม โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 25.737 และ 18.806 และมีค่า Asymp. Sig.  
เท่ากับ 0.001 และ 0.016 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.05

ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ด้านเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล สหกรณ์มี  
ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล สหกรณ์มีการกำหนด  
กลยุทธ์/แผนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินฯ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพ  
การบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ด้านนิติธรรม โดยมีค่า Chi-Square

เท่ากับ 32.558 และ 30.285 และมีค่า Asymp. Sig. เท่ากับ 0.000 และ 0.000 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.05

ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ด้านผู้ตรวจประเมิน สหกรณ์ได้รับคำแนะนำ เกี่ยวกับธรรมาภิบาล จากผู้ตรวจประเมินธรรมาภิบาล บุคลากรในสหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับคำแนะนำของผู้ตรวจประเมินธรรมาภิบาล สามารถนำมาปรับใช้กับการดำเนินงานของสหกรณ์ได้ ได้รับการติดตามผลการปฏิบัติงานหลังจากได้รับการตรวจประเมินจากผู้ตรวจประเมิน บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ ให้ความร่วมมือในการประสานงานการตรวจสอบจากผู้ตรวจประเมิน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ด้านนิติธรรม โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 28.810 , 32.398 , 22.216 และ 21.114 และมีค่า Asymp. Sig. เท่ากับ 0.004, 0.000 , 0.035 และ 0.049 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.05

ตารางที่ 4.43 ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์  
สีขาวด้วยธรรมาภิบาล : หลักความเสมอภาค

ปัจจัยภายนอกสหกรณ์	หลักความเสมอภาค	
	$\chi^2$	Asymp. Sig (2-sided)
<b>ด้านนโยบายกรมส่งเสริมสหกรณ์</b>		
มีการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ที่เกี่ยวกับธรรมาภิบาล	0.910	0.823
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ที่เกี่ยวกับธรรมาภิบาล	0.772	0.680
สามารถนำนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม	0.206	0.902
มีการทบทวนแผนกลยุทธ์/แผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบาย ของกรมส่งเสริมสหกรณ์	3.65	0.301
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ สามารถปฏิบัติงานตามนโยบาย ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ให้บรรลุวัตถุประสงค์	3.598	0.165
<b>ด้านเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์</b>		
มีการแนะนำ ส่งเสริม สหกรณ์เกี่ยวกับการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์	1.476	0.478
สหกรณ์ได้รับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล จากเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์	5.483	0.140

ตารางที่ 4.43 (ต่อ)

ปัจจัยภายนอกสหกรณ์	หลักความเสมอภาค	
	$\chi^2$	Asymp. Sig. (2-sided)
มีการติดตาม ตรวจสอบ ผลการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงาน ของสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง	1.387	0.709
ได้รับความร่วมมือในการประสานงานจากเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์	0.542	0.763
บุคลากรในสหกรณ์ ให้ความร่วมมือกับเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ	1.479	0.477
<b>ด้านเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล</b>		
สหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาว ด้วยธรรมาภิบาล	15.756	0.000*
สหกรณ์สามารถนำเกณฑ์การประเมินฯ ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม	6.393	0.094
บุคลากรในสหกรณ์ มีความมุ่งมั่นที่จะนำหลักเกณฑ์การประเมินมาใช้ ในการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ	2.152	0.341
สหกรณ์มีการกำหนดกลยุทธ์/แผนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ การประเมินฯ	5.682	0.058
สหกรณ์มีการบริหารงานตามหลักเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาว ด้วยธรรมาภิบาล	4.392	0.111
<b>ด้านผู้ตรวจประเมิน</b>		
สหกรณ์ได้รับคำแนะนำ เกี่ยวกับธรรมาภิบาลจากผู้ตรวจประเมินธรรมาภิบาล	2.528	0.470
บุคลากรในสหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับคำแนะนำของผู้ตรวจ ประเมินธรรมาภิบาล สามารถนำมาปรับใช้กับการดำเนินงานของสหกรณ์ได้	0.519	0.772
ได้รับการตรวจประเมินธรรมาภิบาลสีขาวจากผู้ตรวจประเมินอย่างเป็นทางการ โปร่งใสและตรวจสอบได้	3.559	0.313
ได้รับการติดตามผลการปฏิบัติงานหลังจากได้รับการตรวจประเมิน จากผู้ตรวจประเมิน	5.396	0.145
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ ให้ความร่วมมือในการประสานงานการตรวจสอบ จากผู้ตรวจประเมิน	4.247	0.236

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05



ตารางที่ 4.44 (ต่อ)

ปัจจัยภายนอกสหกรณ์	หลักประสิทธิผล	หลักประสิทธิภาพ	หลักการตอบสนอง	หลักการรับผิดชอบ	หลักความโปร่งใส	หลักการมีส่วนร่วม	หลักการมอบอำนาจ	หลักนิติธรรม	หลักความเสมอภาค
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
มีการทบทวนแผนกลยุทธ์/ แผนปฏิบัติงานให้สอดคล้อง กับนโยบายของกรมส่งเสริม สหกรณ์				✓	✓		✓		
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ สามารถปฏิบัติงานตามนโยบาย ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ให้บรรลุ วัตถุประสงค์	✓			✓		✓	✓	✓	
<b>ด้านเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์</b>									
มีการแนะนำ ส่งเสริม สหกรณ์เกี่ยวกับ การสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์ สหกรณ์ได้รับความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับโครงการสหกรณ์สีขาวด้วย ธรรมาภิบาลจากเจ้าหน้าที่ส่งเสริม สหกรณ์				✓	✓	✓	✓	✓	
มีการติดตาม ตรวจสอบ ผลการนำ หลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการ ปฏิบัติงานของสหกรณ์อย่าง สม่ำเสมอ และต่อเนื่อง									
ได้รับความร่วมมือในการประสานงาน จากเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์				✓		✓	✓	✓	
บุคลากรในสหกรณ์ ให้ความร่วมมือกับ เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ในการ ปฏิบัติงานต่าง ๆ				✓		✓	✓		

ตารางที่ 4.44 (ต่อ)

ปัจจัยภายนอกสหกรณ์	หลักประสิทธิผล	หลักประสิทธิภาพ	หลักการตอบสนอง	หลักการรับผิดชอบต่อ	หลักความโปร่งใส	หลักการมีส่วนร่วม	หลักการมอบอำนาจ	หลักนิติธรรม	หลักความเสมอภาค
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>ด้านเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาว</b>									
<b>ด้วยธรรมาภิบาล</b>									
สหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
สหกรณ์สามารถนำเกณฑ์การประเมินฯ ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม บุคลากรในสหกรณ์ มีความมุ่งมั่นที่จะนำหลักเกณฑ์การประเมินมาใช้				✓					
ในการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ สหกรณ์มีการกำหนดกลยุทธ์/แผนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินฯ				✓	✓		✓	✓	
สหกรณ์มีการบริหารงานตามหลักเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล	✓			✓					
<b>ด้านผู้ตรวจประเมิน</b>									
สหกรณ์ได้รับคำแนะนำเกี่ยวกับธรรมาภิบาลจากผู้ตรวจประเมินธรรมาภิบาล				✓			✓	✓	
บุคลากรในสหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคำแนะนำของผู้ตรวจประเมินธรรมาภิบาล สามารถนำมาปรับใช้กับการดำเนินงานของสหกรณ์ได้				✓	✓		✓	✓	

ตารางที่ 4.44 (ต่อ)

ปัจจัยภายนอกสหกรณ์	หลักประสิทธิผล	หลักประสิทธิภาพ	หลักการตอบสนอง	หลักการรับผิดชอบ	หลักความโปร่งใส	หลักการมีส่วนร่วม	หลักการมอบอำนาจ	หลักนิติธรรม	หลักความเสมอภาค
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
ได้รับการตรวจประเมินธรรมาภิบาล สีขาวจากผู้ตรวจประเมินอย่างเป็น ธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้						✓			
ได้รับการติดตามผลการปฏิบัติงาน หลังจากได้รับการตรวจประเมินจาก ผู้ตรวจประเมิน				✓			✓	✓	
บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ ให้ ความร่วมมือในการประสานงาน การตรวจสอบจากผู้ตรวจประเมิน				✓			✓	✓	

จากตารางที่ 4.44 ผลการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ด้านนโยบาย  
กรมส่งเสริมสหกรณ์ ด้านเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ ด้านเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล  
และด้านผู้ตรวจประเมิน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของ  
สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์

#### ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะในการบริหารสหกรณ์สีขาว ด้วยธรรมาภิบาล

ผู้ศึกษาใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยกำหนดคำถาม  
ปลายเปิดให้กลุ่มตัวอย่างระบุข้อมูลตามความคิดเห็นถึงปัญหา อุปสรรค แนวทางแก้ไข และ  
ข้อเสนอแนะในการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานสหกรณ์  
นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้



### 5.1 สภาพปัญหา อุปสรรคในการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล

- 1) คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการและเจ้าหน้าที่ มีความรู้ความเข้าใจในแนวทางการปฏิบัติยังไม่ชัดเจน จำนวน 4 ราย
- 2) เกณฑ์การประเมินมีรายละเอียดค่อนข้างมาก และทำความเข้าใจได้ยากในบางหลักเกณฑ์ จำนวน 1 ราย
- 3) บุคลากร และเจ้าหน้าที่ ในการจัดทำและรวบรวมข้อมูลมีไม่เพียงพอ สหกรณ์ยังต้องมีการสรรหาและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจเพิ่มมากขึ้นและต่อเนื่อง จำนวน 2 ราย
- 4) คณะกรรมการดำเนินการ มีความรู้ในการบริหารงานสหกรณ์น้อย จำนวน 1 ราย

### 5.2 แนวทางแก้ไข และข้อเสนอแนะในการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลให้มีประสิทธิภาพ

- 1) ผู้บริหารสหกรณ์ควรพิจารณากระบวนการจัดการภายในองค์กร เช่น ส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้ เพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงานให้กับเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์อย่างต่อเนื่อง และมีการบริหารจัดการสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ จำนวน 1 ราย
- 2) ควรมีการจัดอบรมและส่งเสริมในเรื่องธรรมาภิบาลในสหกรณ์ จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จำนวน 4 ราย
- 3) ควรอบรมให้ความรู้แก่กรรมการและเจ้าหน้าที่ให้มีความตระหนักถึงความสำคัญของการนำธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ จำนวน 1 ราย
- 4) ควรมีตัวอย่างต้นแบบสหกรณ์ประเภทเดียวกันให้ทำการศึกษา จำนวน 1 ราย
- 5) ควรมีการชี้แจงทำความเข้าใจวิธีปฏิบัติให้ชัดเจนและเข้าใจมากขึ้น จำนวน 1 ราย

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาว ด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ 2) ปัจจัยภายในและภายนอกสหกรณ์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ 3) ความสัมพันธ์ของปัจจัยภายในและภายนอกสหกรณ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ และ 4) ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะในการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการ และเจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดการของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์ ที่เข้าร่วมโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ปีงบประมาณ 2562 ทั้งหมด 11 สหกรณ์ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 84 ราย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้แก่แบบสอบถาม และข้อมูลระดับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์ จากผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดเพชรบูรณ์ ผู้ศึกษาสรุปผลการศึกษา อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### 1. สรุปผลการศึกษา

ผลการศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์ สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

##### 1.1 ระดับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์

จากการศึกษา ข้อมูลทุติยภูมิของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์ ที่เข้าร่วมโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ปีงบประมาณ 2562 ทั้งหมด 11 แห่ง โดยใช้ข้อมูลจากผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลปีงบประมาณ 2562 พบว่าระดับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ ซึ่งประกอบด้วยหลักธรรมาภิบาล 9 หลัก ได้แก่ (1) หลักประสิทธิผล (2) หลักประสิทธิภาพ (3) หลักการตอบสนอง (4) หลักการรับผิดชอบต่อสังคม (5) หลักความโปร่งใส (6) หลักการมีส่วนร่วม (7) หลักการมอบอำนาจ (8) หลักนิติธรรม

และ (9) หลักความเสมอภาค โดยใช้เกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ในภาพรวม ประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์ อยู่ในระดับต้องปรับปรุง สามารถอธิบายแต่ละหลักได้ดังนี้

**1.1.1 หลักประสิทธิผล** พบว่า ประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์ด้านหลัก ประสิทธิภาพในภาพรวมอยู่ในระดับต้องปรับปรุง โดยมีสหกรณ์ที่อยู่ในระดับพอใช้ 4 สหกรณ์ คือ สหกรณ์การเกษตรชนแดน จำกัด สหกรณ์การเกษตรวิเชียรบุรี จำกัด สหกรณ์การเกษตรหล่มสัก จำกัด และ สหกรณ์การเกษตรหล่มเก่า จำกัด ตามลำดับ สหกรณ์การเกษตรที่เหลืออยู่ในระดับ ต้องปรับปรุง 7 สหกรณ์

**1.1.2 หลักประสิทธิภาพ** พบว่า ประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์ด้านหลัก ประสิทธิภาพในภาพรวมอยู่ในระดับต้องปรับปรุง โดยมีสหกรณ์ที่อยู่ในระดับดีมาก 2 สหกรณ์ คือ สหกรณ์การเกษตรวิเชียรบุรี จำกัด สหกรณ์การเกษตรชนแดน จำกัด รองลงมาคือสหกรณ์ที่อยู่ใน ระดับดี 2 สหกรณ์ คือ สหกรณ์การเกษตรศรีเทพ จำกัด สหกรณ์การเกษตรหล่มเก่า จำกัด และ สหกรณ์ที่อยู่ในระดับพอใช้ 1 สหกรณ์ คือ สหกรณ์การเกษตรหล่มสัก จำกัด สหกรณ์การเกษตร ที่เหลืออยู่ในระดับต้องปรับปรุง 6 สหกรณ์

**1.1.3 หลักการตอบสนอง** พบว่า ประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์ด้านหลักการ ตอบสนองในภาพรวมอยู่ในระดับต้องปรับปรุง โดยมีสหกรณ์ที่อยู่ในระดับดี 1 สหกรณ์ คือ สหกรณ์ การเกษตรศรีเทพ จำกัด รองลงมาคือสหกรณ์ที่อยู่ในระดับพอใช้ 4 สหกรณ์ คือ สหกรณ์การเกษตร ชนแดน จำกัด สหกรณ์การเกษตรหล่มเก่า จำกัด สหกรณ์การเกษตรหล่มสัก จำกัด และสหกรณ์ การเกษตรวิเชียรบุรี จำกัด ตามลำดับ สหกรณ์การเกษตรที่เหลืออยู่ในระดับต้องปรับปรุง 6 สหกรณ์

**1.1.4 หลักการรับผิดชอบต่อ** พบว่า ประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์ด้านหลัก การรับผิดชอบต่อในภาพรวมอยู่ในระดับต้องปรับปรุง โดยมีสหกรณ์ที่อยู่ในระดับสหกรณ์สีขาว 1 สหกรณ์ คือ สหกรณ์การเกษตรเพชรบูรณ์ จำกัด รองลงมาคือ สหกรณ์ที่อยู่ในระดับดี 2 สหกรณ์ คือ สหกรณ์การเกษตรศรีเทพ จำกัด สหกรณ์การเกษตรชนแดน จำกัด และสหกรณ์ที่อยู่ในระดับพอใช้ 4 สหกรณ์ คือ สหกรณ์การเกษตรหล่มเก่า จำกัด สหกรณ์การเกษตรหล่มสัก จำกัด สหกรณ์ การเกษตรหนองไผ่ จำกัด และสหกรณ์การเกษตรวิเชียรบุรี จำกัด ตามลำดับ สหกรณ์การเกษตร ที่เหลืออยู่ในระดับต้องปรับปรุง 4 สหกรณ์

**1.1.5 หลักความโปร่งใส** พบว่า ประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์ด้านหลักความ โปร่งใสในภาพรวมอยู่ในระดับต้องปรับปรุง โดยมีสหกรณ์ที่อยู่ในระดับดีมาก 1 สหกรณ์ คือ สหกรณ์ การเกษตรหล่มเก่า จำกัด รองลงมาคือสหกรณ์ที่อยู่ในระดับพอใช้ 3 สหกรณ์ คือ สหกรณ์การเกษตร เพชรบูรณ์ จำกัด สหกรณ์การเกษตรวิเชียรบุรี จำกัด และสหกรณ์การเกษตรชนแดน จำกัด ตามลำดับ สหกรณ์การเกษตรที่เหลืออยู่ในระดับต้องปรับปรุง 7 สหกรณ์

**1.1.6 หลักการมีส่วนร่วม** พบว่า ประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์ด้านหลักการมีส่วนร่วมในภาพรวมอยู่ในระดับต้องปรับปรุง โดยมีสหกรณ์อยู่ในระดับดีมาก 1 สหกรณ์ คือ สหกรณ์การเกษตรห่มเกล้า จำกัด รองลงมาคือสหกรณ์ที่อยู่ในระดับดี 2 สหกรณ์ คือ สหกรณ์การเกษตรศรีเทพ จำกัด สหกรณ์การเกษตรเพชรบูรณ์ จำกัด และสหกรณ์ที่อยู่ในระดับพอใช้ 4 สหกรณ์ คือ สหกรณ์การเกษตรชนแดน จำกัด สหกรณ์การเกษตรหนองไผ่ จำกัด สหกรณ์การเกษตรวิเชียรบุรี จำกัด และสหกรณ์การเกษตรกรป.กลาง นพค.เพชรบูรณ์ จำกัด ตามลำดับ สหกรณ์การเกษตรที่เหลืออยู่ในระดับต้องปรับปรุง 4 สหกรณ์

**1.1.7 หลักการมอบอำนาจ** พบว่า ประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์ด้านหลักการมอบอำนาจในภาพรวมอยู่ในระดับต้องปรับปรุง โดยมีสหกรณ์อยู่ในระดับดีมาก 1 สหกรณ์ คือ สหกรณ์การเกษตรเพชรบูรณ์ จำกัด รองลงมาคือสหกรณ์ที่อยู่ในระดับดี 1 สหกรณ์ คือ สหกรณ์การเกษตรศรีเทพ จำกัด และสหกรณ์ที่อยู่ในระดับพอใช้ 4 สหกรณ์ คือ สหกรณ์การเกษตรชนแดน จำกัด สหกรณ์การเกษตรห่มสัก จำกัด สหกรณ์การเกษตรห่มเกล้า จำกัด และสหกรณ์การเกษตรวิเชียรบุรี จำกัด ตามลำดับ สหกรณ์การเกษตรที่เหลืออยู่ในระดับต้องปรับปรุง 5 สหกรณ์

**1.1.8 หลักนิติธรรม** พบว่า ประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์ด้านหลักนิติธรรมในภาพรวมอยู่ในระดับพอใช้ โดยมีสหกรณ์อยู่ในระดับสหกรณ์สีขาว 1 สหกรณ์ คือ สหกรณ์การเกษตรเพชรบูรณ์ จำกัด รองลงมาคือสหกรณ์ที่อยู่ในระดับดีมาก 1 สหกรณ์ คือ สหกรณ์การเกษตรห่มสัก จำกัด สหกรณ์ที่อยู่ในระดับดี 2 สหกรณ์ คือ สหกรณ์การเกษตรศรีเทพ จำกัด สหกรณ์การเกษตรหนองไผ่ จำกัด และสหกรณ์ที่อยู่ในระดับพอใช้ 3 สหกรณ์ คือ สหกรณ์การเกษตรห่มเกล้า จำกัด สหกรณ์การเกษตรวิเชียรบุรี จำกัด และสหกรณ์การเกษตรชนแดน จำกัด ตามลำดับ สหกรณ์การเกษตรที่เหลืออยู่ในระดับต้องปรับปรุง 4 สหกรณ์

**1.1.9 หลักความเสมอภาค** พบว่า ประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์ด้านหลักความเสมอภาคในภาพรวมอยู่ในระดับต้องปรับปรุง โดยมีสหกรณ์อยู่ในระดับพอใช้ 4 สหกรณ์ คือ สหกรณ์การเกษตรศรีเทพ จำกัด สหกรณ์การเกษตรวิเชียรบุรี จำกัด สหกรณ์การเกษตรชนแดน จำกัด และสหกรณ์การเกษตรห่มเกล้า จำกัด ตามลำดับ สหกรณ์การเกษตรที่เหลืออยู่ในระดับต้องปรับปรุง 7 สหกรณ์

## 1.2 ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกสหกรณ์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์

ผลการศึกษาจากสภาพทั่วไปของคณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 84 ราย พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ มีประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งมากกว่า 10 ปีขึ้นไป

การอบรมเกี่ยวกับธรรมาภิบาลในสหกรณ์ส่วนใหญ่เคยอบรม การมีส่วนร่วมในการจัดทำธรรมาภิบาลในสหกรณ์โดยเป็นกรรมการ/คณะทำงานส่งเสริมธรรมาภิบาลของสหกรณ์ สถานภาพของสหกรณ์ส่วนใหญ่มีสำนักงานของตนเอง มีผู้จัดการสหกรณ์ และมีเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ตำแหน่งอื่นๆ

การศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยภายในสหกรณ์ ทั้ง 7 ปัจจัย และปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ทั้ง 4 ปัจจัย ในภาพรวมมีความพร้อมอยู่ในระดับน้อย สามารถอธิบายได้ดังนี้

**1.2.1 ปัจจัยภายในของสหกรณ์** ประกอบด้วย ปัจจัยด้านโครงสร้างของสหกรณ์ ด้านกลยุทธ์ของสหกรณ์ ด้านระบบงานของสหกรณ์ ด้านรูปแบบการบริหารงานของสหกรณ์ ด้านบุคลากร/เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ ด้านทักษะของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ และด้านค่านิยมร่วมของสหกรณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย 2.48) สามารถอธิบายแต่ละด้านได้ดังนี้

1) ด้านโครงสร้างของสหกรณ์ โดยรวม มีระดับความคิดเห็นในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า สิ่งที่คณะกรรมการ/ฝ่ายจัดการ ให้ระดับความคิดเห็นมาก คือ สหกรณ์มีการแบ่งสายบังคับบัญชา แบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน มีการกำหนดขอบเขต บทบาทหน้าที่การทำงานของบุคลากร/เจ้าหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน และมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานตามกระบวนการทำงาน หรือระบบการดำเนินงานของสหกรณ์

2) ด้านกลยุทธ์ของสหกรณ์ โดยรวม มีระดับความคิดเห็นในระดับน้อย เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า สิ่งที่คณะกรรมการ/ฝ่ายจัดการ ให้ระดับความคิดเห็นน้อย คือ สหกรณ์มีการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปีของสหกรณ์ สหกรณ์มีการทบทวนแผนกลยุทธ์ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐและความต้องการของสมาชิก และแผนกลยุทธ์สหกรณ์ สอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสหกรณ์

3) ด้านระบบงานของสหกรณ์ โดยรวม มีระดับความคิดเห็นในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า สิ่งที่คณะกรรมการ/ฝ่ายจัดการ ให้ระดับความคิดเห็นปานกลาง คือ สหกรณ์มีการจัดระบบการทำงานที่เหมาะสม เช่น ระบบบัญชี ระบบการเงิน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีการประสานการทำงานภายใน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และสหกรณ์มีการกำหนดกระบวนการ และลำดับขั้นตอนปฏิบัติงานที่เป็นระบบ

4) ด้านรูปแบบการบริหารงานของสหกรณ์ โดยรวม มีระดับความคิดเห็นในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า สิ่งที่คณะกรรมการ/ฝ่ายจัดการให้ระดับความคิดเห็นปานกลาง คือ คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ มีส่วนผลักดันให้องค์กรประสบผลสำเร็จ

ให้ความสำคัญต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงาน และเปิดโอกาสให้มีการซักถามและรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรภายในและภายนอกสหกรณ์

5) ด้านบุคลากร/เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ โดยรวม มีระดับความคิดเห็นในระดับน้อย เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า สิ่งที่คณะกรรมการ/ฝ่ายจัดการ ให้ระดับความคิดเห็นน้อย คือ สหกรณ์ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร/เจ้าหน้าที่อย่างเป็นระบบ บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่ได้รับผิดชอบในแต่ละสายงาน และสหกรณ์มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์/เจ้าหน้าที่สหกรณ์ โดยคำนึงถึงความต้องการของบุคลากรในอนาคตและสอดคล้องกับกลยุทธ์สหกรณ์

6) ด้านทักษะของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ โดยรวม มีระดับความคิดเห็นในระดับน้อย เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า สิ่งที่คณะกรรมการ/ฝ่ายจัดการ ให้ระดับความคิดเห็นน้อย คือ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส เจ้าหน้าที่สหกรณ์ได้รับการพัฒนาความรู้ และเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง เช่น การอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน และสหกรณ์มีเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีความรู้ความสามารถและความชำนาญในงานที่ปฏิบัติ

7) ด้านค่านิยมร่วมของสหกรณ์ โดยรวม มีระดับความคิดเห็นในระดับน้อย เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า สิ่งที่คณะกรรมการ/ฝ่ายจัดการ ให้ระดับความคิดเห็นน้อย คือ บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ สหกรณ์มีวัฒนธรรมองค์กร ในการยึดถือความซื่อสัตย์ สุจริต ในการปฏิบัติงาน และบุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ และเสียสละ

**1.2.2 ปัจจัยภายนอกของสหกรณ์** ประกอบด้วย ปัจจัยด้านนโยบายกรมส่งเสริมสหกรณ์ ด้านเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ ด้านเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล และด้านผู้ตรวจประเมิน โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย 2.48) สามารถอธิบายแต่ละด้านได้ดังนี้

1) ด้านนโยบายกรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยรวม มีระดับความคิดเห็นในระดับน้อย เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า สิ่งที่คณะกรรมการ/ฝ่ายจัดการ ให้ระดับความคิดเห็นน้อย คือ สหกรณ์มีการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ที่เกี่ยวกับธรรมาภิบาล สหกรณ์นำนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม และบุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ สามารถปฏิบัติงานตามนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ให้บรรลุวัตถุประสงค์

2) ด้านเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ โดยรวม มีระดับความคิดเห็นในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า สิ่งที่คณะกรรมการ/ฝ่ายจัดการ ให้ระดับความคิดเห็นปานกลาง คือ บุคลากรในสหกรณ์ให้ความร่วมมือกับเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ในการปฏิบัติงานต่างๆ สหกรณ์ได้รับความร่วมมือในการประสานงานจากเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ และเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ มีการแนะนำ ส่งเสริม สหกรณ์เกี่ยวกับการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์

3) ด้านเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล โดยรวม มีระดับความคิดเห็นในระดับน้อย เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า สิ่งทีคณะกรรมการ/ฝ่ายจัดการ ให้ระดับความคิดเห็นน้อย คือ บุคลากรในสหกรณ์ มีความมุ่งมั่นที่จะนำหลักเกณฑ์การประเมินมาใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ สหกรณ์นำเกณฑ์การประเมินฯ ไปสู่การปฏิบัติได้เป็นอย่างดี เป็นรูปธรรม และสหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล

4) ด้านผู้ตรวจประเมิน โดยรวม มีระดับความคิดเห็นในระดับน้อยเมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า สิ่งทีคณะกรรมการ/ฝ่ายจัดการ ให้ระดับความคิดเห็นน้อย คือ สหกรณ์ได้รับคำแนะนำเกี่ยวกับธรรมาภิบาลจากผู้ตรวจประเมินธรรมาภิบาล สหกรณ์ได้รับการติดตามผลการปฏิบัติงานหลังจากได้รับการตรวจประเมินจากผู้ตรวจประเมิน และบุคลากรในสหกรณ์ มีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับคำแนะนำของผู้ตรวจประเมินธรรมาภิบาล สามารถนำมาปรับใช้กับการดำเนินงานของสหกรณ์ได้

### 1.3 ความสัมพันธ์ของปัจจัยภายในของสหกรณ์ กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยภายในของสหกรณ์ กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติร้อยละ 0.05 ดังนี้

**1.3.1 ด้านโครงสร้างของสหกรณ์** พบว่า มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ได้แก่ ด้านหลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการะรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการมอบอำนาจ หลักนิติธรรม และหลักความเสมอภาค

**1.3.2 ด้านกลยุทธ์ของสหกรณ์** พบว่า มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ได้แก่ ด้านหลักการะรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม และหลักการมอบอำนาจ

**1.3.3 ด้านระบบงานของสหกรณ์** พบว่า มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ได้แก่ ด้านหลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการะรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการมอบอำนาจ หลักนิติธรรม และหลักความเสมอภาค

**1.3.4 ด้านรูปแบบการบริหารงานของสหกรณ์** พบว่า มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ได้แก่ ด้านหลักประสิทธิภาพ หลักการะรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักการมอบอำนาจ และหลักนิติธรรม

**1.3.5 ด้านบุคลากร/เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์** พบว่า มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ได้แก่ ด้านหลักประสิทธิภาพ หลักการะรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักการมอบอำนาจ หลักนิติธรรม และหลักความเสมอภาค

**1.3.6 ด้านทักษะของเจ้าหน้าที่สหกรณ์** พบว่า มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ได้แก่ ด้านหลักประสิทธิภาพ หลักการะรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักการมอบอำนาจ และหลักนิติธรรม

**1.3.7 ด้านค่านิยมร่วมของสหกรณ์** พบว่า มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ได้แก่ ด้านหลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการะรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักการมอบอำนาจ และหลักนิติธรรม

#### **1.4 ความสัมพันธ์ของปัจจัยภายนอกของสหกรณ์ กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล**

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยภายนอกของสหกรณ์ กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติร้อยละ 0.05 ดังนี้

**1.4.1 ด้านนโยบายกรมส่งเสริมสหกรณ์** พบว่า มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ได้แก่ ด้านหลักประสิทธิผล หลักการะรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการมอบอำนาจ และหลักนิติธรรม

**1.4.2 ด้านเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์** พบว่า มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ได้แก่ ด้านหลักการะรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการมอบอำนาจ และหลักนิติธรรม

**1.4.3 ด้านเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล** พบว่า มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ได้แก่ ด้านหลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการะรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการมอบอำนาจ หลักนิติธรรม และหลักความเสมอภาค

**1.4.4 ด้านผู้ตรวจประเมิน** พบว่า มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ได้แก่ ด้านหลักการะรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการมอบอำนาจ และหลักนิติธรรม



## 1.5 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์

ผลจากการศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์ สรุปได้ดังนี้

### 1.5.1 สภาพปัญหา อุปสรรคในการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล

- 1) คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการและเจ้าหน้าที่ มีความรู้ความเข้าใจในแนวทางการปฏิบัติยังไม่ชัดเจน
- 2) เกณฑ์การประเมินมีรายละเอียดค่อนข้างมาก และทำความเข้าใจได้ยากในบางหลักเกณฑ์
- 3) บุคลากร และเจ้าหน้าที่ ในการจัดทำและรวบรวมข้อมูลมีไม่เพียงพอ สหกรณ์ยังต้องมีการสรรหาและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจเพิ่มมากขึ้นและต่อเนื่อง
- 4) คณะกรรมการดำเนินการ มีความรู้ในการบริหารงานสหกรณ์น้อย

### 1.5.2 แนวทางแก้ไข และข้อเสนอแนะในการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลให้มีประสิทธิภาพ

- 1) ผู้บริหารสหกรณ์ควรพิจารณากระบวนการจัดการภายในองค์กร เช่น ส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้ เพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงานให้กับเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์อย่างต่อเนื่อง และมีการบริหารจัดการสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) ควรมีการจัดอบรมและส่งเสริมในเรื่องธรรมาภิบาลในสหกรณ์ จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- 3) ควรอบรมให้ความรู้แก่กรรมการและเจ้าหน้าที่ให้มีความตระหนักถึงความสำคัญของการนำธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสหกรณ์
- 4) ควรมีตัวอย่างต้นแบบสหกรณ์ประเภทเดียวกันให้ทำการศึกษา
- 5) ควรมีการชี้แจงทำความเข้าใจวิธีปฏิบัติให้ชัดเจนและเข้าใจมากขึ้น

## 2. อภิปรายผล

จากการศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์ ประเด็นสำคัญที่ได้พบจากผลการศึกษา ผู้ศึกษาได้นำมาอภิปราย โดยมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาอ้างอิงเพื่อสนับสนุนหรือขัดแย้ง ดังนี้

### 2.1 ประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์

จากการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิของสหกรณ์ โดยใช้เกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล พบว่า ระดับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ทั้ง 9 หลัก โดยรวม อยู่ในระดับต้องปรับปรุง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์ หลักนิติธรรม อยู่ในระดับพอใช้ รองลงมาคือ หลักการรับผิดชอบต่อสังคม หลักการมีส่วนร่วม หลักการมอบอำนาจ หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักความโปร่งใส หลักประสิทธิผล และหลักความเสมอภาค อยู่ในระดับต้องปรับปรุง ตามลำดับ สอดคล้องกับการศึกษาของ อำไพ ทำสะตวก (2554) ที่ศึกษาการจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์ในจังหวัดราชบุรี ซึ่งพบว่าการจัดการของสหกรณ์ มีการจัดการตามหลักนิติธรรมสูงสุด รองลงมาคือ หลักความรับผิดชอบต่อสังคม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักคุณธรรม และหลักความคุ้มค่า ตามลำดับ โดยหลักความคุ้มค่าอยู่ในระดับมาก โดยเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดใน 6 ด้าน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ การดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาลในด้านหลักความคุ้มค่า เป็นเรื่องที่ไม่ได้มีกฎหมาย ข้อบังคับ หรือระเบียบใดกำหนดให้ต้องทำ สหกรณ์จะเลือกให้ความสำคัญหรือไม่ก็ได้ ซึ่งต่างจากด้านอื่นๆ ที่ค่อนข้างมีกฎหมาย ข้อบังคับ หรือระเบียบกำหนดไว้ชัดเจน เช่น หลักนิติธรรม ที่ต้องมีการทบทวนข้อบังคับ ระเบียบให้เป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับการศึกษาของ กาญจนา อ่อนสุวรรณ (2557) ที่ศึกษาการจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์ในจังหวัดนครปฐม ซึ่งพบว่าการจัดการของสหกรณ์ มีการจัดการตามหลักนิติธรรมสูงสุด รองลงมาคือ หลักความโปร่งใส หลักความคุ้มค่า หลักการมีส่วนร่วม หลักคุณธรรม และหลักความรับผิดชอบต่อสังคม ตามลำดับ และสอดคล้องกับการศึกษาของ สุคนธ์ทิพย์ โพธิ์หล้า (2558) ที่ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดขอนแก่น ซึ่งพบว่าการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของสหกรณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยหลักนิติธรรมมีการนำไปปฏิบัติมากที่สุด รองลงมาคือ หลักความโปร่งใส หลักคุณธรรม และหลักการมีส่วนร่วม ตามลำดับ แตกต่างจากการศึกษาของ วาสนา คำแดง (2561) ที่ศึกษาการพัฒนาการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดชัยนาท ซึ่งพบว่าสภาพการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดชัยนาท โดยรวมสหกรณ์ปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับมาก

ที่สุด 2 ด้าน คือ หลักประสิทธิผล และหลักการมีส่วนร่วม ระดับมาก 7 ด้าน คือ หลักความเสมอภาค หลักประสิทธิภาพ หลักความโปร่งใส หลักนิติธรรม หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบต่อสังคม และ หลักการมอบอำนาจ

## 2.2 ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์

จากการศึกษาปัจจัยภายในสหกรณ์ ได้แก่ ด้านโครงสร้างของสหกรณ์ ด้านกลยุทธ์ของสหกรณ์ ด้านระบบงานของสหกรณ์ ด้านรูปแบบการบริหารงานของสหกรณ์ ด้านบุคลากร/เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ ด้านทักษะของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ และด้านค่านิยมของสหกรณ์ พบว่า มีระดับการปฏิบัติหรือดำเนินงานของสหกรณ์ อยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านโครงสร้างของสหกรณ์ มีระดับการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก ด้านระบบงานของสหกรณ์ และด้านรูปแบบการบริหารงานของสหกรณ์ มีระดับการปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง ด้านกลยุทธ์ของสหกรณ์ ด้านบุคลากร/เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ ด้านค่านิยมร่วมของสหกรณ์ และด้านทักษะของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ มีระดับการปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อย ตามลำดับ แตกต่างกับการศึกษาของ สุคนธ์ทิพย์ โพธิ์หล้า (2558) ที่ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดขอนแก่น ซึ่งพบว่า ปัจจัยด้านระบบขององค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านทักษะขององค์กรและบุคลากร ด้านบุคลากร ด้านรูปแบบการบริหารงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านกลยุทธ์ขององค์กร ด้านค่านิยมร่วม อยู่ในระดับมาก

จากการศึกษาปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ได้แก่ ด้านนโยบายกรมส่งเสริมสหกรณ์ ด้านเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ ด้านเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล และด้านผู้ตรวจประเมิน พบว่า มีระดับความสำคัญต่อการปฏิบัติหรือดำเนินงานของสหกรณ์ อยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ มีระดับความสำคัญ อยู่ในระดับปานกลาง ด้านผู้ตรวจประเมิน ด้านนโยบายกรมส่งเสริมสหกรณ์ และด้านเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล อยู่ในระดับน้อย

## 2.3 ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์

จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยภายในสหกรณ์ ประกอบด้วย ด้านโครงสร้างของสหกรณ์ ด้านกลยุทธ์ของสหกรณ์ ด้านระบบงานของสหกรณ์ ด้านรูปแบบการบริหารงานของสหกรณ์ ด้านบุคลากร/เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ ด้านทักษะของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ และด้านค่านิยมของสหกรณ์ และปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ประกอบด้วย ด้านนโยบายกรมส่งเสริมสหกรณ์ ด้านเจ้าหน้าที่ส่งเสริม

สหกรณ์ ด้านเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล และด้านผู้ตรวจประเมิน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร ในจังหวัดเพชรบูรณ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับสถิติ 0.05

## 2.4 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์

จากการศึกษาพบว่า ปัญหา และอุปสรรค คือ คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการและเจ้าหน้าที่ มีความรู้ความเข้าใจในแนวทางการปฏิบัติยังไม่ชัดเจน เพราะเกณฑ์การประเมินมีรายละเอียดค่อนข้างมาก และทำความเข้าใจได้ยากในบางหลักเกณฑ์ บุคลากร และเจ้าหน้าที่ ในการจัดทำและรวบรวมข้อมูลมีไม่เพียงพอ สหกรณ์ยังต้องมีการสรรหาและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจเพิ่มมากขึ้นและต่อเนื่อง และคณะกรรมการดำเนินการ มีความรู้ในการบริหารงานสหกรณ์น้อย ข้อเสนอแนะ คือ ผู้บริหารสหกรณ์ควรพิจารณากระบวนการจัดการภายในองค์กร เช่น ส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้ เพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงานให้กับเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์อย่างต่อเนื่อง และมีการบริหารจัดการสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ ควรมีการจัดอบรมและส่งเสริมในเรื่องธรรมาภิบาลในสหกรณ์ จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรอบรมให้ความรู้แก่กรรมการและเจ้าหน้าที่ให้มีความตระหนักถึงความสำคัญของการนำธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ควรมีตัวอย่างต้นแบบสหกรณ์ประเภทเดียวกันให้ทำการศึกษา และควรมีการชี้แจงทำความเข้าใจวิธีปฏิบัติให้ชัดเจนและเข้าใจมากขึ้น

## 3. ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาครั้งนี้ มีข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา และข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาครั้งต่อไป ดังต่อไปนี้

### 3.1 ข้อเสนอแนะการนำผลการศึกษาไปใช้

**3.1.1 ผลการศึกษาประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์** พบว่า ประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ อยู่ในระดับต้องปรับปรุง สหกรณ์จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนการปฏิบัติงานประจำปี มีการติดตามประเมินผลตามแผน มีการบริหารจัดการสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยแต่งตั้งคณะทำงานหรือผู้รับผิดชอบ มีการกำหนดขอบเขต อำนาจหน้าที่ต่าง ๆ มีการนำนวัตกรรมเข้ามาพัฒนามาตรฐานการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น มีระบบการควบคุมภายในที่ดี มีการบริหารจัดการด้าน

การบริหารความเสี่ยงในสหกรณ์และการจัดให้มีระบบการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิกกรรมการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การรับฟัง ข้อคิดเห็นของสมาชิก พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงานของสหกรณ์ โดยสมาชิกมีการพัฒนาคุณภาพกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ เพื่อให้เกิดการพัฒนาด้านความรู้ กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ รวมถึงความเสมอภาคในการ ให้บริการและการทำงาน การจัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศ นอกจากนี้สหกรณ์ควรตรวจสอบ พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ในการบริหารงาน 4 ด้าน ได้แก่ 1) การทุจริต พิจารณาจากพบเหตุว่า ผู้เจตนากระทำการใดๆ เพื่อแสวงหาประโยชน์ที่มิควรได้โดยชอบสำหรับตนเองหรือผู้อื่นและทำให้เกิด ความเสียหายแก่สหกรณ์ หรือสมาชิก และบุคคลภายนอก 2) ข้อบกพร่องทางการบัญชี โดยจงใจ ผ่าฝืนระเบียบคำสั่งนายทะเบียนสหกรณ์เกี่ยวกับการบัญชี 3) การกระทำนอกกรอบวัตถุประสงค์ ด้วยการทำหน้าที่และใช้อำนาจ ซึ่งไม่ได้ระบุไว้ในวัตถุประสงค์การดำเนินงานของสหกรณ์ และ 4) พฤติกรรมที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อสหกรณ์ ซึ่งคาดว่าจะมีมูลค่าความเสียหายสูงหรือส่งผลกระทบในวงกว้าง

**3.1.2 ปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านกลยุทธ์ของสหกรณ์** คณะกรรมการดำเนินงาน ควรพิจารณากำหนดแผนกลยุทธ์ หรือวางแผนการดำเนินงานให้สอดคล้อง เหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสหกรณ์ มีการทบทวนแผนกลยุทธ์เพื่อให้ สอดคล้องกับนโยบายของรัฐ และความต้องการของสมาชิก มีการติดตามและประเมินการปฏิบัติงาน ตามแผนปฏิบัติงานประจำปีของสหกรณ์ ภายในกรอบระยะเวลาที่กำหนด สื่อสารกลยุทธ์ให้เกิดความ ชัดเจน ให้บุคลากรในสหกรณ์รับรู้ทิศทางการดำเนินงาน สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

**3.1.3 ปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านบุคลากร/เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์** คณะกรรมการ ดำเนินงานควรมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์/เจ้าหน้าที่สหกรณ์ โดยคำนึงถึงความต้องการบุคลากร ในอนาคตให้สอดคล้องกับกลยุทธ์สหกรณ์ เพื่อให้มีเจ้าหน้าที่ที่เพียงพอและมีคุณสมบัติเหมาะสมกับ งานที่รับผิดชอบแต่ละสายงาน คณะกรรมการดำเนินงานควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร/ เจ้าหน้าที่อย่างเป็นระบบ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ อย่างสม่ำเสมอ

**3.1.4 ปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านค่านิยมร่วมของสหกรณ์** คณะกรรมการ ดำเนินงานควรส่งเสริมให้มีการสร้างค่านิยมร่วมที่ดี เพื่อเป็นข้อกำหนดร่วมกันของคนในสหกรณ์ โดยมีการกำหนดค่านิยมร่วมที่พึงประสงค์ ประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความเข้าใจ บูรณาการค่านิยมร่วม เข้ากับระบบการบริหารงานเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

**3.1.5 ปัจจัยภายในสหกรณ์ ด้านทักษะของเจ้าหน้าที่สหกรณ์** คณะกรรมการ ดำเนินการควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงานให้กับเจ้าหน้าที่

ของสหกรณ์อย่างต่อเนื่อง เช่น มีการฝึกอบรม สัมมนา และศึกษาดูงาน เกี่ยวกับงานที่ต้องปฏิบัติ ในแต่ละฝ่าย เพื่อให้เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถ และความชำนาญในงานที่ปฏิบัติ มีความคิดริเริ่มในการพัฒนาระบบการปฏิบัติงาน สามารถแข่งขันกับสหกรณ์อื่นหรือองค์กรอื่นที่มีลักษณะการดำเนินงานเหมือนกัน

**3.1.6 ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ด้านนโยบายกรมส่งเสริมสหกรณ์** สหกรณ์ควรติดตามข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ที่เกี่ยวกับธรรมาภิบาล และนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีการส่งเสริมบุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ ให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ที่เกี่ยวกับธรรมาภิบาลให้สามารถปฏิบัติงานตามนโยบายให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ โดยสหกรณ์จะต้องมีการทบทวนแผนกลยุทธ์/แผนปฏิบัติงาน เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์

**3.1.7 ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ด้านเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล** สหกรณ์ควรมีการกำหนดกลยุทธ์/แผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินฯ เข้ารับการอบรมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล จากเจ้าหน้าที่จากกรมส่งเสริมสหกรณ์ และส่งเสริมให้บุคลากรในสหกรณ์ มีความมุ่งมั่นที่จะนำหลักเกณฑ์การประเมินมาใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ สหกรณ์ควรมีการบริหารงานตามหลักเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล นำเกณฑ์การประเมินฯ ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

**3.1.8 ปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ด้านผู้ตรวจประเมิน** สหกรณ์ควรให้ความร่วมมือในการประสานงานการตรวจสอบจากผู้ตรวจประเมิน ปฏิบัติตามคำแนะนำ เกี่ยวกับธรรมาภิบาลจากผู้ตรวจประเมินธรรมาภิบาล มีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับคำแนะนำของผู้ตรวจประเมินธรรมาภิบาล และสามารถนำมาปรับใช้กับการดำเนินงานของสหกรณ์ได้ สหกรณ์ควรมีการติดตามผลการปฏิบัติงานหลังจากได้รับการตรวจประเมินจากผู้ตรวจประเมิน เพื่อปรับปรุงและพัฒนาให้สหกรณ์ผ่านเกณฑ์เป็นสหกรณ์สีขาวต่อไป

## 3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลในสหกรณ์ประเภทอื่นๆ เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์เครดิตยูเนียน สหกรณ์บริการ ฯลฯ

3.2.2 ควรศึกษาเปรียบเทียบระดับปฏิบัติการระหว่างสหกรณ์ที่มีประสิทธิภาพที่แตกต่างกัน ว่ามีปัจจัยที่แตกต่างกันหรือไม่

3.2.3 ควรศึกษาเปรียบเทียบระดับความสัมพันธ์ของปัจจัยภายในสหกรณ์และปัจจัยภายนอกสหกรณ์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์

3.2.4 ควรพิจารณาข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ นอกจากคณะกรรมการดำเนินงาน เช่น สมาชิก ผู้ตรวจสอบกิจการ ภาครัฐ สังคมชุมชน และองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เห็นถึงความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์ ซึ่งจะนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนและกำหนดนโยบายในการบริหารสหกรณ์ในอนาคตได้



บรรณานุกรม





## บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมสหกรณ์ สำนักนายทะเบียนและกฎหมาย.(2559). *ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์*.  
สืบค้นเมื่อ 25 กุมภาพันธ์ 2563 จาก  
<http://office.cpd.go.th/rlo/index.php/2016-05-23-06-56-36/2016-06-02-02-37-35/2016-06-02-02-43-26?showall=1>
- กรมส่งเสริมสหกรณ์.(2560).*คุณค่าของสหกรณ์ อุดมการณ์สหกรณ์ วิธีการสหกรณ์*. สืบค้นเมื่อ  
25 กุมภาพันธ์ 2563 จาก  
[https://www.cpd.go.th/cpdth2560/images/main\\_udomka\\_cpd.pdf](https://www.cpd.go.th/cpdth2560/images/main_udomka_cpd.pdf)
- กรมส่งเสริมสหกรณ์.(2560).*ประเภทของสหกรณ์*.สืบค้นเมื่อ 25 กุมภาพันธ์ 2563  
จาก <https://www.cpd.go.th/cpdth2560/index.php/component/k2/item/185>
- กรมส่งเสริมสหกรณ์.(2560).*ประวัติการสหกรณ์ในประเทศไทย*.สืบค้นเมื่อ 25 กุมภาพันธ์ 2563  
จาก <https://www.cpd.go.th/cpdth2560/index.php/component/k2/item/183>
- กรมส่งเสริมสหกรณ์ กองพัฒนาสหกรณ์ด้านการเงินและร้านค้า.(2561).*คำแนะนำสหกรณ์สีขาว  
ด้วยธรรมาภิบาล*.สืบค้นเมื่อ 25 กุมภาพันธ์ 2563  
จาก <http://office.cpd.go.th/dfcs/images/Center/3.GoodGovernance/2561/2.pdf>
- กรมส่งเสริมสหกรณ์ กองพัฒนาสหกรณ์ด้านการเงินและร้านค้า.(2562).*สหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล  
ปี 2562*.สืบค้นเมื่อ 25 กุมภาพันธ์ 2563 จาก  
<https://drive.google.com/file/d/16GDUAMs7nrrqDLWODVByQ7CjikZu1CY7/view>
- กาญจนา อ่อนสุวรรณ. (2557). *การจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์ในจังหวัดนครปฐม*.  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช,นนทบุรี.
- ชากีนะ ปือราเฮง. (2557). *การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร  
สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดยะลา*.  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช,นนทบุรี.
- ตรีรัตน์ ใจวงศ์คำ. (2559). *การตัดสินใจซื้อน้ำดื่มบรรจุขวดของสมาชิกสหกรณ์การเกษตร  
เมืองปราจีนบุรี จำกัด*. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช,นนทบุรี.
- ธัญภาณุจันต์ คำมูล. (2559). *การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลตำบลช้างเผือก  
จังหวัดเชียงใหม่*. มหาวิทยาลัยแม่โจ้,เชียงใหม่.
- นวพร อยู่สบาย. (2556). *การพัฒนาการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร  
หุบกระพง จำกัด*. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช,นนทบุรี.

- นันทวัน อินทชาติ. (2557). *การใช้หลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา.มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.*
- “แผนยุทธศาสตร์กรมส่งเสริมสหกรณ์ 20 ปี พ.ศ.2560 – 2579” (ออนไลน์) สืบค้นเมื่อ 25 กุมภาพันธ์ 2563 จาก [https://www.cpd.go.th/cpdth2560/images/cpd60\\_79.pdf](https://www.cpd.go.th/cpdth2560/images/cpd60_79.pdf)
- พสุ เดชะรินทร์. (2551). *ชุดเครื่องมือการพัฒนางานองค์การตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์.* กรุงเทพฯ: วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย.
- พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2554 .สหกรณ์. สืบค้นเมื่อ 25 กุมภาพันธ์ 2563 จาก <http://www.royin.go.th/dictionary/>
- ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา. (2555). *การจัดการเชิงกลยุทธ์: เทคโนโลยีและนวัตกรรม.* กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พระมหาจรรยาศักดิ์ ชูยงค์. (2556). *การนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครราชสีมา.มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.*
- พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา.(2559).สหกรณ์กับการพัฒนาประเทศ.ปาฐกถาพิเศษ สืบค้นเมื่อ 25 กุมภาพันธ์ 2563 จาก <https://www.ryt9.com/s/govh/2375888>
- พิมพ์วัลลุช พันธ์รุ่งษ์ , ช่อผกา วิสุทธิ์ และ อุทัย ปริญาสุทธินันท์. (2561). *ธรรมาภิบาลของสหกรณ์กองทุนสวนยางในชุมชนทุ่งตำเสา อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์,สงขลา.*
- พระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2562. *ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 136 ตอนที่ 3417 หน้า 27 วันที่ 20 มีนาคม 2562*
- ภาสันต์ นุพาสันต์ และคณะ. (2550). *คู่มือการจัดการเรียนรู้การสหกรณ์ในสถานศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 4)* กรุงเทพมหานคร: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย
- มณฑิรา มีรส.(2558). *รูปแบบการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์การบริหารส่วนจังหวัด กรณีศึกษา จังหวัดปราจีนบุรี.มหาวิทยาลัยบูรพา,ชลบุรี.*
- รองศาสตราจารย์ ดร.เสนีย์ คำสุข. (2561). *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์.นนทบุรี:สาขาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์.โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.*
- ร้อยตำรวจโท ไพศาล เดชกัลยา. (2560). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของข้าราชการตำรวจ สถานีตำรวจนครบาลดอนเมือง.มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช,นนทบุรี.*
- วาสนา คำแดง. (2561). *การพัฒนาการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดชัยนาท.มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช,นนทบุรี.*

- สุรศักดิ์ ชะมารัมย์. (2554). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักพระพุทธศาสนาจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- สุคนทีพย์ โพธิ์หล้า. (2558). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดขอนแก่น*. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- สุพิณ ศรีสะอาด. (2558). *การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน*. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- สุรีย์ สิริสมุทราสาร และปภาวดี มนตรีวัต. (2558). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในกรมทางหลวง*. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- สำนักงานสหกรณ์จังหวัดเพชรบูรณ์. (2559). *การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เรื่องธรรมาภิบาลในสหกรณ์*. จังหวัดเพชรบูรณ์ สืบค้นเมื่อ 25 กุมภาพันธ์ 2563 จาก <https://web.cpd.go.th/phetchabun/index.php/newsgeneral1/km#km-ธรรมาภิบาลในสหกรณ์,2559>
- สำนักงานสหกรณ์จังหวัดเพชรบูรณ์. (2562). *ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลประจำปี 2562*. จังหวัดเพชรบูรณ์.
- สหกรณ์การเกษตรเขาค้อพัฒนา จำกัด. (2559). *รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2559*. เพชรบูรณ์.
- สหกรณ์การเกษตรน้ำหนาว จำกัด. (2559). *รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2559*. เพชรบูรณ์.
- สหกรณ์การเกษตรกรป.กลาง นพค.เพชรบูรณ์ จำกัด. (2562). *รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2562*. เพชรบูรณ์.
- สหกรณ์การเกษตรชนแดน จำกัด. (2562). *รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2562*. เพชรบูรณ์.
- สหกรณ์การเกษตรบึงสามพัน จำกัด. (2562). *รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2562*. เพชรบูรณ์.
- สหกรณ์การเกษตรเพชรบูรณ์ จำกัด. (2562). *รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2562*. เพชรบูรณ์.
- สหกรณ์การเกษตรวิเชียรบุรี จำกัด. (2562). *รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2562*. เพชรบูรณ์.
- สหกรณ์การเกษตรศรีเทพ จำกัด. (2562). *รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2562*. เพชรบูรณ์.
- สหกรณ์การเกษตรหนองไผ่ จำกัด. (2562). *รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2562*. เพชรบูรณ์.
- สหกรณ์การเกษตรหล่มเก่า จำกัด. (2562). *รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2562*. เพชรบูรณ์.
- สหกรณ์การเกษตรหล่มสัก จำกัด. (2562). *รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2562*. เพชรบูรณ์.
- อำไพ ทำสะดวง. (2554). *การจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์ในจังหวัดราชบุรี*. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, นครปฐม.

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม



## แบบสอบถาม

### เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์

\*\*\*\*\*

#### คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้เป็นแบบสอบถามสำหรับเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาสำหรับการค้นคว้าอิสระ ในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยใช้สอบถามความคิดเห็นของคณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์ ขอความกรุณาท่านได้อ่านและตอบแบบสอบถามทุกข้อในแต่ละส่วน เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์ของการศึกษา ผู้ศึกษาขอรับรองว่าข้อมูลต่าง ๆ ของท่านที่ได้ตอบในแบบสอบถามนี้จะเป็นความลับใช้เฉพาะข้อมูลทางวิชาการเท่านั้น ผลของการศึกษานี้จะเป็นประโยชน์เพื่อเป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการสหกรณ์ตามหลักธรรมาภิบาลต่อไป

แบบสอบถามชุดนี้มีทั้งหมด 3 ส่วน ซึ่งประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 2 ระดับการปฏิบัติของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล จำนวน 57 ข้อ

ส่วนที่ 3 ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะในการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล จำนวน 2 ข้อ

ผู้ศึกษาใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้ตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ และให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด ข้อมูลที่ได้จะเป็นการวิเคราะห์โดยภาพรวม ไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านหรือผู้ที่เกี่ยวข้องแต่ประการใดทั้งสิ้น ข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์ในการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์ต่อไป

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามนี้เป็นอย่างดียิ่ง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

นางปรียาภรณ์ ทักคุ่ม

นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตแขนงวิชาสหกรณ์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  ที่ตรงตามความเป็นจริงตามสถานภาพของท่าน สำหรับผู้ศึกษา

1. ตำแหน่งในสหกรณ์การเกษตร.....จำกัด 1
  - 1. คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์  2. ผู้จัดการ/ผู้ช่วยผู้จัดการสหกรณ์
  - 3. หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้าแผนก/หัวหน้างาน
2. ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งตามข้อ 1 ในสหกรณ์ 2
  - 1. น้อยกว่า 1 ปี  2. ระหว่าง 1 – 5 ปี
  - 3. ระหว่าง 6 – 10 ปี  4. มากกว่า 10 ปีขึ้นไป
3. การอบรมเกี่ยวกับธรรมาภิบาลในสหกรณ์ 3
  - 1. เคยอบรมมากกว่า 1 ครั้งขึ้นไป  2. เคยอบรม 1 ครั้ง
  - 3. ไม่เคยอบรม
4. มีส่วนร่วมในการจัดทำธรรมาภิบาลในสหกรณ์อย่างไร 4
  - 1. เป็นกรรมการ/คณะทำงานส่งเสริมธรรมาภิบาลของสหกรณ์
  - 2. เป็นผู้รวบรวม/ให้ข้อมูลเกี่ยวกับธรรมาภิบาลของสหกรณ์
  - 3. อื่นๆ ระบุ.....
5. สถานภาพของสหกรณ์ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ) 5
  - 1. มีสำนักงานของตนเองหรือเช่า  2. มีผู้จัดการสหกรณ์
  - 3. มีเจ้าหน้าที่สหกรณ์ตำแหน่งอื่น ๆ  4. ปีบัญชีที่ผ่านมา ผลประกอบการ  
สหกรณ์มีกำไร

### ส่วนที่ 2 ระดับการปฏิบัติของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์

คำชี้แจง

1. ประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร หมายถึงระดับคะแนนการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล
2. ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์ หมายถึงระดับการปฏิบัติหรือการดำเนินงานของสหกรณ์ใน 7 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างของสหกรณ์ ด้านกลยุทธ์ของสหกรณ์ ด้านระบบงานของสหกรณ์ ด้านรูปแบบการบริหารงานสหกรณ์ ด้านบุคลากร/เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ ด้านทักษะของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ และด้านค่านิยมร่วมของสหกรณ์

3. ระดับการปฏิบัติหรือการดำเนินงานของสหกรณ์ มี 5 ระดับ ดังนี้
  - 5 หมายถึง ระดับการปฏิบัติหรือการดำเนินงานของสหกรณ์ มากที่สุด
  - 4 หมายถึง ระดับการปฏิบัติหรือการดำเนินงานของสหกรณ์ มาก
  - 3 หมายถึง ระดับการปฏิบัติหรือการดำเนินงานของสหกรณ์ ปานกลาง
  - 2 หมายถึง ระดับการปฏิบัติหรือการดำเนินงานของสหกรณ์ น้อย
  - 1 หมายถึง ระดับการปฏิบัติหรือการดำเนินงานของสหกรณ์ น้อยที่สุด

ขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามโดยทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านที่มีต่อระดับการปฏิบัติหรือการดำเนินงานของสหกรณ์

### 2.1 ปัจจัยภายในสหกรณ์

ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สี่ขว ด้วยธรรมาภิบาล	ระดับการปฏิบัติหรือการ ดำเนินงานของสหกรณ์					สำหรับ ผู้ศึกษา
	5	4	3	2	1	
<b>1. ด้านโครงสร้างของสหกรณ์</b>						
1.1 สหกรณ์ของท่านมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานตามกระบวนการทำงาน หรือระบบการดำเนินงานของสหกรณ์						6
1.2 สหกรณ์ของท่าน มีการแบ่งสายบังคับบัญชา แบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน						7
1.3 สหกรณ์ของท่าน ให้ความสำคัญต่อการกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน						8
1.4 สหกรณ์ของท่าน มีการกำหนดขอบเขต บทบาทหน้าที่การทำงานของบุคลากร/เจ้าหน้าที่ ไว้อย่างชัดเจน						9
1.5 โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ของสหกรณ์						10
<b>2. ด้านกลยุทธ์ของสหกรณ์</b>						
2.1 สหกรณ์ของท่านมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจน						11
2.2 แผนกลยุทธ์สหกรณ์ของท่าน สอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสหกรณ์						12



ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาว ด้วยธรรมาภิบาล	ระดับการปฏิบัติหรือการ ดำเนินงานของสหกรณ์					สำหรับ ผู้ศึกษา
	5	4	3	2	1	
2.3 บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ของท่าน รับรู้ทิศทางการ ดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ตามระยะเวลาที่กำหนด						13
2.4 สหกรณ์ของท่านมีการทบทวนแผนกลยุทธ์ เพื่อให้ สอดคล้องกับนโยบายของรัฐและความต้องการของสมาชิก						14
2.5 แผนปฏิบัติงานประจำปีในสหกรณ์ของท่าน สอดคล้องกับ แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์						15
2.6 สหกรณ์ของท่านมีการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามแผนปฏิบัติงานประจำปีของสหกรณ์						16
2.7 สหกรณ์ของท่านมีการทบทวนแผนปฏิบัติงานประจำปี เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐและความต้องการ ของสมาชิก						17
<b>3. ด้านระบบงานของสหกรณ์</b>						
3.1 สหกรณ์ของท่าน มีการจัดระบบการทำงานที่เหมาะสม เช่น ระบบบัญชี ระบบการเงิน ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ เป็นต้น						18
3.2 สหกรณ์ของท่าน มีการกำหนดกระบวนการ และลำดับ ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ						19
3.3 สหกรณ์ของท่าน มีการจัดระบบการทำงาน ประสานกัน ในทุกระดับและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน						20
3.4 ในสหกรณ์ของท่านมีการประสานการทำงานภายใน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้						21
3.5 สหกรณ์ของท่าน มีการนำหลักธรรมาภิบาล มาปรับใช้ใน ระบบการทำงาน อย่างเหมาะสม						22
<b>4. ด้านรูปแบบการบริหารงานของสหกรณ์</b>						
4.1 สหกรณ์ของท่าน คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ มีส่วน ผลักดันให้องค์กรประสบผลสำเร็จ						23
4.2 สหกรณ์ของท่าน คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ มีการสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน						24

ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาว ด้วยธรรมาภิบาล	ระดับการปฏิบัติหรือการ ดำเนินงานของสหกรณ์					สำหรับ ผู้ศึกษา
	5	4	3	2	1	
4.3 สหกรณ์ของท่าน คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ เปิด โอกาสให้มีการซักถามและรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากร ภายในและภายนอกสหกรณ์						25
4.4 สหกรณ์ของท่าน คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ ให้ความสำคัญต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการ ปฏิบัติงาน						26
4.5 สหกรณ์ของท่าน คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ มีวิสัยทัศน์ และนโยบายในการนำหลักธรรมาภิบาล มาใช้ในการปฏิบัติงาน						27
<b>5. ด้านบุคลากร/เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์</b>						
5.1 สหกรณ์ของท่านมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์/เจ้าหน้าที่ สหกรณ์ โดยคำนึงถึงความต้องการบุคลากรในอนาคต และสอดคล้องกับกลยุทธ์สหกรณ์						28
5.2 สหกรณ์ของท่าน มีบุคลากร/เจ้าหน้าที่ ที่เพียงพอต่อ ภารกิจ/แผนการดำเนินงาน						29
5.3 บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ของท่าน มีคุณสมบัติ เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบในแต่ละสายงาน						30
5.4 มีการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรในสหกรณ์/ เจ้าหน้าที่ของท่าน อย่างสม่ำเสมอ						31
5.5 สหกรณ์ของท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร/ เจ้าหน้าที่อย่างเป็นระบบ						32
<b>6. ด้านทักษะของเจ้าหน้าที่สหกรณ์</b>						
6.1 สหกรณ์ของท่าน มีเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญในงานที่ปฏิบัติ						33
6.2 เจ้าหน้าที่สหกรณ์ของท่าน มีความคิดริเริ่ม สามารถ แสวงหาสิ่งใหม่ ๆ หรือแนวทางใหม่ ๆ ในการพัฒนา ระบบการปฏิบัติงาน						34
6.3 สหกรณ์ของท่านมีความสามารถทางการแข่งขัน เมื่อเทียบกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะการดำเนินงาน เหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน						35

ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาว ด้วยธรรมาภิบาล	ระดับการปฏิบัติหรือการ ดำเนินงานของสหกรณ์					สำหรับ ผู้ศึกษา
	5	4	3	2	1	
6.4 เจ้าหน้าที่สหกรณ์ได้รับการพัฒนาความรู้ และเพิ่มพูน ประสบการณ์ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง เช่น การอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน						36
6.5 เจ้าหน้าที่สหกรณ์ของท่าน ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส						37
<b>7. ค่านิยมร่วมของสหกรณ์</b>						
7.1 สหกรณ์ของท่านมีวัฒนธรรมองค์กร ในการยึดถือความ ซื่อสัตย์ สุจริต ในการปฏิบัติงาน						38
7.2 บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ของท่าน มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน						39
7.3 บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ของท่านปฏิบัติหน้าที่ ด้วยความรับผิดชอบ และเสียสละ						40
7.4 บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ของท่านมีความมุ่งมั่น ที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้						41
7.5 บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ของท่าน มีการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าในการปฏิบัติงาน						42

## 2.2 ปัจจัยภายนอกสหกรณ์

ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาว ด้วยธรรมาภิบาล	ระดับการปฏิบัติหรือ การดำเนินงานของ สหกรณ์					สำหรับ ผู้ศึกษา
	5	4	3	2	1	
<b>1. นโยบายกรมส่งเสริมสหกรณ์</b>						
1.1 สหกรณ์ของท่านมีการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับ นโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ที่เกี่ยวกับธรรมาภิบาล						43
1.2 บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ของท่าน มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ที่เกี่ยวกับธรรมาภิบาล						44

ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาว ด้วยธรรมาภิบาล	ระดับการปฏิบัติหรือ การดำเนินงานของ สหกรณ์					สำหรับ ผู้ศึกษา
	5	4	3	2	1	
1.2 สหกรณ์ของท่านสามารถนำนโยบายของ กรมส่งเสริมสหกรณ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็น รูปธรรม						45
1.3 สหกรณ์ของท่านมีการทบทวนแผนกลยุทธ์/ แผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบาย ของกรมส่งเสริมสหกรณ์						46
1.5 บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ของท่าน สามารถ ปฏิบัติงานตามนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ให้ บรรลุวัตถุประสงค์						47
<b>2. เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์</b>						
2.1 เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ มีการแนะนำ ส่งเสริม สหกรณ์ของท่านเกี่ยวกับการสร้างธรรมาภิบาล ในสหกรณ์						48
2.2 สหกรณ์ของท่าน ได้รับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ โครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล จาก เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์						49
2.3 เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ มีการติดตาม ตรวจสอบ ผลการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงาน ของสหกรณ์ของท่านอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง						50
2.4 สหกรณ์ของท่าน ได้รับความร่วมมือ ในการประสานงานจากเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์						51
2.5 บุคลากรในสหกรณ์ของท่าน ให้ความร่วมมือ กับเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ในการปฏิบัติงานต่างๆ						52

ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสหกรณ์สีขาว ด้วยธรรมาภิบาล	ระดับการปฏิบัติหรือ การดำเนินงานของ สหกรณ์					สำหรับ ผู้ศึกษา
	5	4	3	2	1	
<b>3. เกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล</b>						
3.1 สหกรณ์ของท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ หลักเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล						53
3.2 สหกรณ์ของท่านสามารถนำเกณฑ์การประเมินฯ ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม						54
3.3 บุคลากรในสหกรณ์ของท่าน มีความมุ่งมั่น ที่จะนำหลักเกณฑ์การประเมินมาใช้ในการปฏิบัติงาน ในหน้าที่รับผิดชอบ						55
3.4 สหกรณ์ของท่าน มีการกำหนดกลยุทธ์/แผนการ ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินฯ						56
3.4 สหกรณ์ของท่าน มีการบริหารงานตามหลักเกณฑ์การ ประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล						57
<b>4. ผู้ตรวจประเมิน</b>						
4.1 สหกรณ์ของท่าน ได้รับคำแนะนำ เกี่ยวกับ ธรรมาภิบาลจากผู้ตรวจประเมินธรรมาภิบาล						58
4.2 บุคลากรในสหกรณ์ของท่าน มีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับคำแนะนำของผู้ตรวจประเมินธรรมาภิบาล สามารถนำมาปรับใช้กับการดำเนินงานของสหกรณ์ได้						59
4.3 สหกรณ์ของท่าน ได้รับการตรวจประเมินธรรมาภิบาล สีขาวจากผู้ตรวจประเมินอย่างเป็นธรรม โปร่งใส และ ตรวจสอบได้						60
4.4 สหกรณ์ของท่าน ได้รับการติดตามผลการปฏิบัติงาน หลังจากได้รับการตรวจประเมินจากผู้ตรวจประเมิน						61
4.5 บุคลากร/เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ของท่าน ให้ความ ร่วมมือในการประสานงานการตรวจสอบจากผู้ตรวจ ประเมิน						62

ส่วนที่ 3 ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะในการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์  
การเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์

1. สหกรณ์ของท่านมีปัญหาและอุปสรรคในการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านมีข้อเสนอแนะในการบริหารสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ให้มีประสิทธิภาพได้อย่างไร

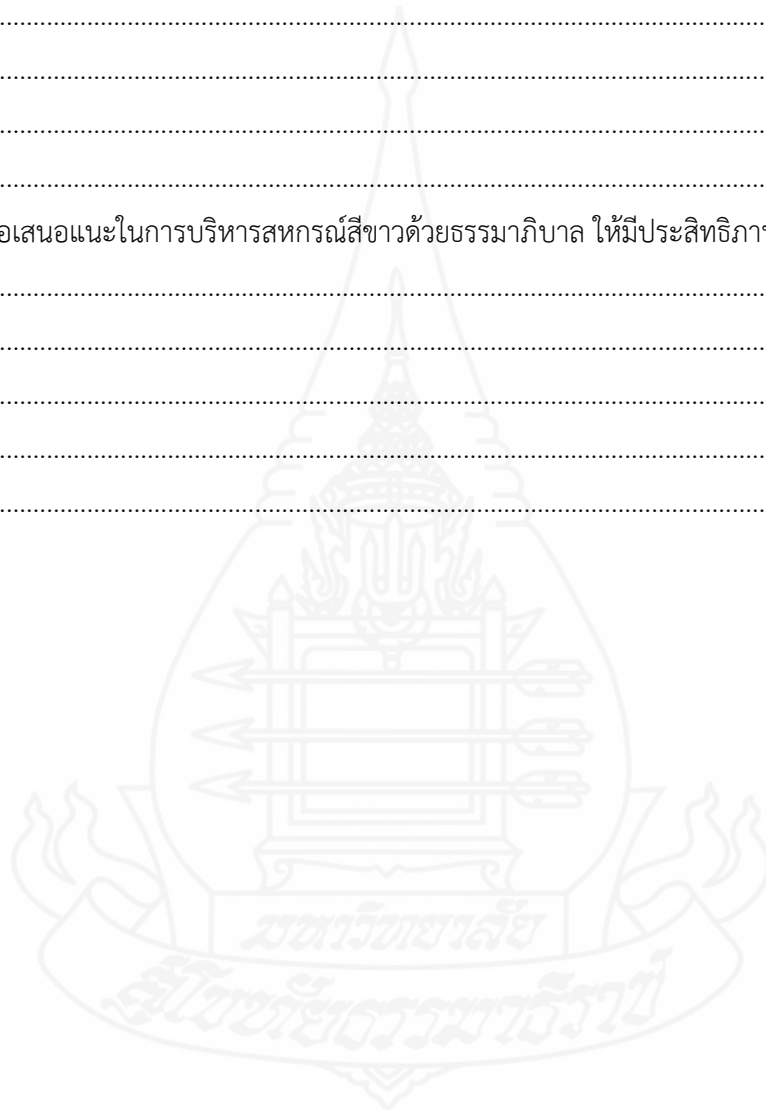
.....

.....

.....

.....

.....



**ภาคผนวก ข**

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม





## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักงานสภรณจังหวัดเพชรบูรณ์ กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาการบริหารฯ โทร. 0-5673-7189

ที่ ..... วันที่ 30 มีนาคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม.....

เรียน ประธานกรรมการสภรณ.....

ด้วยดิฉัน นางปรียาภรณ์ ทักคุ่ม ตำแหน่งนักวิชาการสภรณปฏิบัติการ สังกัดสำนักงานสภรณจังหวัดเพชรบูรณ์ เข้ารับการศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสภรณ แขนงวิชาสภรณ วิชาเอก - มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ซึ่งได้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ ในเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสภรณสีขาว ด้วยธรรมาภิบาลของสภรณการเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์ ดิฉันใคร่ขอความอนุเคราะห์ คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ ในหน่วยงานของท่าน โปรดตอบแบบสอบถามความคิดเห็นในเรื่อง ดังกล่าว โดยให้เป็นตำแหน่งประธาน รองประธาน เลขานุการ เภรณญิก ผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ/ รองผู้จัดการ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้าแผนก/หัวหน้างาน และขอความกรุณาส่งแบบสอบถามกลับภายใน 10 เมษายน 2563 เพื่อจะได้ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป พร้อมกันนี้ ได้แนบแบบสอบถาม จำนวน ชุด มาด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(นางปรียาภรณ์ ทักคุ่ม)

นักวิชาการสภรณปฏิบัติการ



## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางปรียาภรณ์ ทักคุ่ม
วัน เดือน ปีเกิด	11 ธันวาคม 2526
สถานที่เกิด	อำเภอเมืองเพชรบูรณ์ จังหวัดเพชรบูรณ์
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรี บริหารธุรกิจบัณฑิต (การบัญชี) ปีการศึกษา 2549 มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ จังหวัดเพชรบูรณ์
สถานที่ทำงาน	สำนักงานสหกรณ์จังหวัดเพชรบูรณ์ เลขที่ 125 หมู่ 10 ตำบลสะเดียง อำเภอเมืองเพชรบูรณ์ จังหวัดเพชรบูรณ์
ตำแหน่ง	นักวิชาการสหกรณ์ปฏิบัติการ

