

การพัฒนาการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์  
การเกษตรหุบกะพง จำกัด



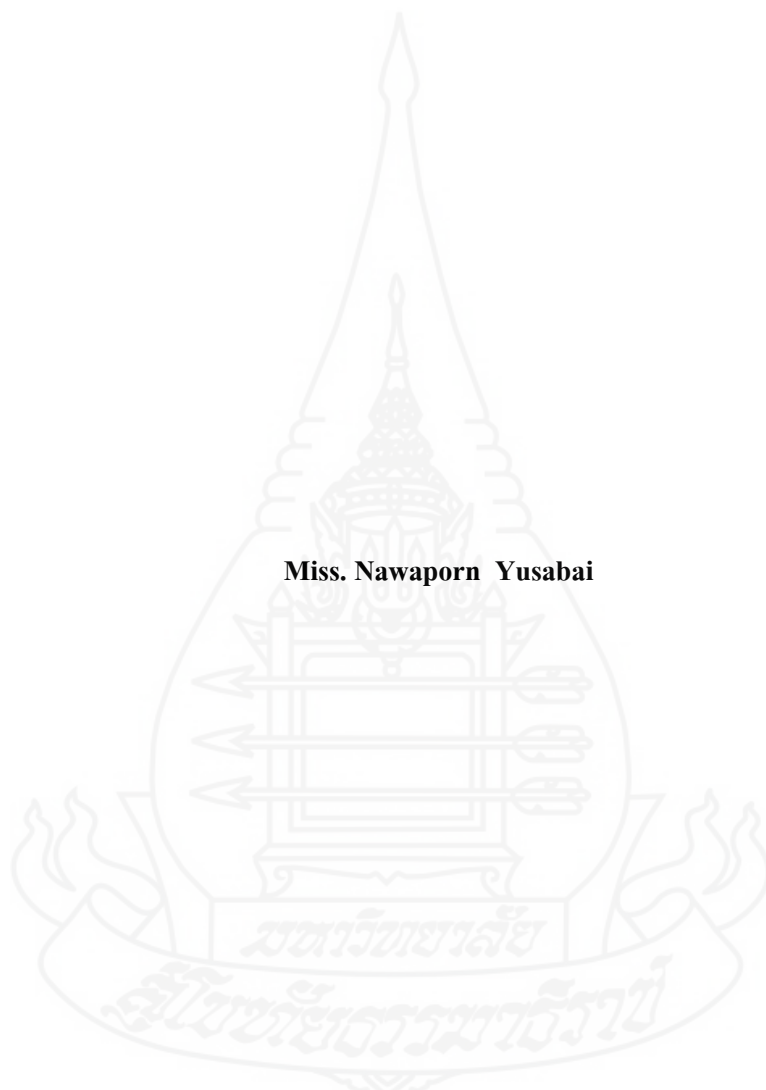
นางสาวนพร อยู่สบาย

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2556

# **Good Governance Development At Hubkapong Agricultural Cooperative Limited**

**Miss. Nawaporn Yusabai**



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Business Administration

School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2013



**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** การพัฒนาการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์  
การเกษตรหุบกะพง จำกัด

**ผู้ศึกษา** นางสาวนภาพร อยู่สบาย **รหัสนักศึกษา** 2553001237 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
**อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ชนชัย ยมจินดา **ปีการศึกษา** 2556

### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด (2) เปรียบเทียบระดับของการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของ สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล (3) แนวทางการพัฒนาการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล ของ สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ใช้วิธีการศึกษาเชิงสำรวจ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด จำนวน 500 คน โดยกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาจำนวน 238 คน ได้แก่ สมาชิกสหกรณ์ คำนวณตามสูตรของทาโรยามาเน่ จำนวน 218 คน สุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวก ฝ่ายจัดการและคณะกรรมการดำเนินงาน จำนวน 20 คน สุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคือแบบสอบถาม แบบมาตราประมาณค่าของลิเคิร์ท สถิติที่ใช้ในการศึกษา คือ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวและการเปรียบเทียบพหุคูณด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญทางสถิติ

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 สหกรณ์ควรปรับปรุงด้านการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารจัดการ พัฒนาการประชาสัมพันธ์ข่าวสารสร้างความเข้าใจให้กับสมาชิกอย่างทั่วถึงด้วยการสื่อสารแบบสองทาง กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานให้ชัดเจน เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบสามารถตอบสนองสมาชิกได้เป็นอย่างดี

**คำสำคัญ** การพัฒนา ธรรมาภิบาล สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด

**Independent Study title:** Good Governance Development At Hubkapong Agricultural Cooperative Limited

**Author:** Miss. Nawaporn Yusabai; **ID:** 2553001237;

**Degree:** Master of Business Administration ;

**Independent Study advisor:** Thanachai Yomjinda, Associate Professor ;

**Academic year:** 2013

### **Abstract**

The objective of this study were (1) to study level good governance at Hubkapong Agricultural Cooperative Limited. (2) compare the level operations of good governance at Hubkapong Agricultural Cooperative Limited with respect to personal characteristics (3) study operations development of good governance at Hubkapong Agricultural Cooperative Limited.

The population consisted of 500 Hubkapong Agricultural Cooperative Limited members. The sampling size was 238 is members specified according to Yamane's at confidence level of 95 % was 218, with convenient sampling, Management and board operations was 20, with purposive sampling, and the Likert scale questionnaire were employed to collect data. The statistics used for data analysis were percentage, mean, standard deviation t-test one-way Anova (Analysis of Variance) and Least Significance Difference (LSD)

The result revealed that (1) the operations of good governance at Hubkapong Agricultural Cooperative Limited were at the high level with the highest mean is Morality/ Ethic and the lowest mean is Effectiveness. (2) with respect the level the operations of good governance with that of personal characteristics, the result monthly income and job title or Cooperative status of personnel different the level operational of good governance are different. (3) as for the operations development of good governance at Hubkapong Agricultural Cooperative Limited, the result revealed need for improvement the modern technology used in its management, Development news letter, Two-way Communication, Goal setting to management is a systematically for decent responsiveness members

**Keywords:** Development, Good Governance, Hubkapong Agricultural Cooperative Limited

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ ด้วยได้รับความอนุเคราะห์อย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์ธัชชัย ยมจินดา อาจารย์ที่ปรึกษาหลักการค้นคว้าอิสระ และ รองศาสตราจารย์ชนินทร์ ชุณหพันธรัักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมการค้นคว้าอิสระ คณาจารย์ประจำ สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ทั้งสองท่านที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและ ติดตามการศึกษาค้นคว้าอิสระอย่างใกล้ชิดเสมอมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งในความอนุเคราะห์และความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง และจะจดจำความปรารถนาดีของท่านไว้ตลอดไป

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณ บุคลากรศูนย์สารสนเทศฯ โครงการหุบกะพง ที่ช่วยแจกแบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างรวดเร็ว และขอขอบคุณบุคลากรของสหกรณ์การเกษตร หุบกะพง จำกัด ที่ให้ความช่วยเหลือในการตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการศึกษา ค้นคว้าอิสระเป็นอย่างมาก

สุดท้ายนี้ ขอขอบพระคุณบิดา มารดา รวมทั้งเพื่อน ๆ ร่วมรุ่นทุกคน ที่คอยให้กำลังใจ และให้ความช่วยเหลือด้วยดีเสมอมา รวมถึงขอขอบคุณทุกท่านที่มีได้กล่าวนามไว้ ณ ที่นี้ ซึ่งมีส่วนช่วยเหลือ ส่งเสริมและสนับสนุนงานให้ออกมาเสร็จสมบูรณ์

นภาพร อยู่สบาย

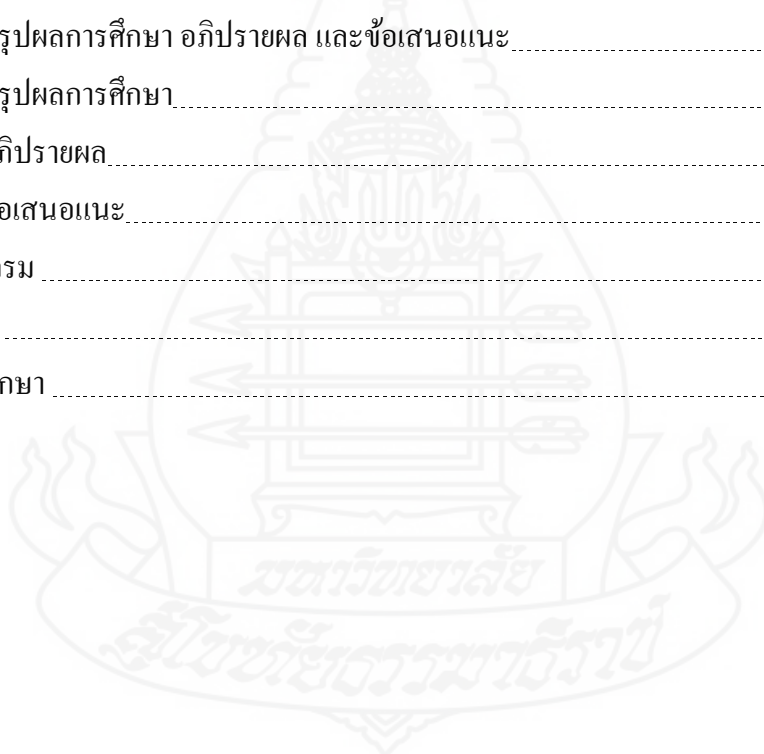
พฤษภาคม 2557

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา .....	4
สมมุติฐานของการศึกษา .....	4
กรอบแนวคิดของการศึกษา .....	4
วิธีดำเนินการศึกษา .....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	9
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	10
แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาลและหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี .....	10
สหกรณ์กับธรรมาภิบาล .....	23
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	43
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา .....	47
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	47
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา .....	48
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	50
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	50

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	51
ตอนที่ 1 ผลวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	52
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด.....	55
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล.....	66
ตอนที่ 4 ปัญหา อุปสรรค และ ข้อเสนอแนะ.....	93
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	94
สรุปผลการศึกษา.....	94
อภิปรายผล.....	99
ข้อเสนอแนะ.....	101
บรรณานุกรม.....	105
ภาคผนวก.....	109
ประวัติผู้ศึกษา.....	118





สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล.....	52
ตารางที่ 4.2 การดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด โดยรวมและรายด้าน.....	55
ตารางที่ 4.3 การดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เป็นรายชื่อ.....	56
ตารางที่ 4.4 การดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ด้านประสิทธิผลการดำเนินงาน เป็นรายชื่อ.....	57
ตารางที่ 4.5 การดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด การตอบสนองด้านบริการ เป็นรายชื่อ.....	58
ตารางที่ 4.6 การดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ด้านการรับผิดชอบต่อสมาชิก เป็นรายชื่อ.....	59
ตารางที่ 4.7 การดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ด้านความเปิดเผย/โปร่งใส เป็นรายชื่อ.....	60
ตารางที่ 4.8 การดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ด้านการยึดหลักนิติธรรม เป็นรายชื่อ.....	61
ตารางที่ 4.9 การดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ด้านการกระจายอำนาจ เป็นรายชื่อ.....	62
ตารางที่ 4.10 การดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ด้านการยึดหลักความเสมอภาค เป็นรายชื่อ.....	63
ตารางที่ 4.11 การดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ด้านการมีส่วนร่วม/การมุ่งฉันทามติ เป็นรายชื่อ.....	64
ตารางที่ 4.12 การดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ด้านการยึดหลักคุณธรรม/จริยธรรม เป็นรายชื่อ.....	65
ตารางที่ 4.13 เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลโดยรวม และรายด้าน ของ สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด จำแนกตามเพศ.....	66
ตารางที่ 4.14 เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล ของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามอายุ.....	67

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.15 เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล ของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำแนกตามสถานภาพสมรส.....	70
ตารางที่ 4.16 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายกลุ่มด้วยวิธี LSD เกี่ยวกับการดำเนินงาน ตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง ด้านประสิทธิผล การดำเนินงาน จำแนกตามสถานภาพสมรส.....	73
ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล ของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำแนกตามระดับการศึกษา.....	73
ตารางที่ 4.18 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายกลุ่มด้วยวิธี LSD เกี่ยวกับการดำเนินงาน ตามหลักธรรมาภิบาล ของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง ด้านการยึดหลักนิติธรรม จำแนกตามระดับการศึกษา.....	78
ตารางที่ 4.19 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล ของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำแนกตามรายได้.....	79
ตารางที่ 4.20 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายกลุ่มด้วยวิธี LSD เกี่ยวกับการดำเนินงาน ตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง ด้านประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน จำแนกตามรายได้.....	82
ตารางที่ 4.21 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายกลุ่มด้วยวิธี LSD เกี่ยวกับการดำเนินงาน ตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด การตอบสนอง ด้านบริการ จำแนกตามรายได้.....	82
ตารางที่ 4.22 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายกลุ่มด้วยวิธี LSD เกี่ยวกับการดำเนินงาน ตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ด้านความเปิดเผย/โปร่งใส จำแนกตามรายได้.....	83
ตารางที่ 4.23 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายกลุ่มด้วยวิธี LSD เกี่ยวกับการดำเนินงาน ตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ด้านหลักนิติธรรม จำแนกตามรายได้.....	84
ตารางที่ 4.24 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายกลุ่มด้วยวิธี LSD เกี่ยวกับการดำเนินงาน ตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ด้านคุณธรรม/ จริยธรรม จำแนกตามรายได้.....	85

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.25 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล ของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด จำแนกตามตำแหน่ง/สถานภาพ ในสหกรณ์.....	86
ตารางที่ 4.26 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธี LSD เกี่ยวกับดำเนินงาน ตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง ด้านหลักภาระรับผิดชอบต่อสมาชิก จำแนกตามสถานภาพในสหกรณ์.....	88
ตารางที่ 4.27 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธี LSD เกี่ยวกับดำเนินงาน ตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง ด้านหลักความเปิดเผย/ โปร่งใส โดยจำแนกตามสถานภาพในสหกรณ์.....	88
ตารางที่ 4.28 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธี LSD เกี่ยวกับดำเนินงาน ตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง ด้านการยึดหลักนิติธรรม โดยจำแนกตามสถานภาพในสหกรณ์.....	89
ตารางที่ 4.29 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธี LSD เกี่ยวกับดำเนินงาน ตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง ด้านการยึดหลักคุณธรรม/จริยธรรม จำแนกตามสถานภาพในสหกรณ์.....	90
ตารางที่ 4.30 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล ของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด จำแนกตามระยะเวลาการเป็นสมาชิก/ การดำรงตำแหน่ง/การปฏิบัติงาน.....	90

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา.....	5
ภาพที่ 2.1 การสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์.....	28
ภาพที่ 2.2 บทบาทของบุคลากรแต่ละฝ่ายตามผังโครงสร้างการบริหารจัดการสหกรณ์.....	29



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากวิกฤติเศรษฐกิจและการเงิน พ.ศ. 2540 สังคมไทยตื่นตระหนกกับปัญหาทางเศรษฐกิจและวิกฤตทางสังคม ที่ส่วนหนึ่งเกิดจากความล้มเหลวของภาครัฐในการปกป้องคุ้มครองประเทศให้รอดพ้นจากการคุกคามทางเศรษฐกิจภายนอก และความอ่อนแอของภาครัฐรวมถึงระบบราชการในการบริหารกิจการบ้านเมือง ประเด็นการสร้างธรรมาภิบาลในสังคมไทยได้รับการยอมรับและให้ความสนใจอีกครั้ง เมื่อประเทศต้องปฏิบัติตามเงื่อนไขจากการที่รัฐบาลต้องขอกู้เงินจากกองทุนการเงินต่างประเทศ (International Monetary fund – IMF) เป็นจำนวนถึง 17.2 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ เพื่อแก้ไขปัญหาวิกฤตทางการเงินการคลังของประเทศ ส่วนหนึ่งของเงื่อนไขที่รัฐบาลต้องปฏิบัติตาม คือ การสร้างธรรมาภิบาล ในขณะที่หลังจากวิกฤตเศรษฐกิจและการเงิน พ.ศ.2540 ภาคธุรกิจเอกชนมีการขับเคลื่อนในการปฏิรูปกระบวนการทำงานและระบบการกำกับดูแลให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งต่อมาเรียกว่า บรรษัทภิบาล (good corporate governance) โดยการนำของคณะกรรมการกำกับตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งได้ร่วมมือกันกำหนดกติกา มาตรฐานการดำเนินธุรกิจตามหลักบรรษัทภิบาลรวมถึงการกำหนดกลไกกำกับดูแลที่เข้มงวดมากขึ้นซึ่งถือได้ว่าเป็นจุดกำเนิดของแนวคิดให้บริษัทจดทะเบียนตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยยึดถือเป็นกฎกติกาปฏิบัติต่อๆ กันมา (เจริญ เจษฎาวัลย์, 2545, หน้า 21-26)

ส่วนในภาคราชการยังไม่ได้ดำเนินการใด ๆ จนในปี พ.ศ.2542 โดยการผลักดันของคณะทำงานด้าน “Good Governance” ของสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทยร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้นำรายงาน “ข้อเสนอเพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาลไทย” ซึ่งได้มาจากการศึกษาวิจัยของสถาบันฯ และการจัดเวทีระดมความคิดเห็นที่รวบรวมข้อเสนอแนะของภาคส่วนต่าง ๆ ในการสร้างธรรมาภิบาลในสังคมไทยเสนอต่อคณะรัฐมนตรี ส่งผลให้คณะรัฐมนตรีได้ดำเนินการส่งเสริมธรรมาภิบาลในทุกภาคส่วนของสังคม โดยเฉพาะในภาคราชการ คณะรัฐมนตรีมีมติให้ออกเป็นระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 30 สิงหาคม 2542 ระเบียบฯ ได้กำหนดสาระสำคัญของการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีไว้ 6 หลักการ คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความ

โปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า โดยได้กำหนดให้ส่วนราชการทุกส่วนดำเนินการส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะส่วนราชการที่เกี่ยวข้องให้เร่งดำเนินการปรับกฎระเบียบเงื่อนไขกติกาที่จะนำพาสังคม ซึ่งรวมภาคธุรกิจเอกชน ภาคราชการและภาคประชาชน ให้มุ่งสู่สังคมที่มีธรรมาภิบาล (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2544)

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้กำหนดขอบเขตของคำว่า การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และวางแนวทางในการปฏิบัติราชการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังต่อไปนี้ คือ 1) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน 2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ 3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ 4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น 5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อเหตุการณ์ 6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ และ 7) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546)

คณะรัฐมนตรี ในการประชุมเมื่อวันที่ 24 เมษายน 2555 ได้มีมติเห็นชอบกับหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. เสนอ โดยประกอบด้วย 4 หลักการสำคัญและ 10 หลักการย่อย ได้แก่

1. การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) อันประกอบด้วย หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) และหลักการตอบสนอง (Responsiveness)
2. ค่านิยมประชาธิปไตย (Democratic Value) อันประกอบด้วย หลักการรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) หลักความเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency)
3. ประชาธิปไตย (Participatory State) อันประกอบด้วย หลักนิติธรรม (Rule of Law) และหลักความเสมอภาค (Equity)
4. ความรับผิดชอบต่อการบริหาร (Administrative Responsibility) อันประกอบด้วย หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หลักการมีส่วนร่วม/การมุ่งเน้นฉันทามติ Participation/Consensus Oriented) และ หลักคุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethics) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2555)

สหกรณ์เป็นองค์กรทางเศรษฐกิจและสังคมที่สมาชิกร่วมกันจัดตั้งขึ้นด้วยการลงหุ้น ร่วมกันจัดการร่วมกันในการผลิต การจำหน่ายสินค้า หรือบริการตามความต้องการหรือผลประโยชน์อย่างเดียวกันของบรรดาสมาชิก สมาชิกแต่ละคนมีสิทธิออกเสียงได้หนึ่งเสียงใน

การบริหารสหกรณ์ โดยไม่ขึ้นกับจำนวนหุ้นที่ถืออยู่ ซึ่งในการจัดตั้งสหกรณ์โดยคณะบุคคลร่วมกัน ดำเนินประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมโดยช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และได้จดทะเบียนตามกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ ซึ่งในระบบเศรษฐกิจปัจจุบันทุนเป็นปัจจัยสำคัญของการเจริญเติบโตของธุรกิจ แต่ถ้าธุรกิจนั้นจะอาศัยเพียงทุนของตนเองเพียงอย่างเดียวก็จะไม่สามารถเจริญเติบโตแข่งกับธุรกิจอื่นได้ ต้องอาศัยแหล่งเงินทุนจากภายนอกด้วย แต่การจะเข้าถึงแหล่งทุนภายนอกได้ ธุรกิจนั้นจะต้องสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่ผู้ลงทุน หรือ สถาบันการเงินที่ให้กู้ยืมว่าหุ้นที่ลงทุน หรือเงินที่ให้กู้ยืมจะไม่สูญหาย และได้ผลตอบแทนคุ้มค่า สหกรณ์ซึ่งเป็นธุรกิจรูปแบบหนึ่ง ก็ต้องได้รับความเชื่อถือจากสมาชิกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสำคัญ เพราะถ้าขาด “ความเชื่อถือ” การดำเนินธุรกิจคงจะประสบปัญหาและล้มลงในที่สุด ส่วน “ความเชื่อถือ” จะสร้างได้อย่างไรนั้น คำตอบที่สั้นที่สุดคือ สหกรณ์ต้องมี “ธรรมาภิบาล” ในการประกอบธุรกิจ เพราะการที่สหกรณ์ประกอบธุรกิจอย่างมีธรรมาภิบาล จะช่วยให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดผลดีกับมวลสมาชิก (สำนักบริหารเงินลงทุนส่งเสริมสหกรณ์, 2556)

กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้ตระหนักถึงความสำคัญในการส่งเสริมธรรมาภิบาล โดยมีนโยบายส่งเสริมให้สหกรณ์นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการ ตั้งแต่ปี 2553 เป็นต้นมา และมีการขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่องโดยได้มีการจัดทำแผนพัฒนาสหกรณ์ ฉบับที่ 3 (พ.ศ.2555-2559) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างความเข้มแข็งให้แก่สหกรณ์ มิติ การพัฒนาองค์กร มุ่งเน้นให้บุคลากรสหกรณ์มีความซื่อสัตย์ สุจริต ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความมั่นคงและเข้มแข็ง สามารถเป็นที่พึ่งของสมาชิกได้ โดยใช้ธรรมาภิบาลมาเป็นแนวทางในการบริหารจัดการสหกรณ์ เพื่อส่งผลให้สหกรณ์เป็นที่เชื่อถือและยอมรับจากทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

จากความเป็นมาและปัญหาดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษาการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด เนื่องสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด อยู่ในความรับผิดชอบของศูนย์สาธิตสหกรณ์โครงการหุบกะพง สำนักงานสหกรณ์จังหวัดเพชรบุรี มีภารกิจในการส่งเสริม แนะนำ ให้สหกรณ์มีการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งจะศึกษาข้อมูลการดำเนินงานของสหกรณ์ตามหลักธรรมาภิบาล และเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานที่เหมาะสมสอดคล้อง โดยใช้หลักธรรมาภิบาลในสหกรณ์เป็นเป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ ทำให้หลักธรรมาภิบาลในสหกรณ์ที่มีอยู่นั้น ไม่ได้เป็นเพียงความคิดที่เป็นแค่ลายลักษณ์อักษรเท่านั้น แต่สหกรณ์ต้องนำมาใช้ในการดำเนินงานของสหกรณ์อย่างจริงจังและมีการปฏิบัติในทุกระดับ คือ ทั้งฝ่ายจัดการ คณะกรรมการดำเนินงานและสมาชิกสหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์สามารถ

จัดกระบวนการบริหารบรรลุตามวัตถุประสงค์ เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย  
 อย่างเป็นธรรม

## 2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาระดับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร  
 หุบกะพง จำกัด

2.2 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล  
 ของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

2.3 เพื่อศึกษาปัญหา ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนา การดำเนินงานตามหลัก  
 ธรรมาภิบาล ของ สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด

## 3. สมมุติฐานของการศึกษา

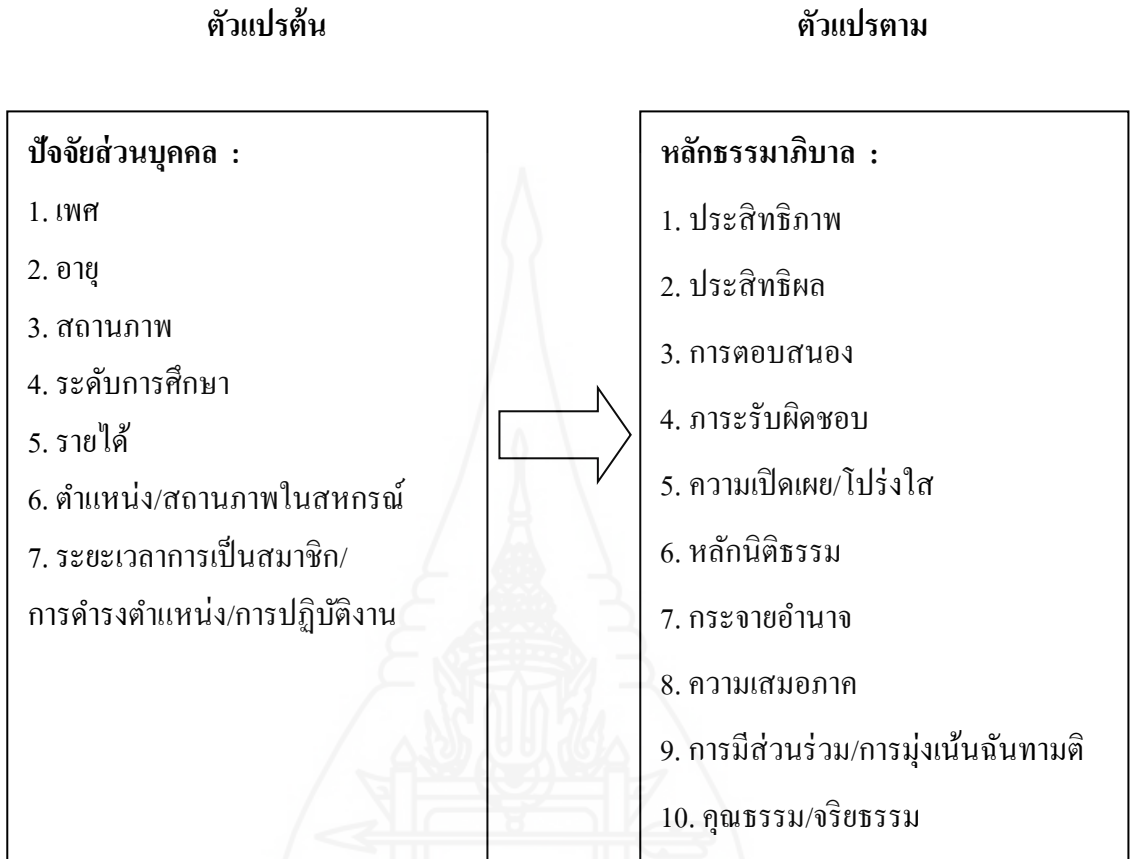
กลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด  
 จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล มีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล ของ สหกรณ์  
 การเกษตรหุบกะพง จำกัด แตกต่างกัน

## 4. กรอบแนวคิดของการศึกษา

ผู้ศึกษาได้ใช้กรอบแนวคิดการดำเนินงานตามคู่มือหลักธรรมาภิบาลในสหกรณ์ และ  
 ตามแผนการส่งเสริมและพัฒนาธรรมาภิบาลในภาคราชการ เพื่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี  
 อย่างยั่งยืน ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ โดยมีมติคณะรัฐมนตรีเห็นชอบใน  
 หลักการ เมื่อวันที่ 24 เมษายน 2555 เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งประกอบด้วยหลัก  
 ธรรมาภิบาล 10 หลัก ได้แก่ หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักการตอบสนอง หลักการระ  
 ับผิดชอบ หลักความเปิดเผย/โปร่งใส หลักนิติธรรม หลักกระจายอำนาจ หลักความเสมอภาค  
 หลักการมีส่วนร่วม/การมุ่งเน้นฉันทามติ และหลักคุณธรรม/จริยธรรม



กรอบแนวคิดและตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา คือ



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

## 5. วิธีดำเนินการศึกษา

(ประชากร, กลุ่มตัวอย่าง, เครื่องมือในการเก็บข้อมูล, สถิติที่ใช้)

### 5.1 รูปแบบและวิธีการศึกษา

**5.1.1 ประชากร** ที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรของสหกรณ์การเกษตร

หุบกะพง จำกัด จำนวน 500 คน

**5.1.2 กลุ่มตัวอย่าง** ที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ฝ่ายจัดการ คณะกรรมการดำเนินงาน และสมาชิกสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด จำนวน 238 คน ได้แก่

- 1) ฝ่ายจัดการของสหกรณ์ทั้งหมด จำนวน 7 คน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง
- 2) คณะกรรมการดำเนินงานทั้งหมด จำนวน 13 คน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง
- 3) สมาชิกสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด จำนวน 480 คน โดยใช้วิธีการคำนวณกลุ่มตัวอย่างของ ทาโร ยามานะ (Taro Yamane) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 218 คน ซึ่งจะใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย โดยวิธีการสุ่มแบบตามสะดวก

สูตรคำนวณดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

e คือ ความคาดเคลื่อนของการเลือกตัวอย่าง

N คือ ขนาดของประชากร

n คือ ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

ในที่นี้กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 0.05 หรือที่ระดับความเชื่อมั่น 95 เปอร์เซ็นต์

$$\begin{aligned} \text{แทนค่า } n &= \frac{480}{1 + 480(0.05)^2} \\ &= 218 \text{ คน} \end{aligned}$$

## 5.2 เครื่องมือการศึกษา

ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อการศึกษาในครั้งนี้ แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยสอบถาม ชนิดคำถามแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ประกอบด้วยคำถาม 7 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ ตำแหน่ง/สถานภาพในสหกรณ์ และระยะเวลาการเป็นสมาชิก/การดำรงตำแหน่ง/การปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลในฐานะตัวแปร ใช้แบบสอบถามประมาณค่า (Rating Scale) แบบ Likert สอบถามการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ได้นำหลักธรรมาภิบาลใช้ในหน่วยงาน ได้แก่ 1) ประสิทธิภาพ 2) ประสิทธิผล 3) การตอบสนอง

4) ภาวะผิชอบ 5) ความเปิดเผย/โปร่งใส 6) หลักนิติธรรม 7) กระจายอำนาจ 8) ความเสมอภาค 9) การมีส่วนร่วม/การมุ่งเน้นฉันทามติ 10) คุณธรรม/จริยธรรม รวมทั้งหมดจำนวน 45 ข้อ

ตอนที่ 3 ปัญหา/อุปสรรคและข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด คำถามปลายเปิด (Open-Ended Question) เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาหรือปรับปรุงต่อไป

**5.3 วิธีการรวบรวมข้อมูล** ข้อมูลที่ได้จะนำมาประกอบการศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

**5.3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)** เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เก็บข้อมูลจากฝ่ายจัดการ คณะกรรมการดำเนินงาน และสมาชิกสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ทั้งหมดจำนวน 238 คน

**5.3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)** รวบรวมจากหนังสือ ตำรา เอกสาร บทความทางวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และการค้นคว้าข้อมูลผ่านระบบอินเทอร์เน็ต เพื่อเป็นข้อมูลประกอบในการศึกษา

**5.4 สถิติที่ใช้** ทำการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลที่รวบรวมได้ จากประชากรที่ใช้ในการศึกษา ทั้งหมดโดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

สถิติเชิงวิเคราะห์ เพื่อทดสอบสมมุติฐาน ได้แก่ t-test (Independent Samples) และใช้ F-test (One-way ANOVA) และทดสอบค่าเฉลี่ยความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธี LSD

## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

สหกรณ์ หมายถึง องค์กรทางเศรษฐกิจและสังคมที่สมาชิกร่วมกันจัดตั้งขึ้นด้วยการลงหุ้นร่วมกัน จัดการร่วมกันในการผลิต การจำหน่ายสินค้า หรือบริการตามความต้องการหรือผลประโยชน์อย่างเดียวกันของบรรดาสมาชิก สมาชิกแต่ละคนมีสิทธิ์ออกเสียงได้หนึ่งเสียงในการบริหารสหกรณ์ โดยไม่ขึ้นกับจำนวนหุ้นที่ถืออยู่ เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์โคนม, (กฏ) คณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม โดยช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และได้จดทะเบียนตามกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตร หมายถึง สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ผู้มีอาชีพทางการเกษตร ร่วมกันจัดตั้งขึ้นและจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลก่อนายทะเบียนสหกรณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิก

ดำเนินกิจการร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการประอาชีพของสมาชิกและช่วยยกฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น

หลักธรรมาภิบาล 10 ข้อ (Good Governance) คือ การปกครอง การบริหาร การจัดการ การควบคุม ดูแลกิจการต่าง ๆ ให้เป็นไปในครรลองธรรม และการบริหารจัดการที่ดี ได้แก่

**6.1 หลักประสิทธิภาพ** หมายถึง การปฏิบัติราชการต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดเกิดผลิตภาพที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทั้งนี้ ต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ล้าสมัยและไม่มีความจำเป็น

**6.2 หลักประสิทธิผล** หมายถึง การปฏิบัติราชการต้องมีวิสัยทัศน์เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการวางแผนเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวัง สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

**6.3 หลักการตอบสนอง** หมายถึง การปฏิบัติราชการต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนอง ตามความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกัน ได้อย่างเหมาะสม

**6.4 หลักการรับผิดชอบ** หมายถึง การปฏิบัติราชการต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะ เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณให้โทษ ตลอดจนมีการ จัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

**6.5 หลักความโปร่งใส** หมายถึง การปฏิบัติราชการต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบอย่าง สม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปได้โดยง่าย

**6.6 หลักนิติธรรม** หมายถึง การปฏิบัติราชการต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของ ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ

**6.7 หลักความเสมอภาค** หมายถึง การปฏิบัติราชการต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยก ด้านชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สถานะของบุคคล ฐานะทาง

เศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่น ๆ อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคมด้วย

**6.8 หลักการมีส่วนร่วม/การมุ่งฉันทามติ** หมายถึง การปฏิบัติราชการต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน ทั้งนี้ ต้องมีความพยายามในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

**6.9 หลักการกระจายอำนาจ** หมายถึง การปฏิบัติราชการควรมีการมอบอำนาจและกระจาย ความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

**6.10 หลักคุณธรรม/จริยธรรม** หมายถึง การปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม รวมทั้งยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรม

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ทำให้ทราบแนวทางการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ในแต่ละด้าน

7.2 เพื่อเป็นแนวทางนำไปสู่การพัฒนาและส่งเสริมการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในอนาคต

7.3 เพื่อเป็นแนวทางให้กับสำนักงานสหกรณ์จังหวัดอื่น ที่สนใจนำไปประยุกต์ใช้ต่อไป

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้วิเคราะห์ว่าอิสระครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาลและหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี
2. สหกรณ์ กับ ธรรมาภิบาล
3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาลและหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี

##### 1.1 ความสำคัญของธรรมาภิบาล

ประเทศไทยมีความตื่นตัวสนใจเรื่องธรรมาภิบาลอย่างมากโดยเฉพาะภายหลังจากการบังคับใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 นอกจากนี้วิกฤติเศรษฐกิจก็มีส่วนทำให้สนใจเกี่ยวกับธรรมาภิบาลมีมากยิ่งขึ้น เป็นที่เชื่อกันว่าหากประเทศไทยมีการนำหลักธรรมาภิบาลไปปรับใช้กับการปฏิบัติงานภาคราชการ เอกชน และประชาชนแล้ว จะทำให้ประเทศมีการพัฒนาไปในทิศทางที่ดี และเกิดความเป็นธรรมในด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง อย่างไรก็ตาม ประเทศไทยในปัจจุบันยังมีปัญหาคอขวดที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาไปสู่การมีธรรมาภิบาลอย่างแท้จริง เช่น วัฒนธรรมระบบอุปถัมภ์ กลุ่มอิทธิพล และกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ ที่ต้องการรักษาสถานภาพดั้งเดิมไว้ นอกจากนี้ความพยายามของนักวิชาการ ผู้รู้และผู้สนใจที่เกี่ยวข้องแล้ว องค์กรระหว่างประเทศจัดว่ามีบทบาทในการผลักดันให้เกิดธรรมาภิบาล และการปฏิรูปองค์กรของรัฐได้ ดังเช่นธนาคารโลกมีบทบาทในการจัดการบริหารการใช้จ่ายของภาครัฐ และการปฏิรูประบบราชการ กล่าวคือ ธนาคารโลก นอกจากจะให้ความสำคัญและช่วยเหลือประเทศไทยในเรื่องเกี่ยวกับธรรมาภิบาลแล้ว ยังรวมถึงการปรับปรุงกฎเกณฑ์ในด้านความช่วยเหลือทางการเกษตร การแก้ไขกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องให้ทันสมัยขึ้น

ในขณะที่องค์การการเงินระหว่างประเทศหรือ International Monetary Fund (IMF) กระตุ้นให้มีการปรับโครงสร้างของสถาบันการเงิน และการปฏิรูปการบริหารราชการแผ่นดิน ส่วนโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติหรือ United Nations Development (UNDP)

สนับสนุนให้มีการจัดทำโครงการนำร่องเพื่อกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น รวมทั้งส่งเสริมเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ธนาคารพัฒนาเอเชีย (Asian Development Bank : ADB) เป็นองค์กรสำคัญอีกองค์กรหนึ่งที่ทำให้ทุนสนับสนุนประเทศไทยค่อนข้างมากดังเห็นได้จาก ช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2511 – 2540 ประเทศไทยได้รับทุนความช่วยเหลือจาก ADB ในรูปของเงินกู้ประมาณ 4.25 พันล้านเหรียญสหรัฐ และ อีก 37.4 พันล้านเหรียญสหรัฐ ในรูปของความช่วยเหลือพิเศษ ซึ่งความช่วยเหลือหลักๆ ที่ ADB ให้มีดังนี้ (สถาบันพระปกเกล้า, 2549, หน้า 8)

- 1) การกระจายอำนาจและการกระตุ้นให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- 2) การส่งเสริมให้มีการตรวจสอบการปฏิบัติงานขององค์กรของรัฐ
- 3) การเร่งให้มีการปรับโครงสร้างเพื่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น
- 4) การลดบทบาทการแทรกแซงของรัฐและการปฏิรูประบบราชการไทย
- 5) การส่งเสริมให้มีการประสานงานในขั้นตอนของการกำหนดนโยบายและการปฏิบัติ

#### 6) การสนับสนุนให้มีการปฏิรูปกฎหมายและระบบตุลาการ

สำหรับประเทศไทย ธรรมนูญศาลได้กลายเป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นหลักการที่เกื้อหนุนสังคมประชาธิปไตย ได้มีการเสนอและกล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกันอย่างกว้างขวาง ตัวอย่าง ที่เห็นอย่างเป็นรูปธรรม คือ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2540 ที่ใช้ในปัจจุบันนี้ได้บัญญัติมาตราต่างๆ ที่สัมพันธ์กับหลักธรรมนูญไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง จะทำให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการตรวจสอบการทำงานของรัฐบาลโดยประชาชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง และระบบบริหารของรัฐบาลมีความยุติธรรมและเป็นที่เชื่อถือทั้งในและต่างประเทศ อีกทั้งนำไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง จะทำให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการตรวจสอบการทำงานของรัฐบาลโดยประชาชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง และระบบบริหารของรัฐบาลมีความยุติธรรมและเป็นที่เชื่อถือทั้งในและต่างประเทศ อีกทั้งนำไปสู่การลดการทุจริตซึ่งเป็นปัญหาเรื้อรังของบ้านเมืองได้ นอกจากนี้ยังมีพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่ออกมาเพื่อการนี้โดยเฉพาะ อย่างไรก็ตามการที่จะทราบว่ามีการนำหลักธรรมนูญไปปฏิบัติให้เป็นผลหรือไม่ จำเป็นต้องมีเครื่องชี้วัดที่เหมาะสมและเชื่อถือได้ (สถาบันพระปกเกล้า, 2549, หน้า 9-11)

### 1.2 ความหมายของธรรมนูญ

บวรศักดิ์ อุวรรณโณ (2542 : 10) ได้ให้ความหมายของธรรมนูญเป็นระบบโครงสร้างกระบวนการและความสัมพันธ์ของรัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาคมในการบริหารจัดการเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมของรัฐซึ่งเป็นการบริหารจัดการที่ดี

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2543: 3) ได้ให้คำนิยามว่า good governance หมายถึง กติกา หรือ กฎเกณฑ์การบริหารการปกครองที่ดี เหมาะสม และเป็นธรรม ที่ใช้ในการธำรงรักษาบ้านเมืองและสังคมอันหมายถึง การบริหารจัดการ ทรัพยากรและสังคมที่ดี ในทุก ๆ ด้าน และทุก ๆ ระดับ รวมถึงการจัดระบบองค์กรและ กลไกของคณะรัฐมนตรี การบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น องค์กรของรัฐที่ไม่ใช่ส่วนราชการ องค์กรที่ไม่ใช่ราชการ องค์กรเอกชน ชมรมสมาคม ต่าง ๆ นิติบุคคลเอกชน และภาคประชาสังคม

บุญบง ชัยเจริญวัฒน์ และบุญมี ลี (2544 : 10) ได้ให้นิยามว่า ธรรมาภิบาลเป็น กลไก เครื่องมือและแนวทางการดำเนินงานที่เชื่อมโยงกันของภาคเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง โดยเน้นความจำเป็น ของการสร้างความร่วมมือจากภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน อย่างจริงจังและต่อเนื่องเพื่อให้ประเทศมีพื้นฐานระบอบประชาธิปไตยที่เข้มแข็งมีความชอบธรรมของ กฎหมายมีเสถียรภาพ มีโครงสร้างและกระบวนการการบริหารที่มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ อันจะนำไปสู่การพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน

เกษม วัฒนชัย (2546 : 23) ให้ความหมายธรรมาภิบาลว่า เป็นหลักคิดสำหรับการบริหารจัดการที่ดี เพื่อประกันว่าในองค์กรจะไม่มีกรณีร้ายแรงบังหลวงไม่ด้อยประสิทธิภาพ ธรรมาภิบาลของสถานศึกษาจะช่วยประกันเรื่องนี้ได้ เพราะที่ผ่านมากการศึกษาของเรามีการโกงกิน กันเหลือเกินในทุกระดับ และไม่มีประสิทธิภาพด้วย

อารีย์ ตั้งอยู่ดี (2550:23) ให้ความหมายธรรมาภิบาลว่า เป็นการบริหารงานภาครัฐ ในทุก ๆ ด้าน โดยชอบธรรม และมีประสิทธิภาพโดยเน้นการใช้กระบวนการ การมีส่วนร่วมจากทุก ภาคส่วนของสังคม ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพื่อให้ประเทศมีพื้นฐานประชาธิปไตยที่เข้มแข็ง มีความชอบธรรมด้านกฎหมาย มีเสถียรภาพ มีโครงสร้างการบริหารที่มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้

อริศรา ขาวพล (2552:33) ให้ความหมายธรรมาภิบาล หมายถึง การบริหารกิจการ บ้านเมืองและสังคมที่ดี เป็นการกระทำในเชิงบวกหรือคุณความดีที่สามารถสื่อความหมายถึงกันได้ ภายใต้วัดดูประสงค์และการปฏิบัติร่วมกัน คือความเป็นธรรม ความรับผิดชอบ ความ ร่วมมือ ความเสมอภาค ความโปร่งใสและการคำนึงถึงประโยชน์สาธารณะ อันจะนำมาซึ่งการ พัฒนาที่ยั่งยืนของครอบครัวชุมชน องค์กรทั้งภาคราชการ และธุรกิจเอกชนจนถึงสังคมโดย ส่วนรวม หลัก พื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีประกอบด้วยหลักพื้นฐาน 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความ รับผิดชอบ และ หลักความคุ้มค่า



เรณู หมั่นท้อ (2554:28:29) ให้ความหมายธรรมาภิบาล ว่ามีความหลากหลาย ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะการปกครอง วัฒนธรรม และวัตถุประสงค์ ของประเทศและองค์กรที่ผลักดันให้ นำแนวคิดนี้ไปใช้ อย่างไรก็ตามค่านิยมต่าง ๆ เหล่านี้ มีแนวคิดพื้นฐาน หลักการ กระบวนการ และ ผลที่คาดหวังใกล้เคียงกันหลายประเด็น อาทิ เช่น การสร้างธรรมาภิบาลเพื่อการปฏิรูปการบริหาร การปกครองประเทศให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และกระตุ้นให้ประชาชนทุกฝ่ายทุกระดับร่วมกันพัฒนาประเทศทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และ การเมืองการปกครอง

โคฟี (Kofi. 2000: 795 - 814) เลขาธิการองค์การสหประชาชาติ กล่าวว่า ธรรมาภิบาล เป็นแนวทางการบริหารงานของรัฐ ที่เป็นการก่อให้เกิดการเคารพสิทธิมนุษยชน หลักนิติธรรม สร้างเสริมประชาธิปไตย มีความโปร่งใส และเพิ่มประสิทธิภาพ

UNSECAP (United Nation Economic and Social Commission for Asia and the Pacific.2006: Online) กล่าวว่า หลักการของธรรมาภิบาล หรือ Good Governance ตามที่ UNSECAP กำหนดไว้ มี 8 หลักการ คือ การมีส่วนร่วม (Participatory) การปฏิบัติตามกฎหมาย (Rule of law) ความโปร่งใส (Transparency) ความรับผิดชอบ (Responsiveness) ความสอดคล้อง (Consensus oriented) ความเสมอภาค (Equity and inclusiveness) การมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ (Efficiency and effectiveness) และการมีเหตุผล (Accountability)

### 1.3 องค์ประกอบของธรรมาภิบาล

องค์ประกอบในการเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมือง และสังคมที่ดีของ กระทรวงมหาดไทย มี 11 องค์ประกอบ คือ การมีส่วนร่วม ความยั่งยืน สิ่งที่ชอบธรรม ความโปร่งใส ความเป็นธรรมและความเสมอภาค ความรู้และทักษะของเจ้าหน้าที่ ความเสมอภาคทางเพศ ความอดทนอดกลั้น หลักนิติธรรม ความรับผิดชอบและการเป็นผู้กำกับดูแล จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบของธรรมาภิบาล ที่เสนอโดยกระทรวงมหาดไทยเน้นไปทางด้านการบริหาร การปกครอง การพัฒนาและการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นสายงานที่กระทรวงมหาดไทยรับผิดชอบโดยตรง (สุจิตต์ นิมิตกุล 2543,13-24)

1. การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นการมีส่วนร่วมของประชาชนและเจ้าหน้าที่รัฐในการบริหารงาน เพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มและพลังการทำงานที่สอดคล้องประสานกันเพื่อบรรลุเป้าหมายในการให้บริการประชาชน

2. ความยั่งยืน (Sustainability) มีการบริหารงานที่อยู่บนหลักของความสมดุลทั้งในเมืองและชนบท ระบบนิเวศ และทรัพยากรธรรมชาติ

3. ประชาชนมีความรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ชอบธรรม (Legitimacy) และให้การยอมรับ (Acceptance) การดำเนินงานของแต่ละหน่วยงาน สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน

ประชาชนพร้อมที่จะยอมสูญเสียประโยชน์ส่วนตัวไปเพื่อประโยชน์ส่วนรวมที่ต้องรับผิดชอบร่วมกัน

4. มีความโปร่งใส (Transparency) ข้อมูลต่าง ๆ ต้องตรงกับข้อเท็จจริงของการดำเนินการและสามารถตรวจสอบได้ มีการดำเนินการที่เปิดเผยชัดเจนและเป็นไปตามที่กำหนดไว้

5. ส่งเสริมความเป็นธรรม (Equity) และความเสมอภาค (Equality) มีการกระจายการพัฒนาอย่างทั่วถึงเท่าเทียมกัน ไม่มีการเลือกปฏิบัติและมีระบบการรับเรื่องราวร้องทุกข์ที่ชัดเจน

6. มีความสามารถที่จะพัฒนาทรัพยากรและวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เจ้าหน้าที่ของทุกหน่วยงานจะต้องได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะเพื่อให้สามารถนำไปปรับใช้กับการทำงานได้ และมีการกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจนเพื่อให้ทุกหน่วยงานยึดถือเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน

7. ส่งเสริมความเสมอภาคทางเพศ (Promoting Gender Balance) เปิดโอกาสให้สตรีทั้งในเมืองและชนบทเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและสังคมในทุก ๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้เข้ามามีส่วนร่วมในการปกครองท้องถิ่นมากขึ้น

8. การอดทนอดกลั้น (Tolerance) และการยอมรับ (Acceptance) ต่อทัศนคติที่หลากหลาย (Diverse Perspectives) รวมทั้งต้องยุติข้อขัดแย้งด้วยเหตุผล หากจุดร่วมที่ทุกฝ่ายยอมรับร่วมกันได้

9. การดำเนินการตามหลักนิติธรรม (Operating by Rule of Law) พัฒนาปรับปรุงแก้ไขและเพิ่มเติมกฎหมายให้มีความทันสมัยและเป็นธรรม

10. ความรับผิดชอบ (Accountability) เจ้าหน้าที่จะต้องมีความรับผิดชอบต่อประชาชน ความพึงพอใจของประชาชนต่อการปฏิบัติงาน จะเป็นตัวชี้วัดสำคัญในการประเมินความสำเร็จของหน่วยงานและเจ้าหน้าที่

11. การเป็นผู้กำกับดูแล (Regulator) แทนการควบคุม โอนงานบางอย่างไปให้ท้องถิ่น ซึ่งใกล้ชิดกับประชาชนที่สุด หรืองานบางอย่างต้องแปรรูปให้เอกชนดำเนินการแทน

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2553) กล่าวถึงระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ได้กล่าวถึงหลักธรรมาภิบาล ว่ามีองค์ประกอบ 6 ประการ คือ

1. หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรมเป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมนิยมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล

2. หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดถือในความถูกต้องดีงาม
  3. หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข่าวสารได้สะดวก เป็นกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องได้ชัดเจนขึ้น
  4. หลักการมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ แสดงความคิดเห็นในการตัดสินใจปัญหาของประเทศไม่ว่าด้วยการแจ้งข่าวสารหรือการได้สวนสาธารณะ การประชาสัมพันธ์ การแสดงประชามติ
  5. หลักความรับผิดชอบ ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาของบ้านเมือง และกระตือรือร้นช่วยแก้ปัญหาตลอดจนการเคารพในความเห็นที่ต่างกัน และความกล้าที่จะรับผลจากการกระทำของตนเอง
  6. หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลให้คนไทยมีความประหยัด ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า
- บุญบง ชัยเจริญวัฒนะ และ บุญมี ลี (2544) กล่าวไว้ว่าสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลของสำนักงานข้าราชการพลเรือนเป็นผลจากการประชุมประจำปีระหว่างส่วนราชการกับสำนักงาน ก.พ. เมื่อวันที่ 23 ธันวาคม 2542 ซึ่งประกอบด้วยหลักการสำคัญ 6 ประการคือ หลักนิติธรรม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ความคุ้มค่า การมีส่วนร่วม และหลักคุณธรรม จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบของสำนักงาน ก.พ. เน้นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล และการให้บริการของรัฐ ซึ่งพอสรุปได้
- หลักนิติธรรม กฎหมายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ มีความเป็นธรรม สามารถปกป้องคนดี และลงโทษคนไม่ดี ได้มีการปฏิรูปกฎหมายอย่างสม่ำเสมอให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง การดำเนินงานของกระบวนการยุติธรรมเป็นไปอย่างรวดเร็ว โปร่งใสและตรวจสอบได้ และได้รับการยอมรับจากประชาชน ประชาชนตระหนักถึงสิทธิเสรีภาพ หน้าที่ของตนเอง เข้าใจกฎเกณฑ์ต่าง ๆ และมีส่วนร่วมในกรณีต่าง ๆ
- หลักความโปร่งใส การสำรวจความพึงพอใจของผู้มาใช้บริการของรัฐและเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการ จำนวนเรื่องกล่าวหา ร้องเรียน หรือสอบสวนเจ้าหน้าที่ของรัฐ เกณฑ์ในการใช้ดุลพินิจของส่วนราชการมีความชัดเจนเป็นที่ยอมรับ ส่วนราชการมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมและเปิดเผยต่อสาธารณะ
- หลักความรับผิดชอบ การได้รับการยอมรับและความพอใจจากผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้อง การบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ของงานที่ปฏิบัติ คุณภาพของงานทั้งด้าน

ปริมาณ ความถูกต้อง ครบถ้วน รวมทั้งจำนวนความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน และจำนวนการร้องเรียนหรือการกล่าวหาที่ได้รับ

หลักความคุ้มค่า ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

หลักการมีส่วนร่วม ความสัมฤทธิ์ผลของโครงการต่างๆ รวมถึงการประหยัดงบประมาณความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้ได้รับผลกระทบจำนวนผู้เข้าร่วมแสดงความคิดเห็นหรือจำนวนข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นของประชาชนในการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ รวมถึงคุณภาพของการเข้ามามีส่วนร่วม

หลักคุณธรรม การร้องเรียนหรือร้องทุกข์ในการดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ทั้งในและนอกองค์กรลดลงคุณภาพชีวิตของคนในสังคมดีขึ้น มีการบริการจัดการและใช้ทรัพยากรในชาติอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด สังคมมีเสถียรภาพ อยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขด้วยความมีระเบียบวินัย

#### 1.4 เครื่องมือในการเสริมสร้างการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2553) ได้กล่าวถึง เครื่องมือในการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลมีหลายชนิด ที่นำมาใช้บูรณาการเพื่อให้การบริหารองค์การดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ซึ่งเครื่องมือดังกล่าวที่นำมาใช้ประกอบการบริหารองค์การตามหลักธรรมาภิบาลมีดังต่อไปนี้

1. การวางแผนและการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning and Strategic Management) การวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นวิธีการที่ประกอบไปด้วยการวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกและภายในองค์กร และนำมาพิจารณากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ที่เป็นทิศทางในการดำเนินงานขององค์กรนั้น เป็นเครื่องมือในการกำหนดบทบาทภารกิจ หรือสิ่งที่องค์กรเลือกที่จะทำหรือไม่ทำในอนาคต

2. การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-based Management) การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-based Management) หมายถึง การบริหารงานโดยมีการกำหนดผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้นอย่างชัดเจน โดยมีตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) และมีการติดตามวัดประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดดังกล่าวอย่างชัดเจน จริงจัง ซึ่งจะช่วยให้เกิดความโปร่งใส ว่าใครจะต้องการทำงานอะไร ให้บรรลุผลเช่นใดด้วยปริมาณและคุณภาพเท่าใด

3. การบริหารกระบวนการงาน (Business Process Management) เป็นการบริหารวงรอบเวลาให้มีความคุ้มค่ามากที่สุด

4. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ (Information Technology Management) เพื่อความรวดเร็ว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ไม่สิ้นเปลืองเวลา

### 5. การบริหารต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity-based costing and Management)

การศึกษาและการคำนวณต้นทุนในการดำเนินกิจกรรม (Activity-based Costing) เป็นเครื่องมือในการพิจารณาความคุ้มค่าของกิจกรรมขั้นตอนต่างๆ ที่ดำเนินการอยู่ และสร้างความตระหนักให้กับพนักงานเกี่ยวกับต้นทุนและความสิ้นเปลืองในการดำเนินงาน

### 6. การบริหารคุณภาพทั้งทั้งองค์กร (Total Quality Management)

7. การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) การบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรในปัจจุบัน มักจะใช้การบริหารทรัพยากรบุคคลโดยใช้ขีดสมรรถนะเป็นหลัก (Competency-based Management) โดยมีการกำหนดขีดสมรรถนะหลักและขีดสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง ของบุคลากรอย่างชัดเจน มีการประเมิน พัฒนา และพิจารณาความดีความชอบ แต่งตั้งโยกย้ายโดยอาศัยข้อมูลขีดสมรรถนะเป็นเกณฑ์

## 1.5 หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี

การกำกับดูแลองค์ภาครัฐการตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) เป็นหลักการสากลที่ได้ถูกอ้างถึงครั้งแรกถึงในรายงานของธนาคารโลก (World Bank) เมื่อปี ค.ศ. 1989 เรื่อง “ Sub-Saharan Africa from Crisis to Sustainable Growth ” กล่าวถึงความสำคัญของการมี Governance และการฟื้นฟูเศรษฐกิจรวมถึงได้อธิบายเกี่ยวกับการกำกับดูแลที่ดีหรือธรรมาภิบาล ว่า เป็น “ ลักษณะและวิถีทางของการใช้อำนาจในการใช้ทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเพื่อ การพัฒนาอย่างยั่งยืนซึ่งครอบคลุมการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่างๆ การบริหารจัดการภาครัฐภาวะรับผิดชอบ กรอบตัวบทกฎหมายเกี่ยวกับการพัฒนาความโปร่งใสและข้อมูลข่าวสาร” ต่อมากองทุนการเงินระหว่างประเทศ ( International Monetary Fund ) ทำการศึกษาและวิเคราะห์การให้ประเทศต่างๆ ใช้นโยบายฟื้นฟูเศรษฐกิจ พบว่าปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่น่าไปสู่ความสำเร็จในการฟื้นฟูระบบเศรษฐกิจของประเทศ คือการที่ประเทศนั้นมี Good Governance ต่อจากนั้นแนวความคิดเกี่ยวกับ Governance ได้รับการถ่ายทอด ผ่านหน่วยงานต่างๆ เช่น คณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคม สำหรับเอเชียและแปซิฟิกแห่งสหประชาชาติ (The United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific : UNESCAP) สำนักงาน โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United Nations Development Program : UNDP) และองค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Co-operation and Development : OECD) เป็นต้น

จากวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2540 ส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วนของสังคมไทย ซึ่งสาเหตุสำคัญส่วนหนึ่งเกิดจากการบริหารจัดการในระดับชาติและระดับองค์กรทั้งในภาครัฐและเอกชนมี ความบกพร่องและขาดประสิทธิภาพสูงรวมถึงการกระทำผิดทุจริตและ

ขาดจริยธรรมของบุคลากรประกอบกับในปัจจุบันที่สถานการณ์ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและการบริหารงานของราชการมีการเปลี่ยนแปลง อย่างมากและเป็นไปอย่างรวดเร็วแต่โครงสร้างการบริหารจัดการภาครัฐยังขาดความยืดหยุ่นและข้าราชการ ยังไม่สามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนวัฒนธรรมค่านิยมและวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลให้เกิดปัญหาทั้งในระดับโครงสร้าง ระดับนโยบาย และระดับการปฏิบัติ ดังข้อสรุปต่อไปนี้

1. ภาครัฐขาดกลไกและกฎเกณฑ์ในการบริหารจัดการบ้านเมืองที่มีประสิทธิภาพ และคล่องตัวสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ การเมืองและสังคมภายนอก

2. บุคลากรขาดความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานและค่านิยมที่มุ่งเน้นประโยชน์ของประชาชนรวมถึงการไม่สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของระบบราชการในปัจจุบัน จึงส่งผลให้การดำเนินงานในภาพรวมยังไม่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลและเกิดความคุ้มค่าสูงสุดตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

3. ระบบการตัดสินใจและการบริหารจัดการของภาครัฐยังมีลักษณะที่ขาดความโปร่งใส บริสุทธิ์และยุติธรรมอย่างแท้จริงทำให้การบริหารจัดการโดยรวมไม่สามารถสนองตอบและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนได้ ในขณะที่เดียวกันก็เปิดโอกาสหรือช่องทางให้เกิดการทุจริตและฉ้อฉลในการปฏิบัติราชการได้

4. ประชาชนขาดความรู้ความเข้าใจและเข้าถึงข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสถานการณ์บ้านเมืองรวมถึงไม่รู้ระบบการปฏิบัติงานของราชการเพียงพอ ทำให้ไม่สามารถเข้าร่วมในกระบวนการตัดสินใจแก้ไขปัญหาและ ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของภาครัฐได้

5. เกิดปัญหาการทุจริตและการประพฤติมิชอบในภาครัฐอย่างกว้างขวางส่งผลให้ภาครัฐเกิดความสูญเสีย ทั้งในแง่ภาพลักษณ์ งบประมาณ รายได้นำส่งรัฐ และค่าใช้จ่ายเพื่อใช้ในการป้องกันและปราบปรามทุจริตภายในหน่วยงานภาครัฐเป็นอย่างมาก

จากประเด็นปัญหาที่สำคัญดังกล่าวข้างต้นทำให้ประเทศไทยมีการบังคับใช้และปรับแก้กฎหมายต่างๆ เพื่อก่อให้เกิดและเสริมสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการภาครัฐทุกภาคส่วนภายในประเทศอย่างต่อเนื่องตามลำดับ ดังนี้

1. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ได้วางรากฐานของธรรมาภิบาล โดยมีหลักการที่สำคัญ ได้แก่การสร้าง ความโปร่งใสในการบริหารประเทศ การตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐ การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนทั้งระดับชาติท้องถิ่น ชุมชน และในทุกระดับตั้งแต่ร่วมรับรู้ไปจนถึงร่วมทำและร่วมรับผล

2. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 - 2544) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 - 2549) ได้กำหนดว่าการบริหาร

จัดการประเทศต้องเสริมสร้างหลักธรรมาภิบาลให้เข้มแข็งเพื่อให้เกิดระบบบริหารจัดการที่ดีหรือหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) อันเป็นยุทธศาสตร์สำคัญที่จะป้องกันและแก้ไขปัญหาที่สะสมจนถึงขั้นวิกฤตทั้งในภาคเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง นอกจากนี้รัฐบาลจะต้องส่งเสริมค่านิยมและวิถีปฏิบัติที่ซื่อสัตย์ รับผิดชอบ ถูกต้อง เป็นธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้ โดยเฉพาะการลงโทษแก่ผู้กระทำความผิดอันเป็นองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลดังกล่าว ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างให้เกิดขึ้นทั้งในวงการภาครัฐและภาคเอกชนอันเป็นเงื่อนไขสำคัญของการขจัดปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบหรือคอร์รัปชัน ในการนี้จะต้องมีกฎระเบียบที่เป็นกติกากำหนดบังคับไว้ และจะต้องปลูกฝังลงไปในระบบการสร้างคนรุ่นใหม่ตั้งแต่เยาว์วัย

3. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 10 สิงหาคม 2542 และมีผลบังคับใช้กับหน่วยงานของรัฐตั้งแต่วันที่ 11 สิงหาคม 2542 เป็นต้นมา ทั้งนี้ได้กำหนดให้ทุกหน่วยงานของรัฐดำเนินการบริหารจัดการ โดยยึดหลักการ 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรมหลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อสังคม และหลักความคุ้มค่า ระเบียบนี้ได้ใช้มาระยะหนึ่งกระทั่งสำนักนายกรัฐมนตรีได้ออกประกาศระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ลงวันที่ 9 สิงหาคม พ.ศ.2547 เพื่อยกเลิกระเบียบฉบับนี้

4. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 มีเจตนารมณ์ว่า “การบริหารราชการจะต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเกิดความสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น กระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและสนองตอบความต้องการของประชาชน”

5. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้กำหนดขอบเขตความหมายของคำว่า “การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” ในภาพรวมซึ่งเป็นการชี้ให้เห็นวัตถุประสงค์ของการบริหารราชการที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกา และเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการของทุกส่วนราชการในการกระทำการกิจใดภารกิจหนึ่งว่าต้องมีความมุ่งหมายให้บรรลุเป้าหมายในสิ่งเหล่านี้ คือ เกิดประโยชน์สุขของประชาชน

- เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
- มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อเหตุการณ์

- ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนอง

ความต้องการ

- มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

6. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 ระบุเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีดังนี้

หมวด 4 มาตรา 74 วรรคหนึ่ง “บุคคลผู้เป็นข้าราชการ ลูกจ้าง ของหน่วยราชการ หน่วยงานของ รัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือ เจ้าหน้าที่อื่นของรัฐมีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมาย เพื่อรักษาประโยชน์ส่วน รวม อำนวยความสะดวกและให้บริการแก่ประชาชนตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ”

หมวด 5 แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐส่วนที่ 3 มาตรา 78 “ รัฐต้องดำเนินการตาม แนวนโยบายใน ด้านการบริหารราชการแผ่นดินโดยพัฒนาระบบงานภาครัฐโดยมุ่งเน้นการพัฒนา คุณภาพ คุณธรรม และ จริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐควบคู่ไปกับการปรับปรุงรูปแบบและวิธีการ ทำงานเพื่อให้การบริหารราชการ แผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและส่งเสริมให้หน่วยงานของ รัฐใช้หลักการบริหารกิจการ บ้าน เมือง ที่ ดีเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ” และ “ จัดระบบงาน ราชการและงานของรัฐอย่างอื่นเพื่อให้การจัดทำ และการให้บริการสาธารณะเป็นไปอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ โปร่งใสและตรวจสอบได้โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน

เมื่อวิเคราะห์จุดร่วมปัจจัยต่าง ๆ แล้ว ได้จัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพิจารณาจนได้ ข้อสรุปว่า หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ที่เหมาะสมจะ นำมาปรับใช้ในภาครัฐมี 10 องค์ประกอบ ดังนี้ (คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์กรภาครัฐตาม หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี : 2552)

1. หลักประสิทธิภาพ (Efficiency)
2. หลักประสิทธิผล (Effectiveness)
3. หลักการตอบสนอง (Responsiveness)
4. หลักการรับผิดชอบ (Accountability)
5. หลักความโปร่งใส (Transparency)
6. หลักการมีส่วนร่วม (Participation)
7. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)
8. หลักนิติธรรม (Rule of Law)
9. หลักความเสมอภาค (Equity)
10. หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented)



ซึ่งคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 24 เมษายน 2555 ได้มีมติเห็นชอบกับหลัก  
 ธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. เสนอ ประกอบด้วย 4  
 หลักการสำคัญ และ 10 หลักการย่อย มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

หลักการสำคัญ 4 ประการ ได้แก่

1. การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วย หลักประสิทธิภาพ  
 หลักประสิทธิผล และหลักการตอบสนอง
2. ค่านิยมประชาธิปไตย ประกอบด้วย หลักการรับผิชอบ/ สามารถตรวจสอบได้  
 และ หลักความเปิดเผย/โปร่งใส
3. ประชาธิปไตย ประกอบด้วย หลักนิติธรรม และหลักความเสมอภาค
4. ความรับผิดชอบต่อการบริหาร ประกอบด้วย หลักการมีส่วนร่วม/การมุ่งเน้น  
 นันทามติ หลักการกระจายอำนาจ และ หลักคุณธรรม/จริยธรรม

หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลักการย่อย 10 ประการ  
 ได้แก่

1. หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) ในการปฏิบัติราชการต้องใช้ทรัพยากรอย่าง  
 ประหยัดเกิดผลผลิตภาพที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทั้งนี้ ต้องมีการ  
 ลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจน  
 ยกเลิกภารกิจที่ซ้ำซ้อนและไม่มีความจำเป็น
2. หลักประสิทธิผล (Effectiveness) ในการปฏิบัติราชการต้องมีวิสัยทัศน์เชิง  
 ยุทธศาสตร์ตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายปฏิบัติหน้าที่ตาม  
 พันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการวางแผนเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและอยู่ใน  
 ระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ  
 และมีมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่าง  
 ต่อเนื่อง
3. หลักการตอบสนอง (Responsiveness) ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถ  
 ให้บริการได้อย่างมี คุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความ  
 เชื่อมมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนอง ตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และ  
 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมี ความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม
4. หลักการรับผิชอบ (Accountability) ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถตอบ  
 คำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและ  
 ผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะ เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณ

ให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

5. หลักความโปร่งใส (Transparency) ในการปฏิบัติราชการต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบอย่าง สม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าว เป็นไปโดยง่าย

6. หลักนิติธรรม (Rule of Law) ในการปฏิบัติราชการต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของ ประชาชนและผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ

7. หลักความเสมอภาค (Equity) ในการปฏิบัติราชการต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยก ด้านชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทาง เศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่น ๆ อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงโอกาสความเท่า เทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคล ผู้ด้อยโอกาสในสังคมด้วย

8. หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation/ Consensus Oriented) ในการปฏิบัติราชการต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้องร่วมคิดแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ต้องมีความพยายามใน การแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับ ผลกระทบโดยตรง จะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

9. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) ในการปฏิบัติราชการควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้ง มีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม

10. หลักคุณธรรม/จริยธรรม (Morality/ Ethic) ในการปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึก ความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม รวมทั้งยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือนและจรรยาบรรณวิชาชีพ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ,2555)

## 2. สหกรณ์กับธรรมาภิบาล

### 2.1 องค์ความรู้เรื่องสหกรณ์

**2.1.1 ความหมายของสหกรณ์ (Cooperatives Meaning)** “สหกรณ์เป็นองค์กรอิสระของบุคคล ซึ่งร่วมกันด้วยความสมัครใจ เพื่อสนองความต้องการและมีจุดหมายร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม โดยการดำเนินวิสาหกิจที่เป็นเจ้าของร่วมกัน และควบคุมตามแนวทางประชาธิปไตย”

**2.1.2 ค่านิยมสหกรณ์ (Cooperatives Values)** “สหกรณ์อยู่บนพื้นฐานแห่งค่านิยมของการช่วยตนเอง ความรับผิดชอบต่อตนเอง ความเป็นประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรมและความเป็นเอกภาพ สมาชิกสหกรณ์เชื่อมั่นในคุณค่าทางจริยธรรมแห่งความสุจริต ความเปิดเผย ความรับผิดชอบต่อสังคมและความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น โดยสืบทอดประเพณีปฏิบัติของผู้ริเริ่มการสหกรณ์”

- ค่านิยมของสหกรณ์ 10 ข้อ

จากแถลงการณ์ของ ICA ที่ได้ให้ความหมายของค่านิยมของสหกรณ์ดังกล่าว ได้แบ่งค่านิยมของสหกรณ์ออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ค่านิยมที่เป็นพื้นฐานของสหกรณ์

- 1) การช่วยตนเอง (Self – Help)
- 2) ความรับผิดชอบต่อตนเอง (Self – Responsibility)
- 3) ประชาธิปไตย (Democracy)
- 4) ความเสมอภาค (Equality)
- 5) ความเที่ยงธรรม (Equity)
- 6) ความเป็นเอกภาพ (Solidarity)

คุณค่าทางจริยธรรมที่เป็นความเชื่อมั่นของสมาชิกสหกรณ์

- 7) ความซื่อสัตย์ (Honesty)
- 8) ความเปิดเผย (Openness)
- 9) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)
- 10) ความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น (Caring for Others)

**2.1.3 อุดมการณ์สหกรณ์ (Cooperative Ideology)** อุดมการณ์สหกรณ์ คือ “ความเชื่อร่วมกันที่ว่า การช่วยตนเอง และการช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์ จะนำไปสู่การกินดี อยู่ดี มีความเป็นธรรม และสันติสุขในสังคม”

การช่วยตนเอง คือ การพึ่งพาตนเอง ก่อให้เกิดอาชีพ ก่อให้เกิดรายได้ โดยวิธี

- ขยัน (ไม่เกียจคร้าน อดทน อดกลั้น)
- ประหยัด (ไม่สุรุ่ยสุร่าย ไม่ฟุ่มเฟือย แต่อดออมมัธยัสถ์)
- พัฒนาตน (ใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมเสมอ ทั้งเรื่องวิชาชีพ และอื่นๆ)
- หลีกพ้นอบาย (การประพฤติตนให้ห่างไกลอบายมุขทั้งหลาย ที่เป็นบ่อเกิด

แห่งความสุรุ่ยสุร่าย)

การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน คือ การร่วมมือกัน การช่วยเหลือกัน การแบ่งปันกัน

โดยวิธี

- การเสียสละเพื่อส่วนร่วม (ไม่เห็นแก่ตัว ไม่เอาตัวรอดคนเดียว ชอบความ

เป็นธรรม)

- ร่วมมือกันพัฒนา (เห็นความทุกข์ยากของเพื่อนบ้านเป็นสิ่งที่จะต้อง

ช่วยเหลือร่วมกันทำงานเป็นกลุ่ม)

- ซื่อตรงต่อกติกา (มีความซื่อสัตย์สุจริต มีวินัย รักษากติกาที่ตั้งไว้)
- มีเมตตารักใคร่กัน (ให้อภัยกัน รักใคร่กัน ไว้วางใจกัน เพื่อนช่วยเพื่อน)

#### 2.1.4 หลักการสหกรณ์ (Cooperative Principles) “หลักการสหกรณ์ เป็นแนวทางที่

สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้ค่านิยมของสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม” ซึ่งประกอบด้วยหลักการที่สำคัญรวม 7 ประการ กล่าวคือ

หลักการที่ 1 การเป็นสมาชิกภาพโดยเปิดกว้างตามความสมัครใจ (Voluntary and Open Membership) สหกรณ์เป็นองค์กรแห่งความสมัครใจ ที่เปิดรับบุคคลทั้งหลายที่สามารถใช้บริการของสหกรณ์และเต็มใจรับผิดชอบในฐานะสมาชิก เข้าเป็นสมาชิกโดยปราศจากการกีดกันทางเพศ สังคม เชื้อชาติ การเมืองหรือศาสนา

หลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย (Democratic Member Control) สหกรณ์เป็นองค์กรประชาธิปไตยที่ควบคุมโดยมวลสมาชิก ผู้มีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจ บุรุษและสตรีผู้ที่ได้รับเลือกให้เป็นผู้แทนสมาชิก ต้องรับผิดชอบต่อมวลสมาชิก ในสหกรณ์ขั้นปฐมสมาชิกมีสิทธิในการออกเสียงเท่าเทียมกัน (สมาชิก 1 คน 1 เสียง) สำหรับสหกรณ์ในระดับอื่นให้ดำเนินไปตามแนวทางประชาธิปไตยด้วยเช่นกัน

หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจโดยสมาชิก (Member Economic Participation) สมาชิกสหกรณ์พึงมีความเที่ยงธรรมใน “การให้” และการควบคุม “การใช้” เงินทุนในสหกรณ์ ตามแนวทางประชาธิปไตย ทุนของสหกรณ์อย่างน้อยส่วนหนึ่ง ต้องเป็นทรัพย์สิน

ส่วนรวมของสหกรณ์ สมาชิกจะได้รับผลตอบแทนสำหรับทุน ตามเงื่อนไขแห่งสมาชิกภาพใน อัตราที่จำกัด (ถ้ามี) มวลสมาชิกเป็นผู้จัดสรรผลประโยชน์ส่วนเกิน เพื่อจุดมุ่งหมายประการใด ประการหนึ่ง หรือทั้งหมด ดังต่อไปนี้คือ เพื่อการพัฒนาสหกรณ์ของตน โดยจัดให้เป็นทุนของ สหกรณ์ซึ่งส่วนหนึ่งของทุนนี้ต้องไม่นำมาแบ่งปันกันเพื่อผลประโยชน์แก่สมาชิกตามส่วนของ ปริมาณธุรกิจที่ทำกับสหกรณ์และเพื่อสนับสนุนกิจกรรมอื่นใดที่มวลสมาชิกเห็นชอบ

หลักการที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ (Autonomy and Independence) สหกรณ์เป็นองค์กรที่พึ่งพาและปกครองตนเองโดยการควบคุมของสมาชิก ในกรณี ที่สหกรณ์จำเป็นต้องมีข้อตกลงหรือผูกพันกับองค์กรของรัฐหรือต้องแสวงหาทุนจากแหล่งภายนอก สหกรณ์ต้องกระทำภายใต้เงื่อนไขอันเป็นที่มั่นใจได้ว่ามวลสมาชิกจะยังคงไว้ซึ่งอำนาจใน การควบคุมตามแนวทางประชาธิปไตย และยังคงดำรงความเป็นอิสระของสหกรณ์

หลักการที่ 5 การศึกษา ฝึกอบรมและสารสนเทศ (Education, Training and Information) สหกรณ์พึงให้การศึกษและการฝึกอบรมแก่มวลสมาชิก ผู้แทนจากการเลือกตั้ง ผู้จัดการและพนักงานเพื่อบุคคลเหล่านั้น สามารถมีส่วนช่วยพัฒนาสหกรณ์ของตนได้อย่างมี ประสิทธิภาพ และสามารถให้ข่าวสารแก่สาธารณชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งแก่เยาวชนและบรรดาผู้นำ ทางความคิดในเรื่อง “คุณลักษณะและคุณประโยชน์” ของสหกรณ์ได้

หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ (Cooperation Among Cooperatives) เพื่อให้สหกรณ์สามารถอำนวยประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมแก่สมาชิกได้อย่างมีประสิทธิภาพ สูงสุด และเสริมสร้างความเข้มแข็งแก่ขบวนการสหกรณ์ได้ โดยการประสานความร่วมมือกัน ระหว่างสหกรณ์ในระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค ระดับประเทศ และระดับระหว่างประเทศ

หลักการที่ 7 การเอื้ออาทรต่อชุมชน (Concern for Community) การเอื้ออาทร ต่อชุมชน สหกรณ์พึงดำเนินกิจกรรมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของชุมชนตามนโยบายที่มวลสมาชิก เห็นชอบ เนื่องจากสมาชิกสหกรณ์ก็เป็นสมาชิกของชุมชนนั่นเอง

**2.1.5 วิธีการสหกรณ์ (Cooperatives Practices)** วิธีการสหกรณ์ หมายถึง “การนำ หลักการสหกรณ์ มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม ของมวล สมาชิกและชุมชน ตามหลักการธุรกิจที่ดี” จากการศึกษาที่สหกรณ์เป็นการรวมคนที่มีอุดมคติคิดช่วย ตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มารวมกลุ่มกันโดยถือคติของกลุ่มตามหลักการสหกรณ์ 7 ประการดังได้กล่าวมาแล้ว ในการดำเนินการ แบบสหกรณ์ หรือที่เรียกว่า วิธีการสหกรณ์นั้น แตกต่างไปจากการรวมกันในรูปแบบอื่น วิธีการสหกรณ์ คือการรวมกันทำมิใช่ต่างคนต่างทำ เช่น รวมกันกู้เงิน รวมกันซื้อปุ๋ย ยา ข่าวสาร รวมกันขายพืชผลที่ผลิต เป็นต้น การรวมกันจำเป็นต้องนำ หลักการสหกรณ์มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม

ปัจจัยพื้นฐานสำคัญของวิธีการสหกรณ์สู่ความสำเร็จ ความสำเร็จของการมาร่วมกันทำงานทำธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ ต้องมีส่วนประกอบที่เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญ 2 ประการคือ (1) ร่วมแรง (2) ร่วมใจ

#### (1) ร่วมแรง ประกอบด้วย

- แรงกาย คือ คนที่มาร่วมกันทำงานในสหกรณ์ ก็คือสมาชิกนั่นเอง
- แรงทรัพย์ คือ เงินที่เอามารวมกันเป็นทุนในการทำงานนั้นๆในสหกรณ์ ก็คือเงินทุนอันเกิดจาก ทุนสำรอง เงินฝาก และเงินอื่น ๆ
- แรงความคิด คือ ความรู้ สติปัญญา ประสบการณ์ที่เอามาร่วมกันทำงานนั้นให้ประสบความสำเร็จในสหกรณ์ ก็คือความรู้และประสบการณ์ในการมาทำธุรกิจสหกรณ์ การร่วมแรงนี้เป็นปัจจัยภายนอกซึ่งอาจจะทำให้งานนั้นสำเร็จหรือไม่สำเร็จก็ได้ จึงต้องมีสิ่งที่เป็นสิ่งยึดเหนี่ยวไว้ทำงานที่มาร่วมกันนั้นบรรลุผล สิ่งนั้นก็คือการร่วมใจ

(2) ร่วมใจ การร่วมใจในสหกรณ์ คือ สิ่งที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยว ให้งานที่ทำร่วมกันนั้นบรรลุผล ประกอบด้วย

- ซื่อสัตย์ ต่อตนเองและต่อหมู่คณะ
- เสียสละ เพื่อส่วนรวม
- สามัคคี มีความพร้อมเพรียงกัน รวมตัวกันด้วยความตั้งใจเพื่อผลที่ดีงาม
- มีวินัย คือการอยู่ในระเบียบแบบแผน ข้อบังคับ และกฎกติกาที่กำหนดไว้

### 2.1.6 คุณประโยชน์ของสหกรณ์ (Cooperative Benefits)

- 1) ลดรายจ่าย
- 2) เพิ่มรายได้
- 3) สร้างการออม

### 2.2 การสร้างธรรมาภิบาล

ธรรมาภิบาลจะเกิดขึ้นได้และดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพก็ด้วยความร่วมมือกันระหว่างส่วนต่าง ๆ ในสหกรณ์ ขณะเดียวกันโดยที่สมาชิกส่วนใหญ่ของสหกรณ์จะมีฐานะทางเศรษฐกิจและระดับความรู้ความสามารถในเชิงธุรกิจไม่เท่าเทียมกัน และมีความแตกต่างจากผู้ถือหุ้นหรือผู้บริหารของธุรกิจรูปแบบอื่นในภาคเอกชน ดังนั้น จึงมีหน่วยงานของรัฐทำหน้าที่ช่วยเหลือสนับสนุนและกำกับดูแลอีกทางหนึ่งด้วย ได้แก่ กรมส่งเสริมสหกรณ์ และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ แต่สิ่งสำคัญคือ ธรรมาภิบาลที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่มั่นคงนั้น สมาชิกต้องเอาใจใส่ในบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของตนที่มีต่อสหกรณ์ รวมทั้งคณะกรรมการสหกรณ์ต้องเห็นความสำคัญของการที่สหกรณ์จะมีธรรมาภิบาล และวิธีการสร้างธรรมาภิบาล ปฏิบัติได้ดังนี้

- คณะกรรมการต้องทำความเข้าใจแนวคิด และสาระสำคัญของธรรมนูญ
- ทบทวนธรรมนูญที่เป็นอยู่ในปัจจุบันว่ามีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

และมีความโปร่งใสเพียงใด

- กำหนดรูปแบบและกระบวนการดำเนินการตามหลักธรรมนูญแล้วออกเป็นข้อกำหนดเพื่อปฏิบัติต่อไป

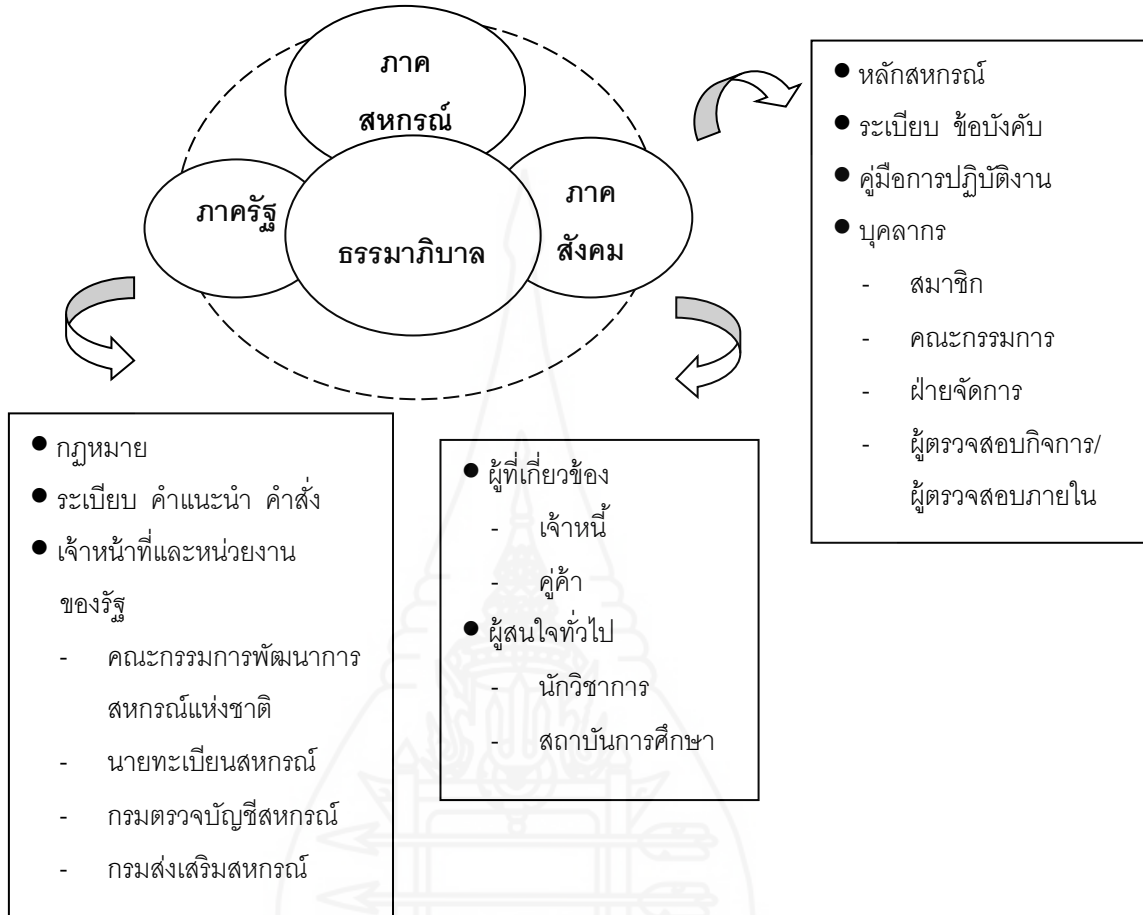
### 2.3 ความจำเป็นที่ต้องนำธรรมนูญมาใช้ในสหกรณ์

ในระบบเศรษฐกิจปัจจุบัน ทุนเป็นปัจจัยสำคัญของการเจริญเติบโตของธุรกิจ แต่ถ้าธุรกิจนั้นจะอาศัยเพียงทุนของตนเองเพียงอย่างเดียวก็จะไม่สามารถเจริญเติบโตแข่งกับธุรกิจอื่นได้ ต้องอาศัยแหล่งเงินทุนจากภายนอกด้วย ได้แก่ สถาบันการเงินและตลาดทุน แต่การจะเข้าถึงแหล่งทุนภายนอกได้ ธุรกิจนั้นจะต้องสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่ผู้ลงทุน หรือสถาบันการเงินที่ให้กู้ยืมว่าหุ้นที่ลงทุน หรือเงินที่ให้กู้ยืม จะไม่สูญหายและได้ผลตอบแทนคุ้มค่า สหกรณ์ซึ่งเป็นธุรกิจรูปแบบหนึ่ง ก็ต้องได้รับความเชื่อถือจากสมาชิกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสำคัญ เพราะถ้าขาด “ความเชื่อถือ” การดำเนินธุรกิจคงจะประสบปัญหาและล้มลงในที่สุด ส่วน “ความเชื่อถือ” จะสร้างได้อย่างไรนั้น คำตอบที่สั้นที่สุดคือ สหกรณ์ต้องมี “ธรรมนูญ” ในการประกอบธุรกิจ เพราะการที่สหกรณ์ประกอบธุรกิจอย่างมีธรรมนูญ จะช่วยให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดผลดีกับมวลสมาชิก

### 2.4 ธรรมนูญในสหกรณ์

ธรรมนูญในสหกรณ์ หมายถึง การบริหารกิจการของสหกรณ์ให้เป็นไปอย่างซื่อสัตย์ โปร่งใส มีความรับผิดชอบ สร้างการมีส่วนร่วม และมีการใช้กระบวนการบริหารจัดการ เพื่อให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล คุ้มค่า และโดยประหยัด เป็นผลให้เกิดประโยชน์สูงสุด แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรม เพื่อให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมั่นคง ส่งผลให้สหกรณ์เป็นที่เชื่อถือและยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง หลักธรรมนูญ หรือการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (GOOD GOVERNANCE) มีสาระสำคัญประกอบด้วยหลักพื้นฐาน 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

การสร้างธรรมาภิบาลธรรมาภิบาลในสหกรณ์ จะเกิดขึ้นได้ก็ด้วยความร่วมมือกันระหว่างส่วนต่าง ๆ ดังนี้



ภาพที่ 2.1 การสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์



## ภาคสหกรณ์



ภาพที่ 2.2 บทบาทของบุคลากรแต่ละฝ่ายตามผังโครงสร้างการบริหารจัดการสหกรณ์

ในการสร้างธรรมาภิบาลในส่วนของสหกรณ์นั้นต้องสร้างให้มีความรับผิดชอบ ต่อผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ทั่วทั้งองค์กร ดังนี้

- มีการถ่วงดุลอำนาจอย่างเหมาะสม เพื่อไม่เปิดโอกาสให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง มีและใช้อำนาจเพียงฝ่ายเดียว
- กำหนดภาระหน้าที่ชัดเจน ทั้งระดับกรรมการ ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ซึ่งจะทำให้สามารถประเมินผลการทำงานได้ชัดเจนและเป็นธรรม
- มีระเบียบ ข้อบังคับ และคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจนรวมถึงการกำหนดเรื่องที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมหรือข้อควรและไม่ควรปฏิบัติ
- มีการรายงานที่ดีและทันการณ์เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับรู้
- ปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

ในส่วนของบุคลากรต่าง ๆ ของสหกรณ์ไม่ว่าจะเป็นสมาชิก คณะกรรมการ  
 ดำเนินการ ฝ่ายจัดการ ผู้ตรวจสอบกิจการ แต่ละฝ่ายต่างก็มีส่วนในการสร้างธรรมาภิบาลกันทั้งสิ้น  
 แต่ใครจะมีส่วนอย่างไร แ่ไหน ต้องทำความเข้าใจไปที่ละส่วนตามลำดับ ดังนี้

### **สมาชิกมีส่วนในการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์**

สมาชิกสหกรณ์ในฐานะเจ้าของสหกรณ์ ย่อมมีหน้าที่สำคัญในการควบคุมจัดการ  
 สหกรณ์ โดยสมาชิกทุกคนจะสามารถใช้บทบาทการควบคุมจัดการสหกรณ์ในที่ประชุมใหญ่อย่าง  
 มีสิทธิ เท่าเทียมกัน ซึ่งการใช้อำนาจหน้าที่ในการควบคุมจัดการ ทำโดยเข้าร่วมประชุมใหญ่เพื่อ  
 พิจารณาข้อบังคับ รับทราบผลการดำเนินงานและกำหนดนโยบายอย่างกว้าง ๆ เลือกตั้ง  
 คณะกรรมการดำเนินการให้ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของตนในการบริหารงานสหกรณ์ เลือกตั้งผู้ตรวจ  
 สอบกิจการเพื่อทำหน้าที่แทนตนในการตรวจสอบการบริหารงานของคณะกรรมการและตรวจสอบ  
 การดำเนินงานของฝ่ายจัดการ การเลือกตั้งนี้สมาชิกหนึ่งคน มีหนึ่งเสียง เป็นไปตามหลัก  
 ประชาธิปไตยไม่สนใจว่าสมาชิคนั้นจะถือหุ้นมากน้อยเท่าใด เพราะหลักการสหกรณ์ถือหลักของ  
 การรวมคนมากกว่ารวมเงิน นอกจากนี้ ที่ประชุมใหญ่ยังมีอำนาจควบคุมและตรวจสอบการบริหาร  
 และการจัดการทั้งปวงของสหกรณ์ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับและตาม  
 นโยบาย เป้าหมาย แผนงานและโครงการต่าง ๆ ซึ่งที่ประชุมใหญ่ได้ลงมติกำหนด อนุมัติหรือให้  
 ความเห็นชอบ สมาชิกกับการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์ สมาชิกมีส่วนสร้างธรรมาภิบาลใน  
 สหกรณ์ในรูปของการกำกับดูแล ตามสิทธิและหน้าที่

#### **สิทธิของสมาชิก**

- (1) เข้าร่วมประชุมใหญ่เพื่อเสนอความคิดเห็น หรือ ออกเสียงลงคะแนน
  - (2) เข้าชื่อเรียกประชุมใหญ่วิสามัญ
  - (3) เสนอหรือได้รับเลือกเป็นกรรมการดำเนินการสหกรณ์หรือผู้ตรวจสอบกิจการ
- สหกรณ์

(4) รับบริการทางธุรกิจและทางวิชาการจากสหกรณ์

(5) สิทธิอื่น ๆ ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับและระเบียบของสหกรณ์

#### **หน้าที่ของสมาชิก**

(1) ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติ และคำสั่งของสหกรณ์

(2) เข้าร่วมประชุมทุกครั้งที่สหกรณ์นัดหมาย

(3) ส่งเสริม สนับสนุนกิจการของสหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์เป็นองค์กรที่เข้มแข็ง

(4) สอดส่องดูแลกิจการของสหกรณ์

(5) ร่วมมือกับคณะกรรมการดำเนินการ พัฒนาสหกรณ์ให้เจริญรุ่งเรืองและมั่นคง

### สมาชิกสหกรณ์ใช้หลักธรรมาภิบาลในสหกรณ์

สมาชิกมีส่วนร่วมในการใช้หลักธรรมาภิบาลในสหกรณ์ได้ ดังนี้

- ใช้สิทธิของตนผ่านมติที่ประชุมใหญ่ในการดำเนินการต่าง ๆ โดยเข้าร่วมประชุมเพื่อพิจารณาและแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่อไปนี้

1) กำหนดค่าตอบแทนการทำงานของกรรมการและผู้ตรวจสอบกิจการ การกำหนดดังกล่าวถือเป็นการควบคุมการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งสหกรณ์จะต้องจ่ายตามอัตราที่ประชุมใหญ่กำหนด

2) เลือกตั้งและถอดถอนกรรมการดำเนินการ การจะให้สมาชิกทุกคนมาบริหารงานสหกรณ์คงทำไม่ได้ จึงมีการเลือกตัวแทนเพื่อทำหน้าที่แทนสมาชิกในการบริหารงานของสหกรณ์

3) เสนอความคิดเห็นและความต้องการต่าง ๆ ของสมาชิกในที่ประชุมใหญ่ เพื่อให้คณะกรรมการนำไปกำหนดนโยบาย วางแผนการปฏิบัติงานให้ฝ่ายจัดการปฏิบัติต่อไป

4) สอบถามหรือขอคำอธิบายเพิ่มเติมถึงผลการดำเนินงานหรือปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์จากคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์

5) เลือกตั้งและถอดถอนผู้ตรวจสอบกิจการ การเลือกตั้งผู้ตรวจสอบกิจการเพื่อเป็นตัวแทนสมาชิกในการตรวจสอบการดำเนินงานทั้งปวงของสหกรณ์ ตรวจสอบการบริหารงานของคณะกรรมการดำเนินการว่าการกำหนดนโยบายและการปฏิบัติของกรรมการเป็นไปตามมติที่ประชุมใหญ่หรือไม่ รวมทั้งตรวจสอบการดำเนินงานของฝ่ายจัดการว่าเป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ระเบียบที่นายทะเบียนสหกรณ์หรือกรมตรวจบัญชีสหกรณ์หรือกรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนดหรือตามข้อบังคับ ระเบียบ ที่สหกรณ์กำหนดหรือไม่

6) กำหนดวงเงินที่สหกรณ์อาจกู้ยืมหรือค้ำประกันถือเป็นการกำหนดขอบเขตการก่อหนี้ผูกพันที่คณะกรรมการดำเนินการสามารถกระทำได้

7) แก้ไขข้อบังคับ เมื่อเห็นว่าข้อบังคับเดิมไม่เหมาะสมสามารถเสนอให้ที่ประชุมใหญ่พิจารณาได้

8) พิจารณาจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีของสหกรณ์สามารถเสนอความเห็นและลงมติในการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีของสหกรณ์ได้

9) อนุมัติหรือรับทราบแผนงาน และงบประมาณการรายรับ - รายจ่าย ตามที่กำหนดในข้อบังคับของสหกรณ์นั้น ๆ

- ใช้สิทธิของตนผ่านผู้ตรวจสอบกิจการ

- 1) รับทราบผลการตรวจสอบกิจการประจำปีของสหกรณ์ซักถามและขอคำอธิบายในกรณีต่าง ๆ ที่ผู้ตรวจสอบกิจการได้กระทำในที่ประชุมใหญ่
- 2) ขอให้ผู้ตรวจสอบกิจการช่วยตรวจสอบเรื่องบางอย่างที่สมาชิกพบว่าอาจมีข้อผิดพลาดหรือไม่ชอบมาพากล

- ตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตนเอง เช่น

- 1) รู้จักสิทธิ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองที่มีต่อสหกรณ์ และใช้สิทธิที่มีเพื่อปกป้องรักษาผลประโยชน์ของตน เช่น หากได้รับใบเสร็จรับเงินที่สมาชิกจ่ายเงินให้สหกรณ์เมื่อจ่ายค่าธรรมเนียมแรกเข้า ชื้อหุ้น ชื้อสินค้า จ่ายชำระหนี้เงินกู้ ฯลฯ ต้องทำการตรวจสอบทุกครั้งรวมถึงกรณีฝากเงินต้องมีการลงรายการในสมุดบัญชีเงินฝาก
- 2) มีส่วนร่วมและร่วมมือในกิจกรรมของสหกรณ์
- 3) ได้รับความเสมอภาคในการทำธุรกิจและในการรับความช่วยเหลือเกี่ยวกับสวัสดิการสวัสดิการที่ระเบียบสหกรณ์กำหนด
- 4) รับรู้ข้อมูลข่าวสารสหกรณ์
- 5) ได้รับความอธิบายจากฝ่ายจัดการในกรณีมีปัญหาในทางปฏิบัติเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

**คณะกรรมการมีส่วนในการใช้ธรรมาภิบาลในสหกรณ์**

หากจะเปรียบเทียบว่าสหกรณ์เป็นเสมือนบ้านเมืองแล้ว คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ก็เป็นดังเช่นคณะรัฐมนตรีซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการกำหนดนโยบายและวางแผนการบริหารงานเพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าแก่บ้านเมือง ถ้าคณะรัฐมนตรีมีความรับผิดชอบต่อชาติบ้านเมืองและต่อประชาชนแล้วก็จะสามารถนำชาติบ้านเมืองให้มีความเจริญก้าวหน้าสืบต่อไป สหกรณ์ก็เช่นเดียวกันหากมีคณะกรรมการ ที่เข้มแข็ง รู้ถึงอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและบทบาทของตนเป็นอย่างดีแล้ว ก็จะสามารถสร้างความเจริญก้าวหน้าให้เกิดขึ้นกับสหกรณ์ได้เช่นกัน

กรรมการดำเนินการสหกรณ์ ในฐานะตัวแทนสมาชิกและผู้บริหารสหกรณ์ มีหน้าที่สำคัญ ในการกำหนดนโยบายและบริหารงานสหกรณ์ ซึ่งจะปฏิบัติหน้าที่โดยการเข้าประชุม คณะกรรมการดำเนินการเพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติและระเบียบสหกรณ์ตลอดจนกำกับดูแลการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการให้เป็นไปตามนโยบายของที่ประชุมใหญ่ และอยู่ภายใต้กรอบของกฎหมายระเบียบข้อบังคับ ของสหกรณ์และนโยบายของรัฐ คณะกรรมการจึงมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อสมาชิกในการที่จะทำให้สหกรณ์มีความเจริญก้าวหน้าเป็นที่พึงของมวลสมาชิกได้

### การใช้ธรรมเนียมปฏิบัติของคณะกรรมการในสหกรณ์

- 1) คณะกรรมการ รู้จักสิทธิ บทบาท อำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองที่มีต่อสหกรณ์
  - 2) คณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์และรักษาผลประโยชน์สหกรณ์
  - 3) คณะกรรมการกำหนดนโยบาย แผนงานที่ชัดเจน โปร่งใส
  - 4) คณะกรรมการเข้าร่วมประชุมเพื่อพิจารณาและแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ด้วย ความโปร่งใส เป็นธรรม และสามารถตรวจสอบได้
  - 5) คณะกรรมการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการทุกระดับอย่างชัดเจน
  - 6) คณะกรรมการดูแลให้สหกรณ์ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและคำแนะนำของส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง รวมถึงปฏิบัติตามข้อบังคับ ระเบียบและมติของที่ประชุม หากระเบียบที่กำหนดไว้ไม่เหมาะสมก็ให้มีการพิจารณาแก้ไข
  - 7) คณะกรรมการจัดให้มีระบบการควบคุมภายใน การจัดการความเสี่ยงและให้ความสำคัญกับสัญญาณเตือนภัยรวมถึงรายการผิดปกติ
  - 8) คณะกรรมการจัดให้มีการประเมินผลงานของสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ
  - 9) คณะกรรมการประสานงานระหว่างสหกรณ์กับสมาชิก
  - 10) คณะกรรมการยึดมั่นในความถูกต้อง พร้อมให้ความเที่ยงธรรมแก่สมาชิกและเจ้าหน้าที่สหกรณ์
  - 11) คณะกรรมการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความคิดเห็นต่างๆ โดยการนำข้อมูลของสหกรณ์เสนอต่อที่ประชุมใหญ่ เช่น เสนอบทคัด และรายงานกิจการประจำปี เพื่อแสดงผลการดำเนินงานของสหกรณ์เสนอการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปี แผนงานและงบประมาณรายจ่ายประจำปี เป็นต้น
  - 12) คณะกรรมการเสริมสร้างให้บุคคลที่เกี่ยวข้องนับตั้งแต่สมาชิก และเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์รู้ถึงสิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละคน เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสหกรณ์ตามความเหมาะสม
  - 13) คณะกรรมการจัดให้มีการดูแลทรัพย์สินต่าง ๆ ของสหกรณ์เพื่อให้ใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า ตลอดจนดูแลให้ทะเบียน สมุดบัญชี เอกสารต่าง ๆ เรียบร้อยเป็นปัจจุบัน
- เพื่อให้มีธรรมเนียมปฏิบัติในสหกรณ์ กรรมการทุกคนควรจะต้องมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและมีการตัดสินใจที่เป็นอิสระ รวมทั้งยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นหรือยอมรับมติที่เป็นเสียงส่วนใหญ่อย่างเคร่งครัด โดยต้องไม่กระทำการที่ไม่เหมาะสม เช่น ไม่เข้าร่วม

ประชุม การไม่แสดงความเห็นในที่ประชุม การไม่ปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมาย การใช้อำนาจหน้าที่เพื่อแสวงหาประโยชน์ใส่ตน เป็นต้น

### **การใช้ธรรมาภิบาลของฝ่ายจัดการ**

ฝ่ายจัดการสามารถใช้ธรรมาภิบาลได้ ดังนี้

1) มีความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ ปฏิบัติหน้าที่ตามข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ด้วยความซื่อสัตย์ เที่ยงธรรม ตลอดจนมีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่เพื่อให้เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานและสร้างความก้าวหน้าแก่สหกรณ์และสมาชิก

2) ควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์ให้บรรลุเป้าหมายโดยผู้จัดการปฏิบัติงานและรับผิดชอบต่อกรรมการดำเนินงานทั้งหมดของสหกรณ์ ควบคุมดูแลเจ้าหน้าที่สหกรณ์ทุกคนให้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย ส่วนเจ้าหน้าที่สหกรณ์มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ที่ตนปฏิบัติ

3) มีความโปร่งใสในการดำเนินงานและการเปิดเผยข้อมูล โดยมีการจัดทำรายงาน ความเคลื่อนไหวและสถานะของสหกรณ์เสนอต่อคณะกรรมการเป็นประจำ สำหรับผู้จัดการต้องเข้าร่วมประชุมชี้แจงเรื่อง ต่าง ๆ ต่อที่ประชุมใหญ่ และที่ประชุมคณะกรรมการ

4) มีวิธีการสื่อความที่เหมาะสม ทั้งถึงเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันและมีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน โดยผู้จัดการควบคุมบังคับบัญชาเจ้าหน้าที่สหกรณ์ทุกคนด้วยความยุติธรรม เสมอภาค ดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ทุกคนให้เป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม และในส่วนของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต้องให้ข้อมูลแก่สมาชิกทุกรายด้วยความเต็มใจและเท่าเทียมกัน ตลอดจนมีการประสานงานที่ดีระหว่างทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

5) ผู้จัดการต้องมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์ให้เจริญก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จตามนโยบายของคณะกรรมการ

6) ปฏิบัติงานตามแนวทางที่กำหนดไว้ในระเบียบต่าง ๆ

### **การใช้ธรรมาภิบาลของผู้ตรวจสอบกิจการ**

เมื่อผู้ตรวจสอบกิจการ ทำการตรวจสอบและสอบทานเอกสารหลักฐาน บัญชี การเงิน ทรัพย์สิน หนี้สิน การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ฯลฯ ทำให้รู้ว่า

1) คณะกรรมการดำเนินการ ปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ นโยบาย และตามมติที่ประชุมใหญ่หรือไม่

2) การตัดสินใจของคณะกรรมการเป็นไปเพื่อประโยชน์สหกรณ์และสมาชิกหรือไม่

3) การจัดจ้างเจ้าหน้าที่สหกรณ์และแต่งตั้งเจ้าหน้าที่สหกรณ์ทำตามระเบียบหรือไม่

- 4) เจ้าหน้าที่สหกรณ์ทำงานตามหน้าที่หรือไม่
- 5) มีการบันทึกบัญชีถูกต้องและเรียบร้อยเป็นปัจจุบันหรือไม่
- 6) มีการรายงานผลการปฏิบัติงาน รายงานการเงิน เพื่อนำมาพิจารณา ปรับปรุงการทำงานเป็นประจำหรือไม่
- 7) มีการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของสหกรณ์ เพื่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานของสหกรณ์หรือไม่

### ภาครัฐ

ในปัจจุบันภาครัฐกำหนดนโยบายและกำกับดูแลกิจการของสหกรณ์  
การใช้ธรรมาภิบาลของนายทะเบียนสหกรณ์

กำกับดูแลกิจการของสหกรณ์โดยการตรวจตรา กำกับแนะนำและส่งเสริมกิจการของสหกรณ์เพื่อให้สหกรณ์ดำเนินกิจการเป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบแบบแผนที่ถูกต้อง ตลอดจนเพื่อประโยชน์ในการดำเนินกิจการของสหกรณ์ เช่น ยับยั้งหรือเพิกถอนมติที่ประชุมใหญ่หรือที่ประชุมคณะกรรมการที่ฝ่าฝืนกฎหมาย ข้อบังคับและระเบียบ ร้องทุกข์หรือฟ้องคดีแทนสหกรณ์ดำเนินการต่าง ๆ ในกรณีสหกรณ์มีข้อบกพร่อง เป็นต้น

การใช้ธรรมาภิบาลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ใช้ธรรมาภิบาลโดย

- 1) พัฒนาระบบบัญชีและระบบงานสอบบัญชี ให้เหมาะสมกับธุรกิจของสหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกร
- 2) ให้คำปรึกษาแนะนำแก่สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกรและวิสาหกิจชุมชนให้มีการบริหารจัดการด้านการเงินและการบัญชีที่ดี
- 3) ตรวจสอบบัญชีสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร
- 4) กำกับดูแลการสอบบัญชีสหกรณ์ โดยผู้สอบบัญชีภาคเอกชน
- 5) พัฒนาเทคโนโลยีและเผยแพร่สารสนเทศทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร
- 6) เสริมสร้างความรู้และส่งเสริมการจัดทำบัญชีแก่บุคลากรเครือข่าย เกษตรกรเยาวชน ประชาชนทั่วไป กลุ่มอาชีพและกลุ่มเป้าหมายตามโครงการพระราชดำริ
- 7) พัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถด้านการบัญชีและการสอบบัญชีแก่ผู้ปฏิบัติงานสอบบัญชี ผู้ตรวจสอบกิจการและบุคคลที่เกี่ยวข้อง

การใช้ธรรมาภิบาลของกรมส่งเสริมสหกรณ์

กรมส่งเสริมสหกรณ์ใช้ธรรมาภิบาลโดย

1) เผยแพร่ให้การศึกษาอบรม และวิธีการดำเนินงานของสหกรณ์แก่คณะกรรมการฯ ผู้ตรวจสอบกิจการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิกสหกรณ์

2) จัดทำแนวปฏิบัติหรือคู่มือการปฏิบัติในเรื่องที่เกี่ยวข้อง ในการสร้างธรรมาภิบาลให้สหกรณ์ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ

3) กำหนดแนวทางหรือสนับสนุนการสร้างเกณฑ์มาตรฐานในการบริหารการดำเนินงานของสหกรณ์ ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล

4) กำหนดแนวทางหรือสนับสนุนการสร้างเกณฑ์มาตรฐานการคัดเลือก และพัฒนาผู้บริหาร ฝ่ายจัดการ และบุคลากรของสหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์ใช้เป็นแนวทางในการคัดเลือกบุคลากร

5) ให้คำแนะนำหลักการดำเนินงานของสหกรณ์ให้เป็นไปตามหลักการอุดมการณ์ และวิธีการสหกรณ์

6) ประชาสัมพันธ์ สนับสนุน และให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์แก่สหกรณ์ เพื่อประกอบการตัดสินใจอย่างต่อเนื่อง

7) ประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์การกำกับดูแลกิจการที่ดี และเสนอแนะข้อควรแก้ไขปรับปรุงให้กับฝ่ายบริหารและจัดการของสหกรณ์

**ภาคสังคม** มีส่วนในการใช้ธรรมาภิบาลกับสหกรณ์ทางอ้อม คือ

- ผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งในฐานะเจ้าหน้าที่ กิจการคู่ค้า ฯลฯ อาจมีการกำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ ที่ทำให้สหกรณ์ต้องมีระบบการควบคุมในบางเรื่อง อันก่อให้เกิดระบบการควบคุมกำกับดูแลกิจการ หรือให้มีธรรมาภิบาล

- ผู้สนใจทั่วไป อาจเป็นบุคคลที่ให้ความสนใจกับกิจการของสหกรณ์ นักวิชาการ และสถาบันการศึกษา ซึ่งทำการศึกษาวิจัย วิเคราะห์ ค้นคว้า ปัญหาอุปสรรค จุดอ่อน จุดแข็ง ของสหกรณ์ในด้านต่าง ๆ อันเป็นการสะท้อนข้อเท็จจริงที่เป็นอยู่ ซึ่งเป็นผลให้สหกรณ์สามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาปรับปรุงพัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการของตนเองได้ การใช้ธรรมาภิบาลในสหกรณ์ เป็นกระบวนการที่ต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับความต้องการใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา และจะบรรลุผลได้ก็ด้วยความร่วมมือกันระหว่างส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานสหกรณ์ทั้งหมด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ของสหกรณ์เอง ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างธรรมาภิบาลที่ดี คือ



- สมาชิก ความร่วมมือของสมาชิก โดยสมาชิกต้องรู้จัก บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ และมีความสนใจเลือกกรรมการสหกรณ์
- กรรมการ ปฏิบัติหน้าที่โดยการเข้าร่วมประชุม และต้องมีความซื่อสัตย์ รวบรวมทั้ง รักษาผลประโยชน์ของสหกรณ์
- ฝ่ายจัดการ มีความซื่อสัตย์และปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ

## 2.5 การเข้าสู่ธรรมาภิบาลของสหกรณ์ บันได 7 ขั้นในการสร้างธรรมาภิบาล

1. ตั้งปณิธานในการสร้างธรรมาภิบาล การสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดในองค์กร จะต้องเกิดขึ้นจากความสมัครใจ หรือยินดีที่จะดำเนินกิจกรรม “ธรรมาภิบาล” นั้นด้วยตนเอง มิใช่เกิดจากความจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติตามหน้าที่ สิ่งที่สำคัญที่สุดในการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์ คือ คณะกรรมการดำเนินการร่วมกับฝ่ายจัดการสหกรณ์ ต้องตั้งปณิธานแน่วแน่และเป็นผู้มีคุณธรรมที่เป็นแบบอย่าง ดังนั้น การสร้างธรรมาภิบาลของสหกรณ์จะสำเร็จได้ คณะกรรมการดำเนินการต้องเข้าใจและมีความตั้งใจทำและทำด้วยความสมัครใจ เพราะคณะกรรมการดำเนินการต้องมีบทบาทในการสร้างปรัชญา นโยบาย ตลอดจนกำหนดกิจกรรมต่างๆ ของสหกรณ์ ดังนั้น การสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดในสหกรณ์ได้ ต้องได้รับความสมัครใจของคณะกรรมการดำเนินการก่อน

2. กำหนดวัตถุประสงค์สหกรณ์และร่วมสร้างคุณค่าของสหกรณ์ เมื่อสหกรณ์มีความตั้งใจจะดำเนินธุรกิจอย่างมีธรรมาภิบาลแล้ว อันดับแรกต้องกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดทำธรรมาภิบาลก่อน โดยคำนึงถึงการนำธรรมาภิบาลมาสร้างคุณค่าของสหกรณ์ เป็นหลัก และตรงตามเป้าหมายของสหกรณ์ รวมทั้งต้องเป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมาย และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์ได้อย่างชัดเจนแล้ว ก็จัดทำพันธกิจ (MISSION) และกลยุทธ์ในการดำเนินงาน การสร้างธรรมาภิบาลของสหกรณ์ ควรเป็นกลยุทธ์ในระยะยาว ครอบคลุมทุกส่วนในสหกรณ์ การสร้างธรรมาภิบาลไม่ได้เป็นหน้าที่เฉพาะของแผนกใดแผนกหนึ่ง แต่ต้องเป็นการสร้างธรรมาภิบาลที่ครอบคลุมทุกแผนกในสหกรณ์ ต้องมองธรรมาภิบาลให้เป็นระบบ โดยเฉพาะเรื่องการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์ ส่วนใหญ่ในทางปฏิบัติ คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์จะต้องตั้งอนุกรรมการขึ้นมาชุดหนึ่งเพื่อดำเนินการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์

3. กำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องในการสร้างธรรมาภิบาล สิ่งที่สำคัญต่อสหกรณ์ คือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งได้แก่ สมาชิก เจ้าหน้าที่สหกรณ์ คู่ค้า ชุมชน สังคม รัฐบาล หรือทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสหกรณ์ และมีโอกาสที่จะสร้าง และ/ หรือได้รับผลกระทบจากสหกรณ์ สหกรณ์อาจเลือกสร้างธรรมาภิบาล โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เห็นว่าสำคัญที่สุดก่อน

4. กำหนดนโยบายและแนวทางดำเนินงานธรรมาภิบาล ในการกำหนดหลักเกณฑ์ นโยบายและแนวทางดำเนินงานของสหกรณ์เรื่อง ธรรมาภิบาล ต้องใช้ภาษาที่สามารถสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจได้ทั่วถึง และต้องชัดเจน สามารถเข้าใจได้ง่าย สหกรณ์ต้องคิดก่อนว่าเมื่อนโยบายจะสร้างธรรมาภิบาลแล้ว หลักการดำเนินงานจะเป็นอย่างไร สหกรณ์ที่มีเจ้าหน้าที่ไม่กี่คน อาจกำหนดหลักการดำเนินงานไว้คร่าวๆ บางสหกรณ์อาจกำหนดเป็นบันทึกข้อตกลง ที่สำคัญคณะกรรมการดำเนินการจำเป็นต้องมีนโยบายที่ชัดเจนเพื่อสร้างความร่วมมือในหมู่เจ้าหน้าที่ สหกรณ์ และสหกรณ์ควรกำหนดวัตถุประสงค์ในการสร้าง ธรรมาภิบาลของสหกรณ์ ต้องปฏิบัติได้จริงด้วยจึงจะสำเร็จ การกำหนดวัตถุประสงค์ ที่ไม่สามารถปฏิบัติได้ แม้ผู้บริหารจะมีความมุ่งมั่นก็ยากที่จะสำเร็จ และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ควรมีผู้เชี่ยวชาญคอยให้คำปรึกษา และมีการตรวจสอบภายในเป็นระยะทั้งภายในสหกรณ์และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

5. การกำหนดวิธีบริหารจัดการ สหกรณ์ต้องสร้างความตระหนักให้กับเจ้าหน้าที่ สหกรณ์และสมาชิกสหกรณ์ คู่ค้า ชุมชน สังคม รัฐบาล เห็นความสำคัญของธรรมาภิบาล และให้ความร่วมมือ ตลอดจนต้องกำหนดหรือรณรงค์ให้ทุกคนในสหกรณ์สนับสนุนและปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ มีการสื่อสารที่ถูกต้อง ชัดเจนและครบถ้วนด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย และสามารถปฏิบัติได้

6. จัดตั้งคณะกรรมการกำกับการดำเนินงาน เกี่ยวกับธรรมาภิบาล สหกรณ์ควรจัดตั้งคณะกรรมการติดตามผลการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์ และรายงานผลความก้าวหน้าให้คณะกรรมการดำเนินการทราบทุกเดือน

7. ติดตามประเมินผล เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์ และแนวทางดำเนินการไว้อย่างชัดเจนแล้วคณะกรรมการดำเนินการควรกำหนดตัวชี้วัดหรือ Key Performance Indicators (KPI) เพื่อใช้ในการติดตามว่า เราทำได้ตามนโยบายหรือยัง

## 2.6 ประโยชน์ที่สหกรณ์ได้รับจากการมีธรรมาภิบาล

เมื่อสหกรณ์ยึดถือ “ธรรมาภิบาล” ในการดำเนินธุรกิจ ผลที่ได้รับกลับมา คือ “ความเชื่อถือ” จากสมาชิกสหกรณ์ ประชาชนทั่วไป สถาบันการเงิน สังคม และคู่ค้า ฯลฯ เพราะทุกส่วนที่มีส่วนได้ส่วนเสียย่อมต้องการให้สหกรณ์ที่จะค้าขายด้วยความซื่อสัตย์สุจริตโปร่งใส มีความรับผิดชอบ มีความยุติธรรม มีจริยธรรม คุณธรรม สินค้าที่ผลิตได้เป็นสินค้าที่ดี มีคุณภาพปลอดภัย ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม ไม่ค้ากำไรเกินควร และไม่เอาเปรียบต่อสมาชิก และประชาชนทั่วไป การดำเนินการลักษณะนี้ สหกรณ์จะเจริญรุ่งเรืองเป็นที่เชื่อถือของคู่ค้า สมาชิกสหกรณ์มีส่วนเหลือ สามารถพึ่งพาตนเองได้ในยามวิกฤต และในยามปกติ รวมทั้งสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ง่าย ไม่ว่าสถาบันการเงินใดก็ต้องการให้สินเชื่อ และให้ดอกเบี้ยเงินกู้ที่ถูกลง เพราะปล่อย

ลินเชื่อให้แล้วปลอดภัยไม่ต้องกลัวสูญ เนื่องจากสหกรณ์มีความรับผิดชอบและธุรกิจดำเนินไปด้วยดี ผลที่ได้รับกลับมาของสหกรณ์พอสรุปได้ ดังนี้

### 2.6.1 เพิ่มความน่าเชื่อถือของกิจการสหกรณ์

สหกรณ์ที่ดำเนินธุรกิจโดยยึดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือมีธรรมาภิบาลจะมีนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่สนองตอบความคาดหวังหรือความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล จะส่งผลให้สหกรณ์ได้รับความเชื่อถือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (สมาชิก, ประชาชนทั่วไป , คู่ค้า ,สถาบันการเงิน)

### 2.6.2 สามารถระดมทุนและเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ง่าย

สถาบันการเงินและแหล่งทุนต่าง ๆ จะให้ความเชื่อมั่นกับสหกรณ์ที่มีธรรมาภิบาล และพร้อมจะให้การสนับสนุนด้วย เพราะความน่าเชื่อถือที่สหกรณ์สั่งสมไว้ จะทำให้ผู้ให้การสนับสนุนมั่นใจว่าเงินที่ให้กู้ยืมจะไม่สูญหาย

### 2.6.3 มีเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่ดี มีความสามารถ และรักองค์กร

ตามหลักธรรมาภิบาล สหกรณ์ที่มีนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่คำนึงถึงความเป็นอยู่ของเจ้าหน้าที่สหกรณ์และให้ความสำคัญกับการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์ จะทำให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์รักองค์กร และสามารถดึงดูดบุคคลภายนอกที่มีความรู้ความสามารถให้ความสนใจเข้าร่วมงานกับองค์กรตลอดไป

### 2.6.4 เพิ่มการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการดำเนินงานของสหกรณ์

สหกรณ์ที่มีแนวทางปฏิบัติที่ดีต่อสมาชิก ตระหนักและให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจของสมาชิกเป็นหลัก ด้วยการผลิตสินค้าหรือให้บริการแก่สมาชิกโดยคำนึงความปลอดภัยและความคุ้มค่า ที่สมาชิกจะได้รับจากผลิตภัณฑ์หรือบริการ จะนำไปสู่การเพิ่มการมีส่วนร่วมของสมาชิกและการขยายธุรกิจในอนาคต

### 2.6.5 เพิ่มโอกาสในการสร้างความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

สหกรณ์ที่มีระบบการบริหารจัดการธุรกิจที่มีความซื่อสัตย์ โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้สหกรณ์ได้รับความเชื่อถือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (สมาชิก , ประชาชนทั่วไป, คู่ค้า, สถาบันการเงิน) และผู้ที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ อยากร่วมลงทุนและให้การตอบสนองที่ดี เป็นโอกาสที่จะทำให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ และนำกิจการไปสู่ความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

### 2.6.6 การยอมรับของสังคมในการดำเนินธุรกิจ

ความรับผิดชอบต่อสังคมและส่วนรวมของสหกรณ์ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (สมาชิก , ประชาชนทั่วไป , คู่ค้า , สถาบันการเงิน) คาดหวังหรือรับรู้ มีผลอย่างมากต่อการยอมรับ

ของสังคมและการเติบโตของสหกรณ์ในการดำเนินธุรกิจ ในทางตรงกันข้ามสหกรณ์ที่ละเลย ไม่เอาใจใส่ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมนอกจากจะถูกต่อต้านหรือมีความขัดแย้งกับสังคมและ ส่วนรวมแล้ว หากสหกรณ์ประสบภาวะวิกฤตร้ายแรง โอกาสที่จะได้รับความเห็นใจ การให้อภัย หรือโอกาสในการแก้ตัวจากชุมชนและสังคม คงเป็นเรื่องที่คาดหวังได้ยาก

### 2.6.7 เพิ่มภูมิคุ้มกันให้แก่สหกรณ์

ท่ามกลางกระแสของความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาในยุคโลกาภิวัตน์ มีโอกาสสูงมากที่จะนำกิจการไปสู่ความเสี่ยงใหม่ ๆ ซึ่งยากจะคาดเดา การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือ มีธรรมาภิบาล มาตรการเหล่านี้จะช่วยป้องกันผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นทั้งจากภายในและภายนอก เป็นการเพิ่มภูมิคุ้มกันให้แก่สหกรณ์ และลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจให้น้อยลง (คู่มือธรรมาภิบาลในสหกรณ์:2554)

### 2.7 สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด

สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด จัดทะเบียนจัดตั้งเป็นสหกรณ์ประเภท การเกษตรเมื่อวันที่ 12 สิงหาคม 2514 รับเกษตรกรทราวดวนผักชะอำ ในโครงการเป็นสมาชิก สหกรณ์ จำนวน 82 ครอบครัว และเกษตรกรทำประโยชน์อยู่ในพื้นที่หุบกะพง 46 ครอบครัว รวม เป็น 128 ครอบครัว เข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์ ดำเนินธุรกิจบริการสมาชิกแบบครบวงจร ประกอบด้วย ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจรับฝากเงิน ธุรกิจการซื้อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลผลิต ธุรกิจแปรรูปผลิตผลการเกษตรและการผลิตสินค้า และธุรกิจบริการและส่งเสริมการเกษตร ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในปีแรก พ.ศ.2515 ปรากฏว่าสหกรณ์มีทุนดำเนินการ 253,677.50 บาท มีทุนเรือนหุ้น 175,000 บาท มีเงินสำรอง 60,661.50 บาท และได้กำไรสุทธิในปีแรกเป็นเงิน 3,376.22 บาท ปัจจุบันสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด มีสมาชิกจำนวน 480 คน มีคณะกรรมการ ดำเนินการ 13 คน ผู้ตรวจสอบกิจการ 2 คน เจ้าหน้าที่สหกรณ์ 7 คน

#### วิสัยทัศน์

เป็นสหกรณ์ต้นแบบพระราชทาน บริหารงานโปร่งใส สืบสานปณิธานารายณ์ พัฒนาคุณภาพชีวิต เพิ่มผลผลิต พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

#### ภารกิจ

- พัฒนาบุคลากร
- พัฒนาการบริหารจัดการ
- ระดมเงินทุน
- ส่งเสริมอาชีพและร่วมพัฒนาชุมชน

### วัตถุประสงค์

1. เพิ่มศักยภาพบุคลากรของสหกรณ์ทุกฝ่าย
2. เพื่อให้ฝ่ายจัดการมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
3. เพิ่มศักยภาพในการทำงานของทุกฝ่าย

### กรอบทิศทาง การพัฒนาสหกรณ์ในช่วงเวลาของแผนกลยุทธ์

ทิศทาง การพัฒนาสหกรณ์ภายใต้แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ (1 กรกฎาคม 2555 – 30 มิถุนายน 2558) เริ่มต้นจากการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ให้มีความรู้ความเข้าใจในบทบาท สิทธิ หน้าที่ การพัฒนาตนเอง การส่งเสริมการประกอบอาชีพ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตตาม แนวทางเศรษฐกิจพอเพียง ตลอดจนคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ต้องมีทักษะการบริหาร จัดการ อย่างเป็นระบบ การพัฒนาเทคโนโลยี การเพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารจัดการ เพื่อนำไปสู่ การตอบสนองแก่สมาชิกให้มีฐานะความเป็นอยู่มั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคม ร่วมกันรณรงค์รักษา พื้นฟูวัฒนธรรมประเพณีอันดีให้ดำรงอยู่ และส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการสหกรณ์ตามหลัก ธรรมาภิบาลที่ดี เพื่อให้สหกรณ์เป็นที่เชื่อถือและยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

### การดำเนินงานของสหกรณ์

การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ที่สำคัญมี 6 ธุรกิจ ดังนี้

1. ธุรกิจสินเชื่อ สหกรณ์ปล่อยเงินกู้ให้กับสมาชิก 2 ประเภทด้วยกัน ดังนี้
  - สินเชื่อระยะสั้น วงเงินกู้ไม่เกิน 40,000 บาท โดยใช้บุคคลค้ำประกัน

คิดดอกเบี้ยอัตราร้อยละ 8

- สินเชื่อระยะปานกลาง วงเงินกู้ไม่เกิน 150,000 บาท โดยใช้สังหาริมทรัพย์

ค้ำประกัน คิดดอกเบี้ยอัตราร้อยละ 8

2. ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย สหกรณ์จัดหาวัสดุ เส้นใยป่านสรนารายณ์

เปียเส้นใยป่าน สรนารายณ์ และข้าวสาร มาจำหน่ายให้กับสมาชิก

3. ธุรกิจรวบรวมผลผลิต ปัจจุบันสหกรณ์ทำการรวบรวมผลผลิตกัน้ำจักสานจาก เส้นใยป่านสรนารายณ์จากสมาชิกเพื่อมาจัดจำหน่ายที่ศูนย์จำหน่ายสินค้าของสหกรณ์ รวบรวมผัก จากสมาชิกเพื่อส่งจำหน่ายไปวังไกลกังวล

4. ธุรกิจแปรรูปผลผลิตการเกษตรและการผลิตสินค้า สหกรณ์จัดทำฟาร์มเลี้ยง ไก่ไข่ โดยได้รับความร่วมมือจากมูลนิธิพัฒนาชีวิตชนบท

5. ธุรกิจให้บริการและส่งเสริมการเกษตร เป็นธุรกิจที่ให้บริการน้ำเพื่อใช้ในการ การเกษตร ปัจจุบันสหกรณ์กำลังดำเนินการประชุมวางแผนทางในรูปกลุ่มผู้ใช้น้ำ เพื่อให้สามารถ จัดการน้ำเพื่อใช้ในการเกษตรของพื้นที่โครงการตามพระราชประสงค์หุบกะพง

6. ธุรกิจรับฝาก สหกรณ์รับฝากเงินจากสมาชิกและอื่น ๆ โดยที่สหกรณ์มีการรับฝากเงินจากสมาชิกแยกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

- เงินฝากประเภทออมทรัพย์ ดอกเบี้ยร้อยละ 1
- เงินฝากประเภทออมทรัพย์พิเศษ ดอกเบี้ยร้อยละ 2

ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2556 (ปีบัญชี :30 มิถุนายน ของทุกปี) สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด มีทุนดำเนินงานทั้งสิ้น 35,442,773.90 บาท ประกอบด้วย

ที่	รายการ	จำนวนเงิน
1.	ทุนเรือนหุ้น	2,363,600.00
2.	ทุนสำรอง	4,454,237.21
3.	ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบและอื่น ๆ	786,878.77
4.	กำไรจากเงินลงทุนที่ยังไม่เกิดขึ้น	67,000.00
5.	กำไรสุทธิประจำปี	694,808.20
	<b>รวมทุน</b>	<b>8,366,524.00</b>
6.	เจ้าหนี้การค้า	489,069.00
7.	เงินรับฝาก	15,567,313.75
8.	หนี้สินหมุนเวียนอื่น	158,178.70
9.	ทุนพระราชทานเพื่อพัฒนากิจกรรมสหกรณ์	8,211,060.21
10.	เงินอุดหนุนโครงการ 1 ตำบล 1 ผลิตภัณฑ์	-
11.	หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	2,650,628.24
12.	รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	10,861,688.45
	<b>รวมหนี้สิน</b>	<b>27,076,249.90</b>

### 3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศิริยา โธแก้ว (2549 : 108) ได้ศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล : กรณีศึกษา โรงเรียนสิริวิภาวดีวิทยา จังหวัดสมุทรปราการ ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนสิริวิภาวดีวิทยาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านหลักความคุ้มค่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุดในขณะที่ด้านหลักการมีส่วนร่วมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำสุด

2. การเปรียบเทียบการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ของโรงเรียนสิริวิภาวดีวิทยาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษากับครูผู้สอน พบว่า มีความแตกต่างกัน และที่แตกต่างกันมากที่สุด คือ ด้านหลักนิติธรรม และแตกต่างกันน้อยที่สุด คือ ด้านหลักคุณธรรม

3. ปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนสิริวิภาวดีวิทยาที่พบคือ นักเรียน ครู และผู้ปกครองยังขาดระเบียบ ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบของโรงเรียนอย่างจริงจัง

อภิชาติ โชตชัชวาลกุล (2550) ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล กรณีศึกษาเขตอำเภอหนองหญ้าไซ จังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลโดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานส่วนตำบลและนักการเมืองท้องถิ่นมีความคิดเห็นในการใช้หลักธรรมาภิบาลตามหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่าอยู่ในระดับมาก ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล จำแนกตามตำแหน่ง เพศ อายุ การศึกษา และระยะเวลาในการทำงานไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05

นิกร นวโชติรส (2550 : 35) ได้ศึกษาการบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น ผลการศึกษา พบว่า ความคิดเห็นต่อการบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น ตามนโยบายคณะผู้บริหารเทศบาลนครขอนแก่น พบว่าทั้งผู้บริหารและครูผู้สอนมีความพึงพอใจตรงกันว่าทุกโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น ได้มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากในทุก ๆ องค์ประกอบ โดยภาพรวม พบว่า การบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาลตามหลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักความคุ้มค่า มีความพึงพอใจในการปฏิบัติอยู่ในระดับมากกว่าองค์ประกอบอื่น ๆ และองค์ประกอบด้านหลักความโปร่งใสมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

อรทัย แสงทอง (2551) ได้ศึกษาหลักธรรมาภิบาลกับการบริหารงานสถานศึกษาสังกัด กรุงเทพมหานคร กรณีศึกษาสถานศึกษาในเขตคลังชั้น ผลการศึกษาพบว่า ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ครูผู้สอนมีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตคลังชั้น กรุงเทพมหานครพบว่า มีการใช้หลักธรรมาภิบาล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 การนำหลักการและแนวการบริหารสถานศึกษาที่เหมาะสมและสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานทั้ง 6 งานของสถานศึกษาเป็นอย่างดี มีความเหมาะสมในระดับมากและมากที่สุด

ชนัดดา กลมกลิ้ง (2552:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์ในสถานศึกษา พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์ในสถานศึกษา เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ หลักความรับผิดชอบ หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความคุ้มค่า และหลักความโปร่งใส ตามลำดับ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุและรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์ในสถานศึกษา ต่างกัน แนวทางการพัฒนาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักนิติธรรมและหลักคุณธรรม ควรอบรมคณะกรรมการดำเนินการ ก่อนเข้าบริหารงานสหกรณ์ หลักความโปร่งใสมควรมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร หลักการมีส่วนร่วม ควรมีวิธุงใจให้สมาชิกสหกรณ์มาทำ ธุรกิจกับสหกรณ์ หลักความรับผิดชอบ ควรนำหลักการ I AM READY มาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และหลักความคุ้มค่า ควรมีการควบคุมการใช้จ่ายอย่างเคร่งครัด

นายทรงชัย นกขมื่น (2552:บทคัดย่อ) การพัฒนาท้องถิ่นตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล : กรณีศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสมุทรปราการ ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับความเป็นธรรมาภิบาลในการพัฒนาท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดสมุทรปราการ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาทางด้านของความเป็นธรรมาภิบาลในการ พัฒนาท้องถิ่นพบว่า การพัฒนาตามหลักความคุ้มค่ามากที่สุด และน้อยสุดคือ การพัฒนาตามหลักการมีส่วนร่วม 2) ประชาชนที่มีอายุ ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้ เขตพื้นที่ที่อาศัย และระยะเวลาพำนักอาศัยในชุมชนต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระดับความเป็นธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลไม่แตกต่างกัน ส่วนประชาชนที่มี เพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความเป็นธรรมาภิบาลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



เทิดศักดิ์ โกธธรรม (2553:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเนินมะปราง จังหวัดพิษณุโลก พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 53.0 มีอายุระหว่าง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.3 สถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 56.7 ส่วนใหญ่มีการศึกษาอยู่ในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 55.2 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล คิดเป็นร้อยละ 58.2 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน อยู่ระหว่าง 5,001-10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 38.1 ประกอบอาชีพเกษตรกรรม คิดเป็นร้อยละ 43.3 การวิเคราะห์ข้อมูลความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาส่วนใหญ่มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล โดยภาพรวมอยู่ในระดับต่ำ ( $X = 1.15$ ) ส่วนผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอเนินมะปราง พบว่า ด้านนิติธรรม พบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเนินมะปรางปฏิบัติงานล่าช้า ไม่ทันต่อความต้องการของประชาชน ด้านความรับผิดชอบ คือ เจ้าหน้าที่ไม่ค่อยสนใจที่จะปฏิบัติงาน ด้านการมีส่วนร่วม คือ ประชาชนเข้าไปมีส่วนร่วมกับองค์การบริหารส่วนตำบลน้อย ด้านความโปร่งใส คือ ผู้บริหารยังไม่มีระบบการตรวจสอบภายในที่เข้มแข็ง ด้านคุณธรรม คือ ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาไม่มีความเป็นธรรม และด้านความคุ้มค่า คือ เจ้าหน้าที่มาทำงานไม่ตรงเวลาและกลับก่อนเวลา

รุ่งรัตน์ เขียววงศ์ใหญ่ (2554:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการใช้ธรรมาภิบาล บริษัท เซฟรอนประเทศไทย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุ 41-50 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี ตำแหน่งพนักงานทั่วไป อายุงาน 6-10 ปี ปฏิบัติงานบนฝั่ง รายได้ต่อเดือน 30,000-250,000 บาท มีความรู้ความเข้าใจการใช้หลักธรรมาภิบาล ใน บริษัท เซฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด คิดเป็นคะแนนเฉลี่ย 13.35 มีระดับการปฏิบัติและระดับความคาดหวังในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหาร โดยรวมในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง การทดสอบสมมติฐาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ธรรมาภิบาลของบุคลากรใน บริษัท เซฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด ในหลักนิติธรรม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ปัจจัยความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทตามหลักความคุ้มค่า มีความสัมพันธ์ทิศทางตรงกันข้ามกับการปฏิบัติตามเกณฑ์ธรรมาภิบาล ในหลักนิติธรรม ของบุคลากรใน บริษัท เซฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทิศทางตรงกันข้าม ปัจจัยความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทตามหลักคุณธรรม มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติตามเกณฑ์ธรรมาภิบาล ในหลักความโปร่งใส ของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

วัชรภรณ์ ฉัตรเงิน (2555:บทคัดย่อ) การดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลต่อพนักงาน การประปานครหลวง ผลการศึกษาพบว่า ภาพรวมของการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของ การประปานครหลวงอยู่ในระดับมาก โดยหลักธรรมาภิบาลที่พนักงานเห็นด้วยในระดับมากที่สุด คือ ความคุ้มค่า ประเด็นที่บุคลากรมีทัศนคติเห็นด้วยระดับมาก คือ การประปานครหลวงมีกลวิธีใน การสร้างจิตสำนึกให้ประชาชนตระหนักถึงความสำคัญของการอนุรักษ์ต้นน้ำและสิ่งแวดล้อม หลัก ธรรมาภิบาลที่มีบุคลากรให้ความคิดเห็นรองลงมาคือหลักการมีส่วนร่วม หลักนิติธรรม หลักความ รับผิดชอบ หลักความโปร่งใส และหลักคุณธรรม ตามลำดับ ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วน บุคคลกับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลต่อการประปา นครหลวง พบว่า ในด้านระดับ การศึกษา และสายงานที่พนักงานปฏิบัติงานมีผลกับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของ การประปา นครหลวง ส่วนปัจจัยด้านบุคคลด้าน เพศ อายุ สถานภาพ และระดับตำแหน่งงาน ไม่มี ผลต่อการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของการประปา นครหลวง ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผู้บริหาร ในการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีในรูปแบบธรรมาภิบาล ได้แก่ ผู้บริหารต้องมีการพัฒนาการ บริหารจัดการและให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การวางแผน การตัดสินใจ การทำงาน การพัฒนางาน และการประเมินผลการดำเนินงาน จัดให้มีกิจกรรมส่งเสริมธรรมาภิบาล ในหน่วยงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง และควรเปิดโอกาสให้เกิดการรวมตัวของประชาชนเพื่อ เข้าถึงข้อมูล ข่าวสาร การตรวจสอบ และลดการทุจริตคอร์รัปชัน เพื่อให้เกิดความโปร่งใส



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาการพัฒนาการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร  
หุบกะพง จำกัด เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ ซึ่งผู้ศึกษาได้ดำเนินการวิจัยดังนี้

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

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษาครั้งนี้ได้กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

##### 1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง  
จำกัด จำนวน 500 คน ได้แก่ ฝ่ายจัดการ คณะกรรมการดำเนินงาน และสมาชิกสหกรณ์

##### 1.2 กลุ่มตัวอย่าง

ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ฝ่ายจัดการ คณะกรรมการ  
ดำเนินงาน และสมาชิกสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด จำนวน 238 คน แยกเป็นดังนี้

1.2.1 ฝ่ายจัดการของสหกรณ์ทั้งหมด จำนวน 7 คน โดยการสุ่มตัวอย่าง  
แบบเจาะจง

1.2.2 คณะกรรมการดำเนินงานทั้งหมด จำนวน 13 คน โดยการสุ่มตัวอย่าง  
แบบเจาะจง

1.2.3 สมาชิกสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด จำนวน 480 คน โดยใช้วิธีการ  
คำนวณกลุ่มตัวอย่างของ ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 218 คน ซึ่งจะ  
ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย โดยสุ่มแบบตามสะดวก

$$\text{สูตรคำนวณดังนี้} \quad n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

e คือ ความคาดเคลื่อนของการเลือกตัวอย่าง

N คือ ขนาดของประชากร

n คือ ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

ในที่นี้กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 0.05 หรือที่ระดับความเชื่อมั่น 95 เปอร์เซ็นต์

$$\begin{aligned} \text{แทนค่า} \quad n &= \frac{480}{1 + 480(0.05)^2} \\ &= 218 \text{ คน} \end{aligned}$$

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามการพัฒนาคำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล ของ สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด โดยแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อการศึกษาในครั้งนี้ แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยสอบถาม ชนิดคำถามแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ประกอบด้วยคำถาม 7 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ ตำแหน่ง/สถานภาพในสหกรณ์ และระยะเวลาการเป็นสมาชิก/การดำรงตำแหน่ง/การปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลในฐานะตัวแปร โดยใช้มาตรวัดแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ซึ่งใช้วิธีแบบลิเคิร์ต (Likert's Scale) สอบถามการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ว่าได้นำหลักธรรมาภิบาลใช้ในหน่วยงานอยู่ในระดับใดรวมทั้งหมดจำนวน 45 ข้อได้แก่

- |                             |             |
|-----------------------------|-------------|
| 1. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน | จำนวน 6 ข้อ |
| 2. ประสิทธิภาพการดำเนินงาน  | จำนวน 5 ข้อ |
| 3. การตอบสนองเชิงบริการ     | จำนวน 4 ข้อ |
| 4. ภาระผูกพันต่อสมาชิก      | จำนวน 5 ข้อ |
| 5. ความเปิดเผย/โปร่งใส      | จำนวน 4 ข้อ |

6. การยึดหลักนิติธรรม	จำนวน 5 ข้อ
7. กระจายอำนาจ	จำนวน 4 ข้อ
8. การยึดหลักความเสมอภาค	จำนวน 4 ข้อ
9. การมีส่วนร่วม/การมุ่งเน้นฉันทามติ	จำนวน 4 ข้อ
10. การยึดหลักคุณธรรม/จริยธรรม	จำนวน 4 ข้อ

โดยมีเกณฑ์การให้น้ำหนักคะแนนของแบบสอบถาม ผู้ศึกษาตรวจให้  
น้ำหนักเป็น 5 ระดับการดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด  
ดังนี้

กำหนดให้ 5 คะแนน หมายถึง ระดับมากที่สุด
กำหนดให้ 4 คะแนน หมายถึง ระดับมาก
กำหนดให้ 3 คะแนน หมายถึง ระดับปานกลาง
กำหนดให้ 2 คะแนน หมายถึง ระดับน้อย
กำหนดให้ 1 คะแนน หมายถึง ระดับน้อยที่สุด

นำคะแนนที่ได้ไปหาค่าเฉลี่ย (Mean) แล้วกำหนดเกณฑ์ในการแปลค่าเฉลี่ย  
ระดับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ลักษณะการ  
ประเมิน 5 ระดับ ตั้งแต่ระดับมากที่สุด จนถึงระดับน้อยที่สุด โดยกำหนดเกณฑ์ค่าคะแนนเฉลี่ยด้วย  
วิธีการคำนวณอัตราภาคชั้น (กัลยา วานิชบัญญัติ, 2547: 29)

$$\text{จำนวนชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{อัตราภาคชั้น}}$$

$$\text{อัตราภาคชั้น} = \frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

ระดับคะแนนเฉลี่ย	แปลผลระดับความคิดเห็น
4.21 – 5.00	หมายความว่า ระดับมากที่สุด
3.41 – 4.20	หมายความว่า ระดับมาก
2.61 – 3.40	หมายความว่า ระดับปานกลาง
1.81 – 2.60	หมายความว่า ระดับน้อย
1.00 – 1.80	หมายความว่า ระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ปัญหา/อุปสรรคและข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด คำถามปลายเปิด (Open-Ended Question) เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาหรือปรับปรุงต่อไป

### 3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้รวบรวมข้อมูลที่น่ามาประกอบการศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

**3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)** เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เก็บข้อมูลจากฝ่ายจัดการ คณะกรรมการดำเนินงาน และสมาชิกสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ทั้งหมดจำนวน 238 คน

**3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)** รวบรวมจากหนังสือ ตำรา เอกสาร บทความทางวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และการค้นคว้าข้อมูลผ่านระบบอินเทอร์เน็ต เพื่อเป็นข้อมูลประกอบในการศึกษา

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอและอภิปรายผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามในการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเป็นตัววิเคราะห์ข้อมูล เพื่อหาค่าทางสถิติ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

**4.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic)** ใช้วิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะกลุ่มตัวอย่างของผู้ตอบแบบสอบถาม และระดับความคิดเห็นของการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของ สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

**4.2 สถิติเชิงอนุมาน** ใช้ในวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการเปรียบเทียบความแตกต่างความคิดเห็นต่อการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล โดยใช้สถิติการทดสอบค่า t-test (Independent Samples) และทดสอบค่า F-test (One-way ANOVA) และทดสอบค่าเฉลี่ยความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธี LSD โดยกำหนดค่าระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 หรือระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

**4.3 การวิเคราะห์ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ** แนวทางการพัฒนาการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล ของ สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร หุบกะพง จำกัด จำนวน 238 คน ผู้ศึกษาได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนต่าง ๆ และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งเป็น 4 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ผลวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา รายได้ ตำแหน่ง/สถานภาพในสหกรณ์ และ ระยะเวลาการเป็นสมาชิก/การดำรงตำแหน่ง/การปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล ของ สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล ของ สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา รายได้ ตำแหน่ง/สถานภาพในสหกรณ์ และ ระยะเวลาการเป็นสมาชิก/การดำรงตำแหน่ง/การปฏิบัติงาน

ตอนที่ 4 ปัญหา อุปสรรค และ ข้อเสนอแนะ

เพื่อให้เกิดการเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาได้กำหนดสัญลักษณ์ต่าง ๆ ในการแปลความหมายดังนี้

$\bar{x}$	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
n	หมายถึง	จำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์
t	หมายถึง	สถิติทดสอบที่ใช้พรรณนาใน t-distribution
F	หมายถึง	สถิติทดสอบที่ใช้พิจารณาใน F-distribution
Sig.	หมายถึง	ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติในการวิจัยครั้งนี้ ใช้ที่ระดับ 0.05
LSD	หมายถึง	ทดสอบค่าเฉลี่ยความแตกต่างเป็นรายคู่
*	หมายถึง	ค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### ตอนที่ 1 ผลวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการศึกษาเกี่ยวกับข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา รายได้ ตำแหน่ง/สถานภาพในสหกรณ์ และ ระยะเวลาการเป็นสมาชิก/การดำรงตำแหน่ง/การปฏิบัติงาน ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

ข้อมูลทั่วไป	จำนวนคน (n = 238)	ร้อยละ (100)
1. เพศ		
ชาย	110	46.2
หญิง	128	53.8
2. อายุ		
20-30 ปี	5	2.1
31-40 ปี	31	13.0
41-50 ปี	64	26.9
51-60 ปี	78	32.8
60 ปีขึ้นไป	60	25.2
3. สถานภาพ		
โสด	30	12.6
สมรส	171	71.8
หม้าย/หย่าร้าง	37	15.5
4. ระดับการศึกษา		
มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.หรือเทียบเท่า	97	40.8
อนุปริญญา/ปวส.หรือเทียบเท่า	25	10.5
ปริญญาตรี	15	6.3
สูงกว่าปริญญาตรี	0	0.0
อื่น ๆ	101	42.4



ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวนคน (n = 238)	ร้อยละ(100)
5. รายได้		
5,000-10,000	110	46.2
10,001-15000	76	31.9
15,001-20,000	31	13.0
20,000 ขึ้นไป	21	8.8
6. ตำแหน่ง/สถานภาพในสหกรณ์		
สมาชิก	218	91.6
คณะกรรมการดำเนินงาน	13	5.5
ฝ่ายจัดการ	7	2.9
7. ระยะเวลาการเป็นสมาชิก/การดำรงตำแหน่ง/การปฏิบัติงาน		
ต่ำกว่า 1 ปี		
ต่ำกว่า 1 ปี	5	2.1
1-5 ปี		
1-5 ปี	37	15.5
6-10 ปี		
6-10 ปี	64	26.9
มากกว่า 10 ปี		
มากกว่า 10 ปี	132	55.5

จากตารางที่ 4.1 ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานตามหลัก  
 ธรรมาภิบาล ของ สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด พบว่า

เพศ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 128 คน คิดเป็นร้อยละ 53.8 เป็น  
 เพศชาย จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 46.2

อายุ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 51-60 ปี จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ  
 32.8 ลำดับต่อมา คือ อายุ 41-50 ปี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 26.9 , อายุ 60 ปีขึ้นไป จำนวน 60 คน  
 คิดเป็นร้อยละ 25.2, อายุ 31- 40 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 13.0 และ อายุ 20-30 ปี จำนวน 5 คน  
 คิดเป็นร้อยละ 21.1

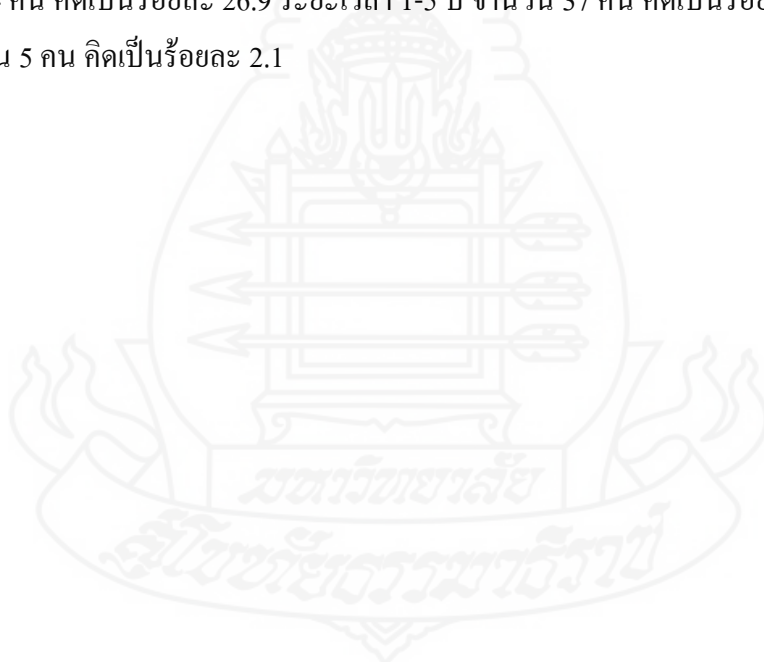
สถานภาพสมรส กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการสมรส จำนวน 171 คน คิดเป็นร้อยละ  
 71.8 ลำดับต่อมา คือ หม้าย/หย่าร้าง จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 15.5 และ โสด จำนวน 30 คน  
 คิดเป็นร้อยละ 12.6

**ระดับการศึกษา** กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในระดับอื่น ๆ (ประถมศึกษา) จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 42.4 ลำดับต่อมา คือ มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.หรือเทียบเท่า จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 40.8 , อนุปริญญา/ปวส.หรือเทียบเท่า จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 10.5 และปริญญาตรี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 6.3

**รายได้** กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีรายได้ 5,000-10,000 บาท จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 46.2 ลำดับต่อมา คือ 10,001-15000 บาท จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 31.9, 15,001-20,000 บาท จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 13 และ 20,000 บาทขึ้นไป จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 8.8

**ตำแหน่ง/สถานในสหกรณ์** กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นสมาชิก จำนวน 218 คน คิดเป็นร้อยละ 91.6 ลำดับต่อมาเป็นคณะกรรมการดำเนินงาน จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 5.5 และฝ่ายจัดการ จำนวน 7 คน คิดเป็น ร้อยละ 2.9

**ระยะเวลาการเป็นสมาชิก/การดำรงตำแหน่ง/การปฏิบัติงาน** กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระยะเวลามากกว่า 10 ปี จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 55.5 ลำดับต่อมา คือ ระยะเวลา 6-10 ปี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 26.9 ระยะเวลา 1-5 ปี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 15.5 และ ต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.1



**ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน  
ตามหลักธรรมาภิบาล ของ สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด**

โดยแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

**2.1 ทำการวิเคราะห์ระดับความเห็นของบุคลากรกับการดำเนินงานตามหลัก  
ธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร จำกัด โดยรวม ดังตารางที่ 4.2**

ตารางที่ 4.2 การดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด โดยรวม  
และรายด้าน

การดำเนินงาน	$\bar{x}$	S.D.	การแปลผล
1. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	3.57	.609	มาก
2. ประสิทธิภาพการดำเนินงาน	3.37	.538	ปานกลาง
3. การตอบสนองด้านบริการ	3.40	.655	ปานกลาง
4. ภาวะรับผิดชอบต่อสมาชิก	3.44	.681	มาก
5. ความเปิดเผย/โปร่งใส	3.45	.741	มาก
6. การยึดหลักนิติธรรม	3.38	.572	ปานกลาง
7. การกระจายอำนาจ	3.48	.673	มาก
8. การยึดหลักความเสมอภาค	3.60	.694	มาก
9. การมีส่วนร่วม/การมุ่งเน้นฉันทามติ	3.61	.665	มาก
10. การยึดหลักคุณธรรม/จริยธรรม	3.63	.644	มาก
รวม	3.49	.649	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล ของ  
สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.49$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน  
พบว่าอยู่ในระดับมาก 7 ด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การยึดหลักคุณธรรม/จริยธรรม  
( $\bar{x} = 3.63$ ) การมีส่วนร่วม/การมุ่งเน้นฉันทามติ ( $\bar{x} = 3.61$ ) การยึดหลักความเสมอภาค ( $\bar{x} = 3.60$ )  
ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 3.57$ ) การกระจายอำนาจ ( $\bar{x} = 3.48$ ) ความเปิดเผย/โปร่งใส ( $\bar{x} = 3.45$ )

ภาระรับผิดชอบต่อสมาชิก ( $\bar{x} = 3.44$ ) และพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การตอบสนองด้านบริการ ( $\bar{x} = 3.40$ ) การยึดหลักนิติธรรม ( $\bar{x} = 3.38$ ) และประสิทธิผลการดำเนินงาน ( $\bar{x} = 3.37$ )

## 2.2 ทำการวิเคราะห์ความคิดเห็นของบุคลากรกับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด รายด้านต่างๆ มีทั้งหมด 10 ด้าน ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 การดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เป็นรายชื่อ

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	$\bar{x}$	S.D.	การแปลผล
1. สหกรณ์มีการจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้งานเสร็จได้ทันเวลา	3.53	.509	มาก
2. สหกรณ์มีการส่งเสริมหรือมีมาตรการในการใช้ทรัพย์สินให้เกิดประโยชน์สูงสุด	3.56	.619	มาก
3. สหกรณ์มีผลการดำเนินงานที่มีต้นทุนต่ำลงทุก ๆ ปีอย่างชัดเจน	3.35	.616	ปานกลาง
4. สหกรณ์มีการบริหารและการดำเนินงานซึ่งมีผลกำไรอย่างต่อเนื่อง	3.58	.617	มาก
5. สหกรณ์มีการจัดขั้นตอน กระบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ	3.55	.612	มาก
6. สหกรณ์มีการพัฒนาเงินทุนภายในเพียงพอต่อการดำเนินงาน เช่น ระดมเงินฝาก ระดมทุนและทุนสะสมต่าง ๆ	3.87	.684	มาก
รวม	3.57	.609	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นว่ามี การดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ด้านหลักประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.57$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมาก 5 ข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ สหกรณ์มีการพัฒนาเงินทุนภายในเพียงพอต่อการดำเนินงาน เช่น ระดมเงินฝาก ระดมทุน และ ทุนสะสมต่าง ๆ ( $\bar{x} = 3.87$ ) สหกรณ์มีการบริหารและการดำเนินงาน ซึ่งมีผลกำไรอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{x} = 3.58$ ) สหกรณ์มีการส่งเสริมหรือมีมาตรการในการใช้ทรัพย์สินให้เกิดประโยชน์สูงสุด ( $\bar{x} = 3.56$ ) สหกรณ์มีการจัดชั้นตอน กระบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ( $\bar{x} = 3.55$ ) และ สหกรณ์มีการจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้งานเสร็จได้ทันเวลา ( $\bar{x} = 3.53$ ) และ อยู่ในระดับปานกลาง 1 ข้อ คือ สหกรณ์มีผลการดำเนินงานที่มีต้นทุนต่ำลงทุก ๆ ปีอย่างชัดเจน ( $\bar{x} = 3.35$ )

ตารางที่ 4.4 การดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด  
ด้านประสิทธิผลการดำเนินงาน เป็นรายข้อ

ประสิทธิผลการดำเนินงาน	$\bar{x}$	S.D.	การแปลผล
7. สหกรณ์มีการสื่อสารหรือสร้างความเข้าใจกับสมาชิกอย่างทั่วถึง	3.39	.489	ปานกลาง
8. สหกรณ์มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบที่ตอบสนองสมาชิกได้อย่างดี	3.46	.499	มาก
9. สหกรณ์สามารถปฏิบัติงานได้ตามแผนงานโครงการ กิจกรรมที่กำหนดไว้ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	3.41	.501	มาก
10. สหกรณ์มีการให้บริการและสามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้อย่างรวดเร็ว	3.35	.589	ปานกลาง
11. สหกรณ์มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารจัดการ	3.26	.610	ปานกลาง
รวม	3.37	.538	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นว่ามี การดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ด้านหลักประสิทธิผลการดำเนินงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.37$ )

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมาก 2 ข้อ โดยเรียงจากมากไปหาน้อย คือ สหกรณ์มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบที่ตอบสนองสมาชิกได้อย่างดี ( $\bar{x} = 3.46$ ) สหกรณ์สามารถปฏิบัติงานได้ตามแผนงาน โครงการ กิจกรรมที่กำหนดไว้ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง ( $\bar{x} = 3.41$ ) และอยู่ในระดับปานกลาง 3 ข้อ โดยเรียงจากมากไปหาน้อย คือ สหกรณ์มีการสื่อสารหรือสร้างความเข้าใจกับสมาชิกอย่างทั่วถึง ( $\bar{x} = 3.39$ ) สหกรณ์มีการให้บริการและสามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้อย่างรวดเร็ว ( $\bar{x} = 3.35$ ) และ สหกรณ์มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารจัดการ ( $\bar{x} = 3.26$ )

ตารางที่ 4.5 การดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด  
การตอบสนองด้านบริการ เป็นรายข้อ

การตอบสนองด้านบริการ	$\bar{x}$	S.D.	การแปลผล
12. สหกรณ์มีการพัฒนาระบบการให้บริการแก่สมาชิกอย่างเป็นรูปธรรม เช่น กำหนดขั้นตอนวิธีการและระยะเวลาการให้บริการ	3.37	.607	ปานกลาง
13. สหกรณ์สร้างความเชื่อมั่นในการดูแลผลประโยชน์ของสมาชิก	3.59	.608	มาก
14. สหกรณ์จัดให้มีกิจกรรม แผนงานหรือโครงการเสริมสร้างรายได้ ลดค่าใช้จ่าย เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก	3.26	.721	ปานกลาง
15. คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ ให้ความสำคัญในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการดำเนินงาน	3.39	.683	ปานกลาง
รวม	3.40	.655	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นว่ามีการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ด้านการตอบสนองด้านบริการโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.40$ )

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมาก 1 ข้อ คือ สหกรณ์สร้างความเชื่อมั่นในการดูแลผลประโยชน์ของสมาชิก ( $\bar{x} = 3.59$ ) และอยู่ในระดับปานกลาง 3 ข้อ โดยเรียงจากมากไปน้อย

คือ คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ ให้มีความสำคัญในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการดำเนินงาน ( $\bar{x} = 3.39$ ) สหกรณ์มีการพัฒนาระบบการให้บริการแก่สมาชิกอย่างเป็นรูปธรรม เช่น กำหนด ขั้นตอน วิธีการและระยะเวลาการให้บริการ ( $\bar{x} = 3.37$ ) และ สหกรณ์จัดให้มีกิจกรรม แผนงานหรือ โครงการเสริมสร้างรายได้ ลดค่าใช้จ่าย เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก ( $\bar{x} = 3.26$ )

ตารางที่ 4.6 การดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด  
ด้านการรับผิดชอบต่อสมาชิก เป็นรายชื่อ

การรับผิดชอบต่อสมาชิก	$\bar{x}$	S.D.	การแปลผล
16. สมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ เข้าร่วมกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม อย่างสม่ำเสมอ	3.43	.730	มาก
17. ฝ่ายจัดการ และ คณะกรรมการดำเนินงาน มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และรับผิดชอบต่อภาระการกระทำของตนเอง	3.52	.648	มาก
18. สหกรณ์มีความยืดหยุ่นในการทำงาน และเปิดรับข้อมูลมุมมองความคิดเห็นใหม่ ๆ เพื่อนำมาประยุกต์หรือปรับใช้กับงานได้ อย่างเหมาะสม	3.50	.621	มาก
19. สหกรณ์มีการรับฟังข้อร้องเรียน และนำ ข้อเสนอของสมาชิกไปดำเนินการแก้ไข ปรับปรุง	3.47	.673	มาก
20. สหกรณ์มีการเชิญให้สมาชิก เข้าตรวจสอบผลการดำเนินงานได้ เมื่อสมาชิกเกิดข้อสงสัย	3.27	.731	ปานกลาง
รวม	3.44	.681	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของ สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ด้านการรับผิดชอบต่อสมาชิก โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.44$ )

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมาก 4 ข้อ โดยเรียงจากมากไปหาน้อย คือ ฝ่ายจัดการ และ คณะกรรมการดำเนินงาน มีความรับผิดชอบต่อน้ำที่ ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และ รับผิดชอบต่อภาระกระทำของตนเอง ( $\bar{x} = 3.52$ ) สหกรณ์มีความยืดหยุ่นในการทำงานและเปิดรับ ข้อมูลมุมมองความคิดเห็นใหม่ๆ เพื่อนำมาประยุกต์หรือปรับใช้กับงานได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{x} = 3.50$ ) สหกรณ์มีการรับฟังข้อร้องเรียน และนำข้อเสนอของสมาชิกไปดำเนินการแก้ไข ปรับปรุง ( $\bar{x} = 3.47$ ) และ สมาชิก คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ เข้าร่วมกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{x} = 3.43$ ) และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ข้อ และ สหกรณ์มีการเชิญให้สมาชิกเข้าตรวจสอบผลการดำเนินงานได้เมื่อสมาชิกเกิดข้อสงสัย ( $\bar{x} = 3.27$ )

ตารางที่ 4.7 การดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด  
ด้านความเปิดเผย/โปร่งใส เป็นรายชื่อ

ความเปิดเผย/โปร่งใส	$\bar{x}$	S.D.	การแปลผล
21. สหกรณ์มีการเปิดเผยข้อมูล ข่าวสาร เช่น สวัสดิการ ความก้าวหน้าของกิจการ นโยบาย หรือระเบียบ ข้อบังคับ ให้แก่สมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ ได้รับทราบ	3.50	.716	มาก
22. สหกรณ์มีการนำเสนอผลการดำเนินงาน งบการเงิน ปัญหา อุปสรรค ในการบริหารงานต่อที่ประชุมใหญ่	3.87	.771	มาก
23. สหกรณ์มีการติดตาม ประเมินความก้าวหน้า ของการดำเนินงาน แผนงาน หรือโครงการต่าง ๆ เป็นประจำ	3.36	.726	ปานกลาง
24. สมาชิกมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ ผลการดำเนินงานของสหกรณ์	3.08	.750	ปานกลาง
รวม	3.45	.741	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของ สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ด้านความเปิดเผย/โปร่งใส โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.45$ )



เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมาก 2 ข้อ โดยเรียงจากมากไปหาน้อย คือ สหกรณ์ มีการนำเสนอผลการดำเนินงาน งบการเงิน ปัญหา อุปสรรค ในการบริหารงานต่อที่ประชุมใหญ่ ( $\bar{x} = 3.87$ ) และสหกรณ์มีการเปิดเผยข้อมูล ข่าวสาร เช่น สถิติการ ความก้าวหน้าของกิจการ นโยบายหรือระเบียบ ข้อบังคับ ให้แก่สมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการได้รับทราบ ( $\bar{x} = 3.50$ ) และ อยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ โดยเรียงจากมากไปหาน้อย คือ สหกรณ์มีการติดตาม ประเมิน ความก้าวหน้าของการดำเนินงาน แผนงาน หรือโครงการต่าง ๆ เป็นประจำ ( $\bar{x} = 3.36$ ) และ สมาชิก มีส่วนร่วมในการตรวจสอบผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ( $\bar{x} = 3.08$ )

ตารางที่ 4.8 การดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด  
ด้านการยึดหลักนิติธรรม เป็นรายชื่อ

การยึดหลักนิติธรรม	$\bar{x}$	S.D.	การแปลผล
25. สหกรณ์ได้มีการทบทวน ปรับปรุง ระเบียบ ข้อบังคับ ให้ทันสมัยอยู่เสมอ	3.39	.506	ปานกลาง
26. คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ มีความรู้ ความเข้าใจ ในระเบียบ ข้อบังคับ สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ ได้อย่างเหมาะสม	3.38	.559	ปานกลาง
27. สหกรณ์มีการเผยแพร่ระเบียบ ข้อบังคับ ของสหกรณ์ ให้สมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการได้รับรู้ถึงสิทธิ หน้าที่และเสถียรภาพ ของตนเอง	3.37	.572	ปานกลาง
28. สหกรณ์ได้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้เกี่ยวข้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับอย่างต่อเนื่อง	3.26	.652	ปานกลาง
29. สหกรณ์มีการใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ในการบริหารด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ	3.48	.572	มาก
รวม	3.38	.572	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.8 พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นว่ามีการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของ สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ด้านการยึดหลักนิติธรรมโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.38$ )

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมาก 1 ข้อ คือ สหกรณ์มีการใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ในการบริหารด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ ( $\bar{x} = 3.48$ ) และอยู่ในระดับปานกลาง 4 ข้อ โดยเรียงจากมากไปหาน้อย คือ สหกรณ์ได้มีการทบทวน ปรับปรุง ระเบียบ ข้อบังคับ ให้ทันสมัยอยู่เสมอ ( $\bar{x} = 3.39$ ) คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ มีความรู้ ความเข้าใจใน ระเบียบ ข้อบังคับ สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{x} = 3.38$ ) สหกรณ์มีการเผยแพร่ระเบียบ ข้อบังคับ ของสหกรณ์ให้สมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ ได้รับรู้ถึงสิทธิ หน้าที่และเสถียรภาพของตนเอง ( $\bar{x} = 3.38$ )และ สหกรณ์ได้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ เกี่ยวข้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{x} = 3.26$ )

ตารางที่ 4.9 การดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด  
ด้านการกระจายอำนาจ เป็นรายข้อ

การกระจายอำนาจ	$\bar{x}$	S.D.	การแปลผล
30. สหกรณ์มีการถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากรและภารกิจให้แก่ฝ่ายจัดการและ คณะกรรมการเป็นลายลักษณ์อักษร	3.45	.737	มาก
31. ฝ่ายจัดการสามารถตัดสินใจในการบริหารงาน ได้ในระดับหนึ่ง	3.43	.618	มาก
32. สหกรณ์มีการปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อผลการดำเนินงานที่ดี	3.50	.680	มาก
33. สหกรณ์มีการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยผ่านการประชุมรับฟังความคิดเห็น	3.55	.659	มาก
รวม	3.48	6.73	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นว่ามีการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของ สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ด้านการกระจายอำนาจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.48$ )

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมาก 4 ข้อ โดยเรียงจากมากไปหาน้อย คือ สหกรณ์มีการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยผ่านการประชุมรับฟังความคิดเห็น ( $\bar{x} = 3.55$ )

สหกรณ์มีการปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อผลการดำเนินงานที่ดี ( $\bar{x} = 3.50$ ) สหกรณ์ การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากรและภารกิจให้แก่ฝ่ายจัดการและคณะกรรมการเป็นลายลักษณ์อักษร ( $\bar{x} = 3.45$ ) และ ฝ่ายจัดการสามารถตัดสินใจในการบริหารงานได้ในระดับหนึ่ง ( $\bar{x} = 3.43$ )

ตารางที่ 4.10 การดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด  
ด้านการยึดหลักความเสมอภาค เป็นรายชื่อ

การยึดหลักความเสมอภาค	$\bar{x}$	S.D.	การแปลผล
34. สหกรณ์มีการส่งเสริมให้สมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ ได้มีโอกาสเข้ารับ การอบรม ศึกษาดูงาน พัฒนาความรู้ และทักษะ อย่างเท่าเทียมกัน	3.45	.766	มาก
35. ฝ่ายจัดการ มีการปฏิบัติหน้าที่ใน การให้บริการแก่สมาชิกด้วยความเสมอภาค เท่าเทียมกัน ไม่เลือกปฏิบัติ	3.60	.715	มาก
36. สหกรณ์มีการจัดสรรผลตอบแทนอย่าง เป็นธรรมตามสัดส่วนของกิจกรรม	3.72	.655	มาก
37. สหกรณ์ยึดหลักความเป็นธรรม ความเสมอภาคในการปฏิบัติงาน และยื่นหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง	3.64	.639	มาก
รวม	3.60	.694	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของ สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ด้านยึดหลักความเสมอภาค โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.60$ )

เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่าอยู่ในระดับมาก 4 ข้อ โดยเรียงจากมากไปหาน้อย คือ สหกรณ์มีการจัดสรรผลตอบแทนอย่างเป็นธรรมตามสัดส่วนของกิจกรรม ( $\bar{x} = 3.72$ ) สหกรณ์ยึด หลักความเป็นธรรม ความเสมอภาคในการปฏิบัติงาน และยื่นหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง ( $\bar{x} = 3.64$ ) ฝ่ายจัดการ มีการปฏิบัติหน้าที่ในการให้บริการแก่สมาชิกด้วยความเสมอภาค เท่าเทียมกัน ไม่เลือก ปฏิบัติ ( $\bar{x} = 3.60$ ) และ สหกรณ์มีการส่งเสริมให้สมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ ได้มีโอกาส เข้ารับการอบรม ศึกษาดูงาน พัฒนาความรู้ และทักษะ อย่างเท่าเทียมกัน ( $\bar{x} = 3.45$ )

ตารางที่ 4.11 การดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด  
ด้านการมีส่วนร่วม/การมุ่งฉันทามติ เป็นรายชื่อ

การมีส่วนร่วม/การมุ่งฉันทามติ	$\bar{x}$	S.D.	การแปลผล
38. สหกรณ์เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในระดับวางแผน	3.46	.653	มาก
39. สมาชิกมีส่วนร่วมในการทำธุรกิจกับสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ	3.45	.633	มาก
40. สหกรณ์มีการจัดตั้งกองทุน หรือสะสมทุนเพื่อสาธารณะประโยชน์	3.75	.689	มาก
41. สหกรณ์ใช้หลักประชาธิปไตยในการบริหารงาน	3.76	.687	มาก
รวม	3.61	.665	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ด้านการมีส่วนร่วม/การมุ่งฉันทามติ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.61$ )

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทั้งหมด 4 ข้อ โดยเรียงจากมากไปหาน้อยคือ สหกรณ์ใช้หลักประชาธิปไตยในการบริหารงาน ( $\bar{x} = 3.76$ ) สหกรณ์มีการจัดตั้งกองทุน หรือสะสมทุน เพื่อสาธารณะประโยชน์ ( $\bar{x} = 3.75$ ) สหกรณ์เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในระดับวางแผน ( $\bar{x} = 3.46$ ) และ สมาชิกมีส่วนร่วมในการทำธุรกิจกับสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{x} = 3.45$ )

ตารางที่ 4.12 การดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด  
ด้านการยึดหลักคุณธรรม/จริยธรรม เป็นรายชื่อ

การยึดหลักคุณธรรม/จริยธรรม	$\bar{x}$	S.D.	การแปลผล
42. สหกรณ์มีการกำหนดจรรยาบรรณของคณะกรรมการ และฝ่ายจัดการให้รับทราบและถือปฏิบัติ	3.63	.660	มาก
43. สหกรณ์มีการส่งเสริมกิจกรรม สนับสนุนให้ทุกฝ่าย ในองค์กร มีคุณธรรม ยึดมั่นในการทำความดี ถูกต้อง และเสียสละเพื่อส่วนรวม	3.62	.596	มาก
44. สหกรณ์มีการยกย่องชมเชย ประกาศเกียรติคุณในการ ที่สมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ กระทำความดี	3.57	.701	มาก
45. ฝ่ายจัดการของสหกรณ์ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ ไม่มีผลประโยชน์แอบแฝง	3.70	.700	มาก
รวม	3.63	.664	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของ  
สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ด้านการยึดหลักคุณธรรม/จริยธรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก  
( $\bar{x} = 3.63$ )

เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่าอยู่ในระดับมาก 4 ข้อ โดยเรียงจากมากไปหาน้อย คือ  
ฝ่ายจัดการของสหกรณ์ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ไม่มีผลประโยชน์แอบแฝง ( $\bar{x} = 3.70$ ) สหกรณ์มี  
การกำหนดจรรยาบรรณของคณะกรรมการ และฝ่ายจัดการให้รับทราบและถือปฏิบัติ ( $\bar{x} = 3.63$ )  
และ สหกรณ์มีการส่งเสริมกิจกรรม สนับสนุนให้ทุกฝ่ายในองค์กร มีคุณธรรม ยึดมั่นในการกระทำ  
ความดี ถูกต้องและเสียสละเพื่อส่วนรวม ( $\bar{x} = 3.62$ ) และสหกรณ์มีการยกย่องชมเชย ประกาศเกียรติ  
คุณในการที่สมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ กระทำความดี ( $\bar{x} = 3.57$ )

**ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่เกี่ยวกับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล ของ สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล**

ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา รายได้ ตำแหน่ง/สถานภาพในสหกรณ์ และ ระยะเวลาการเป็นสมาชิก/การดำรงตำแหน่ง/การปฏิบัติงาน ที่แตกต่างกัน โดยใช้สถิติทดสอบค่า t-test และค่า F-test และเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยใช้วิธี LSD (Least-Significant Difference)

ตารางที่ 4.13 เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลโดยรวม และรายด้าน ของ สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด จำแนกตามเพศ

การดำเนินงาน	ชาย		หญิง		t	Sig.
	$\bar{x}$	S.D	$\bar{x}$	S.D		
1. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	3.56	.371	3.58	.336	-0.53	0.60
2. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	3.33	.333	3.42	.337	-2.0*	0.04
3. การตอบสนองด้านบริการ	3.39	.410	3.41	.461	-0.42	0.68
4. ภาวะรับผิดชอบต่อสมาชิก	3.43	.445	3.44	.455	-0.05	0.96
5. ความเปิดเผย/โปร่งใส	3.38	.454	3.51	.528	-1.95*	0.05
6. การยึดหลักนิติธรรม	3.31	.369	3.43	.367	-2.34*	0.02
7. การกระจายอำนาจ	3.45	.467	3.51	.518	-0.90	0.37
8. การยึดหลักความเสมอภาค	3.53	.484	3.67	.515	-2.25*	0.03
9. การมีส่วนร่วม/การมุ่งเน้น ฉันทามติ	3.60	.495	3.61	.451	-0.12	0.91
10. การยึดหลักคุณธรรม/ จริยธรรม	3.58	.474	3.67	.517	-1.30	0.19
โดยรวม	3.46	.318	3.52	.335	-1.58	0.12

\* หมายถึง ค่ามีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.13 เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด จำแนกตามเพศ โดยภาพรวมพบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างเพศหญิงและเพศชายมีความคิดเห็นแตกต่างกัน 4 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ด้านประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ด้านความเปิดเผย/โปร่งใส ด้านการยึดหลักนิติธรรม ด้านการยึดหลักความเสมอภาค และกลุ่มตัวอย่างเพศหญิงและเพศชายมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน 6 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านการตอบสนองด้านบริการ ด้านการระมัดชอบต่อสมาชิก ด้านการกระจายอำนาจ ด้านการมีส่วนร่วม/การมุ่งเน้นจันทามติ และ ด้านการยึดหลักคุณธรรม/จริยธรรม

ตารางที่ 4.14 เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามอายุ

การดำเนินงาน	อายุ	N	$\bar{X}$	S.D.	F.	Sig
1. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	20-30 ปี	5	3.53	.342		
	31-40 ปี	31	3.57	.304		
	41-50 ปี	64	3.61	.408		
	51-60 ปี	78	3.57	.319		
	60 ปีขึ้นไป	60	3.54	.359		
รวม		238	3.57	.352	0.34	0.85
2. ประสิทธิภาพการดำเนินงาน	20-30 ปี	5	3.64	.518		
	31-40 ปี	31	3.42	.320		
	41-50 ปี	64	3.41	.325		
	51-60 ปี	78	3.36	.301		
	60 ปีขึ้นไป	60	3.31	.380		
รวม		238	3.37	.337	1.59	0.18

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

การดำเนินงาน	อายุ	N	$\bar{X}$	S.D.	F.	Sig
3. การตอบสนองด้านบริการ	20-30 ปี	5	3.40	.576		
	31-40 ปี	31	3.29	.424		
	41-50 ปี	64	3.48	.461		
	51-60 ปี	78	3.38	.410		
	60 ปีขึ้นไป	60	3.39	.440		
รวม		238	3.40	.437	1.07	0.37
4. การระับผิดชอบต่อสมาชิก	20-30 ปี	5	3.56	.537		
	31-40 ปี	31	3.41	.395		
	41-50 ปี	64	3.47	.506		
	51-60 ปี	78	3.38	.412		
	60 ปีขึ้นไป	60	3.47	.458		
รวม		238	3.44	.450	0.57	0.69
5. ความเปิดเผย/โปร่งใส	20-30 ปี	5	3.90	.783		
	31-40 ปี	31	3.40	.531		
	41-50 ปี	64	3.49	.484		
	51-60 ปี	78	3.42	.494		
	60 ปีขึ้นไป	60	3.44	.470		
รวม		238	3.45	.498		
6. การยึดหลักนิติธรรม	20-30 ปี	5	3.60	.400	1.31	0.27
	31-40 ปี	31	3.45	.376		
	41-50 ปี	64	3.43	.371		
	51-60 ปี	78	3.31	.338		
	60 ปีขึ้นไป	60	3.34	.396		
รวม		238	3.37	.371	1.98	0.10



ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

การดำเนินงาน	อายุ	N	$\bar{X}$	S.D.	F.	Sig
7. การกระจายอำนาจ	20-30 ปี	5	3.70	.647		
	31-40 ปี	31	3.40	.507		
	41-50 ปี	64	3.50	.491		
	51-60 ปี	78	3.46	.514		
	60 ปีขึ้นไป	60	3.51	.463		
รวม		238	3.48	.495	0.51	0.73
8. การยึดหลักความเสมอภาค	20-30 ปี	5	3.85	.652		
	31-40 ปี	31	3.59	.527		
	41-50 ปี	64	3.58	.553		
	51-60 ปี	78	3.59	.497		
	60 ปีขึ้นไป	60	3.64	.447		
รวม		238	3.60	.505	0.42	0.79
9. การมีส่วนร่วม/ การมุ่งเน้นฉันทามติ	20-30 ปี	5	3.60	.418		
	31-40 ปี	31	3.54	.533		
	41-50 ปี	64	3.59	.470		
	51-60 ปี	78	3.61	.469		
	60 ปีขึ้นไป	60	3.66	.453		
รวม		238	3.61	.471	0.40	0.81
10. การยึดหลักคุณธรรม/ จริยธรรม	20-30 ปี	5	3.80	.694		
	31-40 ปี	31	3.49	.502		
	41-50 ปี	64	3.61	.432		
	51-60 ปี	78	3.64	.522		
	60 ปีขึ้นไป	60	3.70	.515		
รวม		238	3.63	.498	1.03	0.39

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

การดำเนินงาน	อายุ	N	$\bar{X}$	S.D.	F.	Sig
ภาพรวม	20-30 ปี	5	3.66	.517		
	31-40 ปี	31	3.46	.333		
	41-50 ปี	64	3.52	.360		
	51-60 ปี	78	3.47	.295		
	60 ปีขึ้นไป	60	3.50	.319		
รวม		238	3.49	.328	0.58	0.68

\* หมายถึง คำนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด จำแนกตามอายุ ภาพรวมและรายด้าน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.15 เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัดตามสถานภาพสมรส

การดำเนินงาน	สถานภาพ	N	$\bar{X}$	S.D.	F.	Sig
1.ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	โสด	30	3.62	.307		
	สมรส	171	3.57	.366		
	หม้าย/หย่าร้าง	37	3.55	.324		
รวม		238	3.57	.352	0.30	0.74
2. ประสิทธิภาพการดำเนินงาน	โสด	30	3.50	.359		
	สมรส	171	3.34	.337		
	หม้าย/หย่าร้าง	37	3.42	.300		
รวม		238	3.37	.337	3.12	0.05*

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

การดำเนินงาน	สถานภาพ	N	$\bar{X}$	S.D.	F.	Sig
3. การตอบสนองด้านบริการ	โสด	30	3.43	.491	0.11	0.90
	สมรส	171	3.40	.436		
	หม้าย/หย่าร้าง	37	3.39	.407		
รวม		238	3.40	.437		
4. การระับผิดชอบต่อสมาชิก	โสด	30	3.43	.410	0.02	1.00
	สมรส	171	3.43	.473		
	หม้าย/หย่าร้าง	37	3.45	.372		
รวม		238	3.44	.450		
5. ความเปิดเผย/โปร่งใส	โสด	30	3.54	.630	0.60	0.55
	สมรส	171	3.44	.480		
	หม้าย/หย่าร้าง	37	3.42	.468		
รวม		238	3.45	.498		
6. การยึดหลักนิติธรรม	โสด	30	3.44	.346	0.96	0.38
	สมรส	171	3.38	.386		
	หม้าย/หย่าร้าง	37	3.31	.318		
รวม		238	3.37	.371		
7. การกระจายอำนาจ	โสด	30	3.44	.485	0.17	0.84
	สมรส	171	3.48	.498		
	หม้าย/หย่าร้าง	37	3.51	.500		
รวม		238	3.48	.495		
8. การยึดหลักความเสมอภาค	โสด	30	3.57	.469	0.11	0.89
	สมรส	171	3.61	.513		
	หม้าย/หย่าร้าง	37	3.59	.508		
รวม		238	3.60	.505		

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

การดำเนินงาน	สถานภาพ	N	$\bar{X}$	S.D.	F.	Sig
9. การมีส่วนร่วม/ การมุ่งเน้นทัศนคติ	โสด	30	3.61	.387	0.01	0.99
	สมรส	171	3.61	.492		
	หม้าย/หย่าร้าง	37	3.59	.442		
รวม		238	3.61	.471		
10. การยึดหลักคุณธรรม/ จริยธรรม	โสด	30	3.56	.516	0.36	0.70
	สมรส	171	3.64	.471		
	หม้าย/หย่าร้าง	37	3.63	.606		
รวม		238	3.63	.498		
ภาพรวม	โสด	30	3.51	.334	0.07	0.93
	สมรส	171	3.49	.335		
	หม้าย/หย่าร้าง	37	3.49	.296		
รวม		238	3.49	.328		

\* หมายถึง ค่านัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของ สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด จำแนกตามสถานภาพสมรสโดยภาพรวม มีความคิดเห็น ไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านประสิทธิผลการดำเนินงาน มีความคิดเห็น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงเปรียบเทียบความแตกต่าง ค่าเฉลี่ยรายคู่ โดยทดสอบด้วยวิธี LSD ดังแสดงในตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธี LSD เกี่ยวกับดำเนินงานตามหลัก  
 ธรรมชาติของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง ด้านประสิทธิผลการดำเนินงาน  
 จำแนกตามสถานภาพสมรส

ประสิทธิผลการดำเนินงาน	$\bar{x}$	สถานภาพ		
		โสด	สมรส	หม้าย/หย่าร้าง
		3.50	3.34	3.42
โสด	3.50	-	0.16*	0.08
สมรส	3.34	-	-	0.08
หม้าย/หย่าร้าง	3.42	-	-	-

\* หมายถึง ค่านัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบรายคู่ พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานตาม  
 หลักธรรมชาติของ สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ด้านประสิทธิผลการดำเนินงาน จำแนก  
 ตามสถานภาพ สมรส มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 จำนวน 1 คู่ ระหว่าง  
 กลุ่มโสด กับกลุ่มสมรส

ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานตามหลักธรรมชาติของสหกรณ์  
 การเกษตรหุบกะพง จำแนกตามระดับการศึกษา

การดำเนินงาน	ระดับการศึกษา	N	$\bar{X}$	S.D.	F.	Sig
1.ประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.หรือเทียบเท่า	97	3.56	.369		
	อนุปริญญา/ปวส.หรือ เทียบเท่า	25	3.47	.343		
	ปริญญาตรี	15	3.72	.249		
	อื่น ๆ	101	3.58	.346		
รวม		238	3.57	.352	1.63	0.18

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

การดำเนินงาน	ระดับการศึกษา	N	$\bar{X}$	S.D.	F.	Sig
2. ประสิทธิภาพการดำเนินงาน	มัธยมศึกษาตอนปลาย/	97	3.38	.322		
	ปวช.หรือเทียบเท่า					
	อนุปริญญา/ปวส.หรือ	25	3.42	.348		
	เทียบเท่า					
	ปริญญาตรี	15	3.39	.366		
	อื่น ๆ	101	3.36	.348		
รวม		238	3.37	.337	0.29	0.83
3. การตอบสนองด้านบริการ	มัธยมศึกษาตอนปลาย/	97	3.41	.435		
	ปวช.หรือเทียบเท่า					
	อนุปริญญา/ปวส.หรือ	25	3.44	.491		
	เทียบเท่า					
	ปริญญาตรี	15	3.37	.364		
	อื่น ๆ	101	3.38	.441		
รวม		238	3.40	.437	0.16	0.92
4. การระับผิดชอบต่อสมาชิก	มัธยมศึกษาตอนปลาย/	97	3.42	.474		
	ปวช.หรือเทียบเท่า					
	อนุปริญญา/ปวส.หรือ	25	3.41	.485		
	เทียบเท่า					
	ปริญญาตรี	15	3.57	.328		
	อื่น ๆ	101	3.44	.434		
รวม		238	3.44	.450	0.56	0.64

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

การดำเนินงาน	ระดับการศึกษา	N	$\bar{X}$	S.D.	F.	Sig
5.ความเปิดเผย/ โปร่งใส	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.หรือเทียบเท่า	97	3.49	.497		
	อนุปริญญา/ปวส.หรือ เทียบเท่า	25	3.46	.580		
	ปริญญาตรี	15	3.53	.558		
	อื่น ๆ	101	3.40	.472		
	รวม	238	3.45	.498	0.61	0.61
6. การยึดหลัก นิติธรรม	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.หรือเทียบเท่า	97	3.39	.364		
	อนุปริญญา/ปวส.หรือ เทียบเท่า	25	3.40	.404		
	ปริญญาตรี	15	3.61	.403		
	อื่น ๆ	101	3.32	.353		
	รวม	238	3.37	.371	2.30	0.03*
7. การกระจาย อำนาจ	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.หรือเทียบเท่า	97	3.46	.527		
	อนุปริญญา/ปวส.หรือ เทียบเท่า	25	3.46	.509		
	ปริญญาตรี	15	3.55	.380		
	อื่น ๆ	101	3.50	.480		
	รวม	238	3.48	.495	0.19	0.90

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

การดำเนินงาน	ระดับการศึกษา	N	$\bar{X}$	S.D.	F.	Sig
8. การยึดหลักความ เสมอภาค	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.หรือเทียบเท่า	97	3.62	.521		
	อนุปริญญา/ปวส.หรือ เทียบเท่า	25	3.45	.520		
	ปริญญาตรี	15	3.82	.448		
	อื่น ๆ	101	3.59	.488		
	รวม	238	3.60	.505	1.75	0.16
9. การมีส่วนร่วม/ การมุ่งเน้นฉันทามติ	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.หรือเทียบเท่า	97	3.59	.471		
	อนุปริญญา/ปวส.หรือ เทียบเท่า	25	3.44	.384		
	ปริญญาตรี	15	3.77	.486		
	อื่น ๆ	101	3.64	.482		
	รวม	238	3.61	.471	1.80	0.15
10. การยึดหลัก คุณธรรม/จริยธรรม	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.หรือเทียบเท่า	97	3.64	.466		
	อนุปริญญา/ปวส.หรือ เทียบเท่า	25	3.56	.546		
	ปริญญาตรี	15	3.62	.533		
	อื่น ๆ	101	3.64	.516		
	รวม	238	3.63	.498	0.19	0.90



ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

การดำเนินงาน	ระดับการศึกษา	N	$\bar{X}$	S.D.	F.	Sig
ภาพรวม	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.หรือเทียบเท่า	97	3.50	.333		
	อนุปริญญา/ปวส.หรือ เทียบเท่า	25	3.45	.367		
	ปริญญาตรี	15	3.59	.283		
	อื่น ๆ	101	3.49	.321		
รวม		238	3.49	.328	0.63	0.60

\* หมายถึง ค่านัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของ สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด จำแนกตามระดับการศึกษา โดยภาพรวม มีความคิดเห็น ไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการยึดหลักนิติธรรม มีความคิดเห็นแตกต่างกัน เพียงด้านเดียว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ย รายคู่ โดยทดสอบด้วยวิธี LSD ดังแสดงในตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธี LSD เกี่ยวกับดำเนินงานตามหลัก  
 ธรรมาภิบาล ของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง ด้านการยึดหลักนิติธรรม  
 จำแนกตามระดับการศึกษา

การยึดหลัก นิติธรรม	$\bar{x}$	ระดับการศึกษา			
		มัธยมศึกษาตอน ปลาย/ปวช.หรือ เทียบเท่า	อนุปริญญา/ ปวส.หรือ เทียบเท่า	ปริญญา ตรี	อื่น ๆ (ประถมศึกษา)
		3.39	3.40	3.61	3.32
มัธยมศึกษาตอน ปลาย/ปวช.หรือ เทียบเท่า	3.39	-	-0.01	-0.22*	0.07
อนุปริญญา/ปวส. หรือเทียบเท่า	3.40	-	-	-0.21*	0.08
ปริญญาตรี	3.61	-	-	-	0.30*
อื่น ๆ (ประถมศึกษา)	3.32	-	-	-	-

\* หมายถึง ค่านัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.18 การเปรียบเทียบรายคู่ พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานตาม  
 หลักธรรมาภิบาล ของ สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ด้านการยึดหลักนิติธรรม จำแนกตาม  
 ระดับการศึกษา มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 จำนวน 3 คู่ระหว่าง

1. กลุ่มมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.หรือเทียบเท่า และ กลุ่มปริญญาตรี
2. กลุ่มอนุปริญญา/ปวส.หรือเทียบเท่า และ กลุ่มปริญญาตรี
3. กลุ่มปริญญาตรี และ กลุ่มอื่น ๆ (ประถมศึกษา)

ตารางที่ 4.19 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล  
ของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำแนกตามรายได้

การดำเนินงาน	รายได้	N	$\bar{X}$	S.D.	F.	Sig
1.ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	5,000-10,000 บาท	110	3.49	.367		
	10,001-15,000 บาท	76	3.68	.345		
	15,001-20,000 บาท	31	3.60	.291		
	20,000 บาทขึ้นไป	21	3.56	.271		
รวม		238	3.57	.352	4.99	0.02*
2. ประสิทธิภาพการดำเนินงาน	5,000-10,000 บาท	110	3.35	.345		
	10,001-15,000 บาท	76	3.44	.356		
	15,001-20,000 บาท	31	3.39	.263		
	20,000 บาทขึ้นไป	21	3.25	.289		
รวม		238	3.37	.337	2.15	0.09
3. การตอบสนองด้านบริการ	5,000-10,000 บาท	110	3.31	.458		
	10,001-15,000 บาท	76	3.54	.452		
	15,001-20,000 บาท	31	3.40	.334		
	20,000 บาทขึ้นไป	21	3.37	.269		
รวม		238	3.40	.437	4.16	0.01*
4. ภาระรับผิดชอบต่อสมาชิก	5,000-10,000 บาท	110	3.37	.466		
	10,001-15,000 บาท	76	3.50	.473		
	15,001-20,000 บาท	31	3.51	.419		
	20,000 บาทขึ้นไป	21	3.44	.258		
รวม		238	3.44	.450	1.48	0.22

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

การดำเนินงาน	รายได้	N	$\bar{X}$	S.D.	F.	Sig
5. ความเปิดเผย/โปร่งใส	5,000-10,000 บาท	110	3.38	.464		
	10,001-15,000 บาท	76	3.56	.555		
	15,001-20,000 บาท	31	3.54	.479		
	20,000 บาทขึ้นไป	21	3.35	.414		
รวม		238	3.45	.498	2.68	0.05*
6. การยึดหลักนิติธรรม	5,000-10,000 บาท	110	3.30	.321		
	10,001-15,000 บาท	76	3.44	.392		
	15,001-20,000 บาท	31	3.49	.386		
	20,000 บาทขึ้นไป	21	3.35	.447		
รวม		238	3.37	.371	3.45	0.02*
7. การกระจายอำนาจ	5,000-10,000 บาท	110	3.44	.492		
	10,001-15,000 บาท	76	3.51	.518		
	15,001-20,000 บาท	31	3.60	.468		
	20,000 บาทขึ้นไป	21	3.43	.455		
รวม		238	3.48	.495	1.05	0.37
8. การยึดหลักความเสมอภาค	5,000-10,000 บาท	110	3.57	.512		
	10,001-15,000 บาท	76	3.69	.478		
	15,001-20,000 บาท	31	3.62	.520		
	20,000 บาทขึ้นไป	21	3.45	.522		
รวม		238	3.60	.505	1.59	0.19
9. การมีส่วนร่วม/การมุ่งเน้น ฉันทามติ	5,000-10,000 บาท	110	3.57	.482		
	10,001-15,000 บาท	76	3.61	.457		
	15,001-20,000 บาท	31	3.66	.494		
	20,000 บาทขึ้นไป	21	3.71	.428		
รวม		238	3.61	.471	0.75	0.52

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

การดำเนินงาน	รายได้	N	$\bar{X}$	S.D.	F.	Sig
10. การยึดหลักคุณธรรม/ จริยธรรม	5,000-10,000 บาท	110	3.55	.507		
	10,001-15,000 บาท	76	3.77	.484		
	15,001-20,000 บาท	31	3.66	.502		
	20,000 บาทขึ้นไป	21	3.49	.399		
รวม		238	3.63	.498	3.51	0.02*
ภาพรวม	5,000-10,000 บาท	110	3.43	.329		
	10,001-15,000 บาท	76	3.57	.343		
	15,001-20,000 บาท	31	3.55	.310		
	20,000 บาทขึ้นไป	21	3.44	.223		
รวม		238	3.49	.328	3.33	0.02*

\* หมายถึง ค่านัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของ สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด จำแนกตามรายได้ โดยภาพรวม มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน ด้านการตอบสนองด้านบริการ ความเปิดเผย/โปร่งใส ด้านการยึดหลักนิติธรรม และ ด้านคุณธรรม/จริยธรรม มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึง เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ โดยทดสอบด้วยวิธี LSD ดังแสดงในตารางที่ 4.20 – 4.24

ตารางที่ 4.20 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธี LSD เกี่ยวกับดำเนินงานตามหลัก  
 ธรรมาภิบาล ของ สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน  
 จำแนกตามรายได้

ประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงาน	รายได้				
		5,000 – 10,000	10,001 – 15000	15,001 – 20,000	20,000
		บาท	บาท	บาท	บาทขึ้นไป
$\bar{x}$		3.49	3.68	3.60	3.56
5,000 – 10,000 บาท	3.49	-	-0.20*	-0.11	-0.07
10,001 – 15000 บาท	3.68	-	-	0.08	0.12
15,001 – 20,000 บาท	3.60	-	-	-	0.04
20,000 บาทขึ้นไป	3.56	-	-	-	-

\* หมายถึง ค่านัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.20 การเปรียบเทียบรายคู่ พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานตาม  
 หลักธรรมาภิบาล ของ สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน จำแนก  
 ตามรายได้ มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีค่านัยสำคัญที่ระดับ 0.05 จำนวน 1 คู่ระหว่าง  
 กลุ่มรายได้ 5,000–10,000 บาท และ กลุ่มรายได้ 10,001–15000 บาท

ตารางที่ 4.21 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธี LSD เกี่ยวกับดำเนินงานตามหลัก  
 ธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด การตอบสนองด้านบริการ  
 จำแนกตามรายได้

การตอบสนอง ด้านบริการ	รายได้				
		5,000 – 10,000	10,001 – 15000	15,001 – 20,000	20,000
		บาท	บาท	บาท	บาทขึ้นไป
$\bar{x}$		3.31	3.54	3.40	3.37
5,000 – 10,000 บาท	3.31	-	-0.23*	-0.09	-0.06
10,001 – 15000 บาท	3.54	-	-	0.14	0.17
15,001 – 20,000 บาท	3.40	-	-	-	0.03
20,000 บาทขึ้นไป	3.37	-	-	-	-

\* หมายถึง ค่านัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.21 การเปรียบเทียบรายคู่ พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล ของ สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ด้านการตอบสนองบริการ จำแนกตามรายได้ มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 จำนวน 1 คู่ระหว่าง กลุ่มรายได้ 5,000 – 10,000 บาท และ กลุ่มรายได้ 10,001 – 15000 บาท

ตารางที่ 4.22 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธี LSD เกี่ยวกับดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ด้านความเปิดเผย/โปร่งใส จำแนกตามรายได้

ด้านความเปิดเผย/ โปร่งใส	$\bar{x}$	รายได้			
		5,000 – 10,000 บาท	10,001 – 15000 บาท	15,001 – 20,000 บาท	20,000 บาทขึ้นไป
		3.38	3.56	3.54	3.35
5,000 – 10,000 บาท	3.38	-	-0.18*	-0.16	0.03
10,001 – 15000 บาท	3.56	-	-	0.02	0.21*
15,001 – 20,000 บาท	3.54	-	-	-	0.19*
20,000 บาทขึ้นไป	3.35	-	-	-	-

\* หมายถึง ค่านัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.22 การเปรียบเทียบรายคู่ พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล ของ สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ด้านความเปิดเผย/โปร่งใส จำแนกตามรายได้ มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 จำนวน 3 คู่ระหว่าง

1. กลุ่มรายได้ 5,000 – 10,000 บาท และ กลุ่มรายได้ 10,001 – 15000 บาท
2. กลุ่มรายได้ 10,001 – 15,000 บาท และ กลุ่มรายได้ 20,000 บาทขึ้นไป
3. กลุ่มรายได้ 15,001 – 20,000 บาท และ กลุ่มรายได้ 20,000 บาทขึ้นไป

ตารางที่ 4.23 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธี LSD เกี่ยวกับดำเนินงานตามหลัก  
 ธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ด้านหลักนิติธรรม  
 จำแนกตามรายได้

ด้านหลักนิติธรรม	$\bar{x}$	รายได้			
		5,000 – 10,000	10,001 – 15000	15,001 – 20,000	20,000
		บาท	บาท	บาท	บาทขึ้นไป
		3.30	3.44	3.49	3.35
5,000 – 10,000 บาท	3.30	-	-0.14*	-0.19*	-0.05
10,001 – 15000 บาท	3.44	-	-	-0.05	0.09
15,001 – 20,000 บาท	3.49	-	-	-	0.14*
20,000 บาทขึ้นไป	3.35	-	-	-	-

\* หมายถึง ค่านัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.23 การเปรียบเทียบรายคู่ พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล ของ สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ด้านหลักนิติธรรม จำแนกตามรายได้ มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 จำนวน 3 คู่ระหว่าง

1. กลุ่มรายได้ 5,000 – 10,000 บาท และ กลุ่มรายได้ 10,001 – 15000 บาท
2. กลุ่มรายได้ 5,000 – 10,000 บาท และ กลุ่มรายได้ 15,001 - 20,000 บาท
3. กลุ่มรายได้ 15,001 – 20,000 บาท และ กลุ่มรายได้ 20,000 บาทขึ้นไป



ตารางที่ 4.24 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธี LSD เกี่ยวกับดำเนินงานตามหลัก  
 ธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ด้านคุณธรรม/จริยธรรม  
 จำแนกตามรายได้

ด้านคุณธรรม/ จริยธรรม	$\bar{x}$	รายได้			
		5,000 – 10,000 บาท	10,001 – 15000 บาท	15,001 – 20,000 บาท	20,000 บาทขึ้นไป
		3.55	3.77	3.66	3.49
5,000 – 10,000 บาท	3.55	-	-0.22*	-0.11	0.06
10,001 – 15000 บาท	3.77	-	-	0.11	0.28*
15,001 – 20,000 บาท	3.66	-	-	-	0.17
20,000 บาทขึ้นไป	3.49	-	-	-	-

\* หมายถึง ค่านัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.24 การเปรียบเทียบรายคู่ พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล ของ สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ด้านคุณธรรม/จริยธรรม จำแนกตามรายได้ มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 จำนวน 2 คู่ระหว่าง

1. กลุ่มรายได้ 5,000 – 10,000 บาท และ กลุ่มรายได้ 10,001 – 15000 บาท
2. กลุ่มรายได้ 10,001 – 15000 บาท และ กลุ่มรายได้ 20,000 บาทขึ้นไป

ตารางที่ 4.25 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล  
ของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด จำแนกตามตำแหน่ง/สถานภาพ  
ในสหกรณ์

การดำเนินงาน	สถานภาพใน สหกรณ์	N	$\bar{X}$	S.D.	F.	Sig
1. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	สมาชิก	218	3.57	.358		
	คณะกรรมการ	13	3.56	.285		
	ฝ่ายจัดการ	7	3.64	.295		
รวม		238	3.57	.352	0.15	0.86
2. ประสิทธิภาพการดำเนินงาน	สมาชิก	218	3.36	.337		
	คณะกรรมการ	13	3.48	.224		
	ฝ่ายจัดการ	7	3.63	.423		
รวม		238	3.37	.337	2.81	0.06
3. การตอบสนองด้านบริการ	สมาชิก	218	3.39	.448		
	คณะกรรมการ	13	3.44	.208		
	ฝ่ายจัดการ	7	3.71	.304		
รวม		238	3.40	.437	1.99	0.14
4. การรับผิดชอบต่อสมาชิก	สมาชิก	218	3.42	.454		
	คณะกรรมการ	13	3.60	.346		
	ฝ่ายจัดการ	7	3.77	.293		
รวม		238	3.44	.450	3.09	0.05*
5. ความเปิดเผย/โปร่งใส	สมาชิก	218	3.42	.484		
	คณะกรรมการ	13	3.62	.440		
	ฝ่ายจัดการ	7	4.07	.641		
รวม		238	3.45	.498	6.82	0.00*
6. การยึดหลักนิติธรรม	สมาชิก	218	3.36	.365		
	คณะกรรมการ	13	3.48	.413		
	ฝ่ายจัดการ	7	3.69	.363		
รวม		238	3.37	.371	3.21	0.04*

ตารางที่ 4.25 (ต่อ)

การดำเนินงาน	สถานภาพใน สหกรณ์	N	$\bar{X}$	S.D.	F.	Sig
7. การกระจายอำนาจ	สมาชิก	218	3.47	.503		
	คณะกรรมการ	13	3.52	.297		
	ฝ่ายจัดการ	7	3.71	.529		
รวม		238	3.48	.495	0.85	0.43
8. การยึดหลักความเสมอภาค	สมาชิก	218	3.60	.507		
	คณะกรรมการ	13	3.46	.406		
	ฝ่ายจัดการ	7	3.93	.535		
รวม		238	3.60	.505	1.98	0.14
9. การมีส่วนร่วม/การมุ่งมั่น นันทามติ	สมาชิก	218	3.61	.480		
	คณะกรรมการ	13	3.56	.356		
	ฝ่ายจัดการ	7	3.64	.405		
รวม		238	3.61	.471	0.09	0.91
10. การยึดหลักคุณธรรม/ จริยธรรม	สมาชิก	218	3.61	.495		
	คณะกรรมการ	13	3.75	.489		
	ฝ่ายจัดการ	7	4.07	.426		
รวม		238	3.63	.498	3.41	0.03*
ภาพรวม	สมาชิก	218	3.48	.329		
	คณะกรรมการ	13	3.55	.213		
	ฝ่ายจัดการ	7	3.79	.354		
รวม		238	3.49	.328	3.21	0.04*

\* หมายถึง ค่านัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.25 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด จำแนกตามตำแหน่ง/สถานภาพในสหกรณ์ โดยภาพรวม มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการระมัดชอบต่อสมาชิก ด้านความเปิดเผย/โปร่งใส ด้านการยึดหลักนิติธรรม และ ด้านการยึดหลักคุณธรรม/

จริยธรรม มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ โดยทดสอบด้วยวิธี LSD ดังแสดงในตารางที่ 4.26 -4.29

ตารางที่ 4.26 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธี LSD เกี่ยวกับดำเนินงานตามหลัก  
 ธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง ด้านหลักภาระรับผิดชอบต่อสมาชิก  
 จำแนกตามสถานภาพในสหกรณ์

หลักภาระรับผิดชอบต่อสมาชิก	$\bar{x}$	สถานภาพในสหกรณ์		
		สมาชิก	คณะกรรมการ	ฝ่ายจัดการ
		3.42	3.60	3.77
สมาชิก	3.42	-	-0.18	-0.35*
คณะกรรมการ	3.60	-	-	-0.17
ฝ่ายจัดการ	3.77	-	-	-

\* หมายถึง ค่านัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.26 การเปรียบเทียบรายคู่ พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล ของ สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ด้านภาระรับผิดชอบต่อสมาชิก จำแนกตามตำแหน่ง/สถานภาพในสหกรณ์ มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 จำนวน 1 คู่ระหว่าง กลุ่มสมาชิก และ กลุ่มฝ่ายจัดการ

ตารางที่ 4.27 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธี LSD เกี่ยวกับดำเนินงานตามหลัก  
 ธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง ด้านหลักความเปิดเผย/โปร่งใส  
 โดยจำแนกตามสถานภาพในสหกรณ์

หลักความเปิดเผย/โปร่งใส	$\bar{x}$	สถานภาพในสหกรณ์		
		สมาชิก	คณะกรรมการ	ฝ่ายจัดการ
		3.42	3.62	4.07
สมาชิก	3.42	-	0.19	-.065*
คณะกรรมการ	3.62	-	-	-0.46*
ฝ่ายจัดการ	4.07	-	-	-

\* หมายถึง ค่านัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.27 การเปรียบเทียบรายคู่ พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล ของ สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ด้านความเปิดเผย/โปร่งใส จำแนกตามตำแหน่ง/สถานภาพในสหกรณ์ มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีค่านัยสำคัญที่ระดับ 0.05 จำนวน 2 คู่ระหว่าง

1. กลุ่มสมาชิก และ กลุ่มฝ่ายจัดการ
2. กลุ่มคณะกรรมการ และ กลุ่มฝ่ายจัดการ

ตารางที่ 4.28 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธี LSD เกี่ยวกับดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง ด้านการยึดหลักนิติธรรม โดยจำแนกตามสถานภาพในสหกรณ์

การยึดหลักนิติธรรม	สถานภาพในสหกรณ์			
	สมาชิก	คณะกรรมการ	ฝ่ายจัดการ	
	$\bar{x}$	3.36	3.48	3.69
สมาชิก	3.36	-	-0.12	-0.33*
คณะกรรมการ	3.48	-	-	-0.20
ฝ่ายจัดการ	3.69	-	-	-

\* หมายถึง ค่านัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.28 การเปรียบเทียบรายคู่ พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล ของ สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ด้านการยึดหลักนิติธรรม จำแนกตามตำแหน่ง/สถานภาพในสหกรณ์ มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีค่านัยสำคัญที่ระดับ 0.05 จำนวน 1 คู่ระหว่าง กลุ่มสมาชิก และ กลุ่มฝ่ายจัดการ

ตารางที่ 4.29 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธี LSD เกี่ยวกับดำเนินงานตามหลัก  
 ธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง ด้านการยึดหลักคุณธรรม/จริยธรรม  
 จำแนกตามสถานภาพในสหกรณ์

การยึดหลักคุณธรรม/จริยธรรม	สถานภาพในสหกรณ์			
	สมาชิก	คณะกรรมการ	ฝ่ายจัดการ	
	$\bar{x}$	3.61	3.75	4.07
สมาชิก	3.61	-	-0.14	-0.46*
คณะกรรมการ	3.75	-	-	-0.32*
ฝ่ายจัดการ	4.07	-	-	-

\* หมายถึง ระดับนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.29 การเปรียบเทียบรายคู่ พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานตาม  
 หลักธรรมาภิบาล ของ สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ด้านการยึดหลักคุณธรรม/จริยธรรม  
 จำแนกตามตำแหน่ง/สถานภาพในสหกรณ์ มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05  
 จำนวน 2 คู่ระหว่าง

1. กลุ่มสมาชิก และ กลุ่มฝ่ายจัดการ
2. กลุ่มคณะกรรมการ และ กลุ่มฝ่ายจัดการ

ตารางที่ 4.30 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล  
 ของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด จำแนกตามระยะเวลาการเป็นสมาชิก/  
 การดำรงตำแหน่ง/การปฏิบัติงาน

การดำเนินงาน	ระยะเวลา	N	$\bar{X}$	S.D.	F.	Sig
1.ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	ต่ำกว่า 1 ปี	5	3.53	.342		
	1- 5 ปี	37	3.55	.281		
	6 – 10 ปี	64	3.55	.361		
	มากกว่า 10 ปี	132	3.59	.368		
รวม		238	3.57	.352	0.18	0.91

ตารางที่ 4.30 (ต่อ)

การดำเนินงาน	รายได้	N	$\bar{X}$	S.D.	F.	Sig
2. ประสิทธิภาพการดำเนินงาน	ต่ำกว่า 1 ปี	5	3.36	.434		
	1- 5 ปี	37	3.46	.279		
	6 – 10 ปี	64	3.39	.310		
	มากกว่า 10 ปี	132	3.34	.359		
รวม		238	3.37	.337	1.27	0.28
3. การตอบสนองด้านบริการ	ต่ำกว่า 1 ปี	5	3.60	.720		
	1- 5 ปี	37	3.38	.268		
	6 – 10 ปี	64	3.42	.454		
	มากกว่า 10 ปี	132	3.39	.457		
รวม		238	3.40	.437	0.44	0.72
4. ภาวะรับผิดชอบต่อสมาชิก	ต่ำกว่า 1 ปี	5	3.36	.456		
	1- 5 ปี	37	3.49	.441		
	6 – 10 ปี	64	3.43	.423		
	มากกว่า 10 ปี	132	3.43	.467		
รวม		238	3.44	.450	0.26	0.85
5. ความเปิดเผย/โปร่งใส	ต่ำกว่า 1 ปี	5	3.60	.698		
	1- 5 ปี	37	3.47	.448		
	6 – 10 ปี	64	3.43	.503		
	มากกว่า 10 ปี	132	3.45	.506		
รวม		238	3.45	.498	0.21	0.90
6. การยึดหลักนิติธรรม	ต่ำกว่า 1 ปี	5	3.28	.335		
	1- 5 ปี	37	3.44	.365		
	6 – 10 ปี	64	3.45	.365		
	มากกว่า 10 ปี	132	3.32	.372		
รวม		238	3.37	.371	2.19	0.09

ตารางที่ 4.30 (ต่อ)

การดำเนินงาน	รายได้	N	$\bar{X}$	S.D.	F.	Sig
7. การกระจายอำนาจ	ต่ำกว่า 1 ปี	5	3.45	.542		
	1- 5 ปี	37	3.43	.444		
	6 – 10 ปี	64	3.55	.498		
	มากกว่า 10 ปี	132	3.46	.508		
รวม		238	3.48	.495	0.55	0.65
8. การยึดหลักความเสมอภาค	ต่ำกว่า 1 ปี	5	3.45	.371		
	1- 5 ปี	37	3.55	.432		
	6 – 10 ปี	64	3.65	.477		
	มากกว่า 10 ปี	132	3.60	.542		
รวม		238	3.60	.505	0.47	0.70
9. การมีส่วนร่วม/การมุ่งเน้น ฉันทามติ	ต่ำกว่า 1 ปี	5	3.55	.447		
	1- 5 ปี	37	3.55	.416		
	6 – 10 ปี	64	3.61	.436		
	มากกว่า 10 ปี	132	3.63	.504		
รวม		238	3.61	.471	0.28	0.84
10. การยึดหลักคุณธรรม/ จริยธรรม	ต่ำกว่า 1 ปี	5	3.65	.675		
	1- 5 ปี	37	3.55	.463		
	6 – 10 ปี	64	3.61	.443		
	มากกว่า 10 ปี	132	3.66	.528		
รวม		238	3.63	.498	0.51	0.67
ภาพรวม	ต่ำกว่า 1 ปี	5	3.48	.423		
	1- 5 ปี	37	3.49	.270		
	6 – 10 ปี	64	3.51	.315		
	มากกว่า 10 ปี	132	3.49	.348		
รวม		238	3.49	.328	0.07	0.98

\* หมายถึง คำนัยสำคัญที่ระดับ 0.05



จากตารางที่ 4.30 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของ สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด จำแนกตามระยะเวลาการเป็นสมาชิก/การดำรงตำแหน่ง/ การปฏิบัติงาน โดยภาพรวมและรายด้าน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05

#### ตอนที่ 4 ปัญหา อุปสรรค และ ข้อเสนอแนะ

ปัญหาและอุปสรรค ในการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล ของ สหกรณ์การเกษตร หุบกะพง จำกัด สรุปในภาพรวมคือ สหกรณ์ยังขาดการสื่อสารหรือสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการให้แก่สมาชิกไม่ทั่วถึง ทำให้สมาชิกบางส่วนไม่ได้รับทราบข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ต่อตนเองและส่วนรวม สมาชิกขาดการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบผลการดำเนินงานของสหกรณ์ สมาชิกบางส่วนยังไม่เข้าใจถึงการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการสหกรณ์ที่แท้จริง รวมถึงบุคลากรบางส่วนยังไม่ทราบข้อกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน ของสหกรณ์

ข้อเสนอแนะ คือ สหกรณ์ควรมีการสื่อสารทำความเข้าใจกับสมาชิกให้ทราบถึง การดำเนินงานของสหกรณ์ โดยการปิดประกาศระเบียบ ข้อบังคับ ให้สมาชิกได้รับทราบ หรือจัด ประชุมรับฟังความคิดเห็น ให้สมาชิกมีส่วนร่วมมากขึ้น เพื่อให้รับทราบถึงผลการดำเนินงาน แผนปฏิบัติงาน โครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่สหกรณ์ได้ดำเนินการไปแล้วหรือกำหนดแผนงานที่ ได้กำหนดไว้ว่าจะดำเนินการอย่างไร ซึ่งในการประชุมก็ควรสอดแทรกเรื่องหลักธรรมาภิบาลให้ สมาชิก คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ ได้ทราบถึงการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในสหกรณ์ว่ามี ความสำคัญอย่างไร เพื่อให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลอย่างแท้จริง

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษา เรื่อง การพัฒนาการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร หุบกะพง จำกัด เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา ประเภทการวิจัยเชิงสำรวจ ซึ่งผู้ศึกษาสามารถสรุปผล การศึกษา ได้ดังนี้

1. สรุปผลการศึกษา
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

#### 1. สรุปผลการศึกษา

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตร หุบกะพง จำกัด

1.1.2 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล ของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

1.1.3 เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนา การดำเนินงานตามหลัก ธรรมาภิบาล ของ สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด

##### 1.2 วิธีดำเนินการศึกษา

###### 1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ ได้แก่ บุคลากรของสหกรณ์การเกษตร หุบกะพง จำกัด จำนวน 500 คน

2) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ฝ่ายจัดการ คณะกรรมการ ดำเนินงาน และสมาชิกสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด จำนวนทั้งสิ้น 238 คน ดังนี้ ฝ่ายจัดการ ทั้งหมด จำนวน 7 คน คณะกรรมการดำเนินงานทั้งหมด จำนวน 13 คน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบ เจาะจง และสมาชิกสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด จำนวน 480 คน โดยใช้วิธีการคำนวณกลุ่ม

ตัวอย่างของ ทาโร ยามาเน่ ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 218 คน ซึ่งจะใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย โดยวิธีการสุ่มแบบตามสะดวก

### 1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามการพัฒนาการดำเนินงาน ตามหลักธรรมาภิบาล ของ สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด โดยแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อการศึกษาในครั้งนี้ แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบ แบบสอบถามโดยสอบถาม ชนิดคำถามแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ประกอบด้วยคำถาม 7 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ ตำแหน่ง/สถานภาพในสหกรณ์ และ ระยะเวลาการเป็นสมาชิก/การดำรงตำแหน่ง/การปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลในฐานะตัวแปรโดยใช้มาตรวัดแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ซึ่งใช้วิธีแบบลิเคิร์ต (Likert's Scale) สอบถามการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ว่าได้นำหลักธรรมาภิบาลใช้ในหน่วยงานอยู่ในระดับใด รวมทั้งหมดจำนวน 45 ข้อได้แก่

ตอนที่ 3 ปัญหา/อุปสรรคและข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล ของ สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด คำถามปลายเปิด (Open-Ended Question) เพื่อให้ผู้ตอบแบบสามารถเสนอข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาหรือปรับปรุงต่อไป

### 1.2.3 การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแจกแบบสอบถามเก็บข้อมูลจาก ฝ่ายจัดการ คณะกรรมการดำเนินงาน และสมาชิกสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ทั้งหมด จำนวน 238 ชุด

การศึกษานี้ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ ในการประมวลผล แปลผลข้อมูลโดยการนำเสนอผลการวิจัยในรูปของตาราง และการวิเคราะห์ พรรณา สำหรับสถิติที่ใช้ คือ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่า t-test (Independent Samples) F-test (One-way ANOVA) และทดสอบค่าเฉลี่ยความแตกต่างเป็น รายคู่ด้วยวิธี LSD ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

### 1.3 ผลการศึกษา

#### 1.3.1 ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไป

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาส่วนมากเป็นเพศหญิง มีจำนวนร้อยละ 53.80 อายุส่วนมากอยู่ในช่วง 51-60 ปี มีจำนวนร้อยละ 32.80 สถานภาพสมรสส่วนมาก มีจำนวนร้อยละ 71.80 ระดับการศึกษาส่วนมากอยู่ในระดับอื่น ๆ (ประถมศึกษา) มีจำนวนร้อยละ 42.40 รายได้ส่วนมากต่อเดือน 5,000-10,000 บาท มีจำนวนร้อยละ 46.2 ตำแหน่งส่วนมากเป็นสมาชิก มีจำนวนร้อยละ 91.60 และระยะเวลาในเป็นสมาชิก/การดำรงตำแหน่ง/การปฏิบัติงานส่วนใหญ่ มีระยะเวลา มากกว่า 10 ปี มีจำนวนร้อยละ 55.50

#### 1.3.2 ผลตามวัตถุประสงค์

##### 1) เพื่อศึกษาระดับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์

การเกษตรหุบกะพง จำกัด

ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.49$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นดังนี้

(1) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.57$ ) เมื่อพิจารณาในรายข้อพบว่า สหกรณ์มีการพัฒนาเงินทุนภายในเพียงพอต่อการดำเนินงาน เช่น ระดมเงินฝาก ระดมทุน และทุนสะสมต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 3.87$ ) และ สหกรณ์มีผลการดำเนินงานที่มีต้นทุนต่ำลงทุก ๆ ปี อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{x} = 3.35$ )

(2) ประสิทธิภาพการดำเนินงาน กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.37$ ) เมื่อพิจารณาในรายข้อพบว่า สหกรณ์มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบที่ตอบสนองสมาชิกได้อย่างดี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 3.46$ ) และ สหกรณ์มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารจัดการ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{x} = 3.26$ )

(3) การตอบสนองด้านบริการ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการตอบสนองด้านบริการ ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.40$ ) เมื่อพิจารณาในรายข้อพบว่า สหกรณ์สร้างความเชื่อมั่นในการดูแลผลประโยชน์ของสมาชิก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 3.59$ ) และ สหกรณ์จัดให้มีกิจกรรม แสวงงานหรือโครงการเสริมสร้างรายได้ ลดค่าใช้จ่าย เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก มีค่าเฉลี่ยต่ำ ( $\bar{x} = 3.26$ )

(4) การะับผิดชอบต่อสมาชิก กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการะับผิดชอบต่อสมาชิก ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.44$ ) เมื่อพิจารณาในรายข้อพบว่า ฝ่ายจัดการ และ คณะกรรมการดำเนินงาน มีความรับผิดชอบต่อน้ำที่ ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเอง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 3.52$ ) และ สหกรณ์มีการเชิญให้สมาชิกเข้าตรวจสอบผลการดำเนินงานได้เมื่อสมาชิกเกิดข้อสงสัย มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{x} = 3.27$ )

(5) ความเปิดเผย/โปร่งใส กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเปิดเผย/โปร่งใส ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.45$ ) เมื่อพิจารณาในรายข้อพบว่า สหกรณ์มีการนำเสนอผลการดำเนินงาน งบการเงิน ปัญหา อุปสรรค ในการบริหารงานต่อที่ประชุมใหญ่ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 3.87$ ) และ สมาชิกมีส่วนร่วมในการตรวจสอบผลการดำเนินงานของสหกรณ์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{x} = 3.08$ )

(6) การยึดหลักนิติธรรม กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการยึดหลักนิติธรรม ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.38$ ) เมื่อพิจารณาในรายข้อพบว่า สหกรณ์มีการใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ในการบริหารด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 3.48$ ) และ สหกรณ์ได้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้เกี่ยวข้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{x} = 3.26$ )

(7) การกระจายอำนาจ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการกระจายอำนาจ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.48$ ) เมื่อพิจารณาในรายข้อพบว่า สหกรณ์มีการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยผ่านการประชุมรับฟังความคิดเห็น มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 3.55$ ) และ ฝ่ายจัดการสามารถตัดสินใจในการบริหารงานได้ในระดับหนึ่ง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{x} = 3.43$ )

(8) การยึดหลักความเสมอภาค กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการยึดหลักความเสมอภาค ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.60$ ) เมื่อพิจารณาในรายข้อพบว่า สหกรณ์มีการจัดสรรผลตอบแทนอย่างเป็นธรรมตามสัดส่วนของกิจกรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 3.72$ ) และ สหกรณ์มีการส่งเสริมให้สมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ ได้มีโอกาสเข้ารับการอบรม ศึกษา ศึกษาน พัฒนาความรู้ และทักษะ อย่างเท่าเทียมกัน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{x} = 3.45$ )

(9) การมีส่วนร่วม/การมุ่งเน้นฉันทามติ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม/การมุ่งเน้นฉันทามติ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.61$ ) เมื่อพิจารณาในรายข้อพบว่า สหกรณ์ใช้หลักประชาธิปไตยในการบริหารงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 3.76$ ) และ สมาชิกมีส่วนร่วมในการทำธุรกิจกับสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{x} = 3.45$ )

(10) การยึดหลักคุณธรรม/จริยธรรม กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการยึดหลักคุณธรรม/จริยธรรม ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.63$ ) เมื่อพิจารณาในรายข้อพบว่า ฝ่ายจัดการของสหกรณ์ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ไม่มีผลประโยชน์แอบแฝง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 3.70$ ) และ สหกรณ์มีการยกย่องชมเชย ประกาศเกียรติคุณ ในการที่สมาชิก คณะกรรมการ และ ฝ่ายจัดการ กระทำความดี มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{x} = 3.57$ )

2) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็น ของ การดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล ของ สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส การศึกษา รายได้ ตำแหน่ง/สถานภาพในสหกรณ์ และ ระยะเวลาการเป็นสมาชิก/การดำรงตำแหน่ง/การปฏิบัติงาน

(1) กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล ของ สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า เพศที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล แตกต่างกัน ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านความเปิดเผย/โปร่งใส ด้านการยึดหลักนิติธรรม และด้านการยึดหลักความเสมอภาค อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

(2) กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล ของ สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

(3) กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า สถานภาพสมรสที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล แตกต่างกัน ด้านประสิทธิผลการดำเนินงาน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

**1.3.3 กลุ่มตัวอย่างบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน** มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ระดับการศึกษาที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล แตกต่างกัน ด้านการยึดหลักนิติธรรม อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

**1.3.4 กลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ต่างกัน** มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ระดับรายได้ที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล แตกต่างกัน ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านการตอบสนองต่อสมาชิก ด้านความเปิดเผย/โปร่งใส ด้านการยึดหลักนิติธรรม และ ด้านการยึดหลักคุณธรรม อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

**1.3.5 กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่ง/สถานภาพในสหกรณ์ต่างกัน** มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ตำแหน่ง/สถานภาพในสหกรณ์ที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล แตกต่างกัน ด้านการรับผิดชอบต่อสมาชิก ด้านเปิดเผย/โปร่งใส ด้านการยึดหลักนิติธรรม และด้านการยึดหลักคุณธรรม อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

**1.3.6 กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาการเป็นสมาชิก/การดำรงตำแหน่ง/การปฏิบัติงานต่างกัน** มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

เพื่อศึกษาศึกษาปัญหา ข้อเสนอแนะ และแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล ของ สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล ของ สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด สรุปในภาพรวมคือ สหกรณ์ยังขาดการสื่อสารหรือสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการให้แก่สมาชิกไม่ทั่วถึง ทำให้สมาชิกบางส่วนไม่ได้รับทราบข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองและส่วนรวม สมาชิกขาดการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบผลการดำเนินงานของสหกรณ์ สมาชิกไม่ค่อยให้ความสำคัญการการประชุมรับฟังความคิดเห็นเท่าที่ควร และสมาชิกบางส่วนยังไม่เข้าใจถึงการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการสหกรณ์ที่แท้จริง รวมถึงบุคลากรบางส่วนยังไม่ทราบข้อกำหนด ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของสหกรณ์

## 2. อภิปรายผล

การศึกษา เรื่อง การพัฒนาการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ในครั้งนี้มีประเด็นที่นำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

**2.1 ระดับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด**  
จากการศึกษา พบว่า การพัฒนาการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เป็นที่ยอมรับของสมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการสาเหตุเนื่องจากสหกรณ์มีการออกแบบกระบวนการงานเป็นไปตามขั้นตอน มีการกำหนดระเบียบข้อบังคับ จรรยาบรรณ เพื่อให้ยึดถือปฏิบัติ มีการบริหารงานเป็นไปอย่างซื่อสัตย์ โปร่งใส มีความรับผิดชอบต่อสมาชิก สร้างการมีส่วนร่วม และมีการใช้กระบวนการบริหารจัดการ เพื่อให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล คุ่มค่า ประหยัด และเกิดประโยชน์ สามารถ

สร้างความเชื่อมั่นและตอบสนองความต้องการของสมาชิก ทั้งนี้เกิดจากความร่วมมือของบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง รู้จักบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนที่มีต่อสหกรณ์ จึงทำให้ความคิดเห็นส่วนใหญ่ของการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิชาติ โชตชัชวาลกุล (2550) ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล กรณีศึกษาเขตอำเภอหนองหญ้าไซ จังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลโดยรวม อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ วัชรภรณ์ นัทรเงิน (2555:บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง การดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลต่อพนักงานการประปานครหลวง ผลการศึกษาพบว่า ภาพรวมของการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของการประปานครหลวงอยู่ในระดับมาก โดยหลักธรรมาภิบาลที่พนักงานเห็นด้วยในระดับมากที่สุดคือ ความคุ้มค่า และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรทัย แสงทอง (2551) ได้ศึกษาหลักธรรมาภิบาลกับการบริหารงานสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร กรณีศึกษาสถานศึกษาในเขตตลิ่งชัน ผลการศึกษาพบว่า ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด

## 2.2 อภิปรายผลเปรียบเทียบความคิดเห็นของการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ผลการเปรียบเทียบ พบว่า กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และระยะเวลาการเป็นสมาชิก/การดำรงตำแหน่ง/การปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเกิดจากการรับรู้ด้านการบริหารจัดการสหกรณ์ที่คล้ายกัน ส่วนกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามรายได้ และตำแหน่ง/สถานภาพในสหกรณ์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยด้านรายได้มีความคิดเห็นแตกต่างกัน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน การตอบสนองการบริการต่อสมาชิก ความเปิดเผย/โปร่งใส การยึดหลักนิติธรรม และการยึดหลักคุณธรรม/จริยธรรม ทั้งนี้อาจเกิดจากรายได้มีส่วนสำคัญในการดำเนินชีวิตที่แตกต่างกัน เช่น กลุ่มคนที่มีรายได้น้อยจะให้ความสำคัญในด้านประสิทธิภาพ การสร้างความเชื่อมั่นในการดูแลผลประโยชน์ของตนเอง การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นจริง การปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ นึกถึงคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีของสหกรณ์ นำมาซึ่งรายได้และผลประโยชน์ มากกว่ากลุ่มคนที่มีรายได้สูง ที่เห็นว่าการรายได้ อาจไม่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลในสหกรณ์ในด้านที่แตกต่างกัน ส่วนตำแหน่งหรือสถานภาพในสหกรณ์มีความคิดเห็นแตกต่างกัน 4 ด้าน ได้แก่ หลักการรับผิดชอบต่อสมาชิก การเปิดเผย/โปร่งใส การยึดหลักนิติธรรม และการยึดหลักคุณธรรม/จริยธรรม ทั้งนี้อาจเกิดจาก



สมาชิกส่วนใหญ่เห็นว่าฝ่ายจัดการของสหกรณ์ไม่ได้เชื่อเชิญให้สมาชิกเข้าร่วมตรวจสอบผลการดำเนินงานเท่าที่ควร สมาชิกให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อให้แต่ละฝ่ายทราบถึงสิทธิ หน้าที่และเสถียรภาพของตนเอง สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม สมาชิกให้ความสำคัญในการร่วมส่งเสริมกิจกรรมการยึดมั่นกระทำความดี ถูต้องและเสียสละเพื่อส่วนร่วม มากกว่าฝ่ายจัดการและคณะกรรมการซึ่งเห็นว่าตนเองมีความรู้ความเข้าใจในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการสหกรณ์ในด้านที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิชาติ โชตชัชวาลกุล (2550) ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล กรณีศึกษาเขตอำเภอหนองหญ้าไซ จังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล จำแนกตามตำแหน่ง เพศ อายุ การศึกษา และระยะเวลาในการทำงานไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ นายทรงชัย นกขมิ้น (2552:บทคัดย่อ) การพัฒนาท้องถิ่นตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสมุทรปราการ ผลการวิจัยพบว่า ประชาชนที่มีอายุ ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้ เขตพื้นที่ที่อาศัย และระยะเวลาพำนักอาศัยในชุมชนต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระดับความเป็นธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วัชรภรณ์ ฉัตรเงิน (2555:บทคัดย่อ) การดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลต่อพนักงานการประปานครหลวง ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านบุคคลด้าน เพศ อายุ สถานภาพ และระดับตำแหน่งงาน ไม่มีผลต่อการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของการประปานครหลวง

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะ จากการศึกษาครั้งนี้

จากผลการศึกษาเรื่อง การพัฒนาการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ทำให้ผู้ศึกษาได้ทราบถึงระดับการดำเนินงานที่สะท้อนให้เห็นถึงการบริหารจัดการของสหกรณ์ตามหลักธรรมาภิบาลทั้ง 10 ด้าน ดังนั้นเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ทุกฝ่ายในสหกรณ์อย่างเป็นธรรม ส่งเสริมให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จเป็นที่ยอมรับและเชื่อถือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะความศรัทธาจากสมาชิกของสหกรณ์และสังคมภายนอกองค์กร ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น ดังนี้

3.1.1 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน สหกรณ์ควรมีการบริหารจัดการสหกรณ์ที่คำนึงถึงทุนที่มีในสหกรณ์ ทั้งส่วนที่เป็นเงินทุน ทุนทางทรัพย์สิน และทุนทางปัญหาหรือทุน

มนุษย์ สหกรณ์จะต้องทำให้เกิดประโยชน์แก่บรรดาสมาชิกโดยส่วนรวมอย่างเป็นธรรม เน้นความประหยัด ใช้จ่ายของอย่างคุ้มค่า จัดหาสินค้าและบริการ จำเป็นและมีคุณภาพ มาขายในราคาพอคุ้มทุน ไม่แสวงหากำไร แต่ทำเพื่อประโยชน์ของสมาชิก รวมถึงกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานให้เกิดความชัดเจน มีการติดตามและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ ให้เหมาะสม และควรวหาแนวทางในการลดต้นทุนให้ต่ำลงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ

3.1.2 ด้านประสิทธิผลการดำเนินงาน สหกรณ์ควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์ไว้อย่างชัดเจน แล้วจัดตั้งคณะกรรมการดำเนินการ กำหนดตัวชี้วัด (KPI) เพื่อใช้ในการติดตามว่าสหกรณ์ได้ดำเนินการสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือไม่ รวมถึงสหกรณ์ควรมีการสื่อสารหรือสร้างความเข้าใจกับสมาชิกให้ทั่วถึง เพื่อให้สมาชิกได้รับทราบข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองและส่วนรวม โดยจัดประชุมร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างน้อยทุกไตรมาส และสหกรณ์มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน

3.1.3 ด้านการตอบสนองด้านบริการ สหกรณ์ควรกำหนดขั้นตอน วิธีการและระยะเวลาการให้บริการให้ชัดเจน เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการปฏิบัติงานและตอบสนองสมาชิกได้อย่างรวดเร็ว และควรมีการจัดกิจกรรม/โครงการส่งเสริมรายได้ ลดรายจ่าย เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกให้ดียิ่งขึ้น

3.1.4 ด้านการรับผิดชอบต่อบุคลากรทุกฝ่ายในสหกรณ์ จะต้องมีความรับผิดชอบต่อร่วมกันในกิจการทั้งปวง ของสหกรณ์ที่ได้ร่วมมือกันทั้งทางกาย วาจา และ ตามหลักการสหกรณ์ข้อที่ 4 บุคลากรจะต้องมีความรับผิดชอบต่อตนเอง และรับผิดชอบต่อสังคมด้วย ตามค่านิยมสหกรณ์ และหลักการสหกรณ์ที่ 7 ความเอาใจใส่ต่อชุมชนต้องตระหนักถึงภาระหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผู้มีต่อชุมชนที่สหกรณ์นั้น ๆ ตั้งอยู่

3.1.5 ด้านความเปิดเผย/โปร่งใส สหกรณ์ควรมีการปรับปรุงกลไกการทำงานให้มีความโปร่งใส เปิดเผย โดยเฉพาะการรายงาน ข้อมูลทางการเงินและบัญชีที่ละเอียดถี่ถ้วนถูกต้อง เป็นจริงให้สมาชิกทราบ จัดให้คณะผู้ตรวจการสอบกิจการสหกรณ์ที่มีอิสระในการตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้อย่างแท้จริงนอกจากนี้สหกรณ์จะต้อง ถือปฏิบัติ ตามหลักการสหกรณ์ข้อที่ 5 การให้การศึกษา การฝึกอบรม และข่าวสาร อย่างจริงจัง สหกรณ์ต้องให้การฝึกอบรมและข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ เปิดช่องทางให้สมาชิก เข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกและรวดเร็วควรมีการเปิดเผยข้อมูล ข่าวสาร เช่น สวัสดิการ ความก้าวหน้าของสหกรณ์ นโยบายหรือระเบียบข้อบังคับให้แก่สมาชิกมากยิ่งขึ้น เพราะปัจจุบันสิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทุกฝ่าย

ควรได้รับข้อมูลข่าวสารที่ชัดเจน และควรเชื่อเชิญให้สมาชิกเข้าร่วมตรวจสอบผลการดำเนินงานของสหกรณ์ให้มากยิ่งขึ้น

3.1.6 ด้านการยึดหลักนิติธรรม สหกรณ์จะต้องมีการกำหนด ทบทวน ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงการขอแก้ไข เพิ่มเติมปรับปรุง กฎหมายสหกรณ์ ที่ต้องถือใช้ปฏิบัติ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของบรรดาสมาชิกและสมาชิกมีความยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎกติกาเหล่านั้น และไม่เปิดโอกาสให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดใช้อำนาจเพียงฝ่ายเดียว และควรส่งเสริมพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานให้มีความรู้ เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับอย่างต่อเนื่อง

3.1.7 ด้านการกระจายอำนาจ สหกรณ์ควรมีการถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากรและภารกิจให้แก่ฝ่ายจัดการและคณะกรรมการเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างเหมาะสมและควรกำหนดให้ชัดเจนว่าใครมีหน้าที่หรืออำนาจในการตัดสินใจเรื่องใด มากน้อยเพียงใด และควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการติดตามผลการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลในสหกรณ์และมีการรายงานความก้าวหน้าเป็นประจำทุกเดือน

3.1.8 ด้านการยึดหลักความเสมอภาค สหกรณ์ควรมีการส่งเสริมให้สมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ ได้มีโอกาสเข้ารับการอบรม ศึกษาความรู้ และทักษะอย่างเท่าเทียมกัน หลักการสหกรณ์ข้อที่ 5 การศึกษา ฝึกอบรมและสารสนเทศ เพื่อให้บุคลากรของสหกรณ์สามารถมีส่วนช่วยพัฒนาสหกรณ์ให้มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น รวมถึงการตอบสนองการให้บริการแก่สมาชิกอย่างเท่าเทียมกัน ไม่เลือกปฏิบัติ

3.1.9 ด้านการมีส่วนร่วม/มุ่งฉันทามติ สหกรณ์จะต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมดังที่ได้กำหนดหลักปฏิบัติไว้ในหลักการสหกรณ์ที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจโดยสมาชิก เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกสหกรณ์มีส่วนรับรู้ และเสนอข้อคิดเห็นในการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญ ๆ ของสหกรณ์ โดยเฉพาะเรื่องการทำธุรกิจของสหกรณ์ จะต้องส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ ร่วมรับผลที่เกิดจากการปฏิบัติและร่วมกันแก้ไขปัญหา ข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นกับสหกรณ์ และหลักการสหกรณ์ข้อที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย จะละเลยไม่ได้เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบการทำงานของทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายจัดการธุรกิจ หรือฝ่ายบริหาร โดยคณะกรรมการดำเนินการ จะต้องถูกควบคุมและรับผิดชอบโดยสมาชิก

3.1.10 ด้านการยึดหลักคุณธรรม/จริยธรรม สหกรณ์ควรส่งเสริมให้บุคลากรทุกฝ่ายปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โดยยึดหลักความถูกต้องชัดเจน และเป็นธรรม โดยบรรณาการให้ทุกฝ่ายที่มีส่วนได้เสียซึ่งได้แก่สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ พนักงานฝ่ายจัดการ

และผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ ชีตถือคุณธรรมสหกรณ์ในการปฏิบัติงานในหน้าที่เป็นตัวอย่าง ได้แก่ ความขยัน ประหยัด ซื่อสัตย์ อุดมทุน มีระเบียบวินัย มีความจริงใจและสุจริต จนเป็นนิสัย

### 3.2 ข้อเสนอแนะ สำหรับการศึกษาครั้งต่อไป

3.2.1 ควรทำการศึกษาเปรียบเทียบ เพื่อประเมินการบริหารงานตามหลัก ธรรมเนียมปฏิบัติของสหกรณ์ภาคการเกษตร และสหกรณ์นอกภาคการเกษตร

3.2.2 ควรมีการศึกษารูปแบบของการประเมินผลการปฏิบัติงานตามหลัก ธรรมเนียมปฏิบัติเพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานตามหลักธรรมเนียมปฏิบัติในด้านอื่น ๆ มากยิ่งขึ้น

3.2.3 เพื่อให้การอภิปรายมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น น่าจะมีการศึกษาวิจัยในเชิง คุณภาพควบคู่ไปกับการวิจัยเชิงปริมาณ โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก เพื่อให้ทราบถึงรายละเอียด ความเป็นธรรมเนียมปฏิบัติได้ดียิ่งขึ้น





**บรรณานุกรม**

## บรรณานุกรม

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2556) สำนักบริหารเงินทุน *คู่มือธรรมาภิบาลในสหกรณ์* : 2554 กรุงเทพมหานคร  
กัลยา วานิชย์บัญชา (2547) *การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล* (พิมพ์ครั้งที่ 5)

หน้า. 635 ซี เค แอนด์ เอส โฟโต้ สตูดิโอ, กรุงเทพมหานคร

เกษม วัฒนชัย (2546) “บทบาทสำคัญของกรรมการสถานศึกษา” รายงานการปฏิรูปการศึกษาไทย  
5(64) : 8.

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, สพฐ; กพร. (2553) *การบริหารจัดการที่ดีตามหลัก  
ธรรมาภิบาล* จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เจริญ เจษฎาวัดย์ (2545) *การวางมาตรฐานธรรมาภิบาล*. กรุงเทพมหานคร : พอดี

ชนิดดา กลมกลิ้ง (2552) “การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษา” การค้นคว้า

อิสระ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ทรงชัย นกขมิ้น (2552) “การพัฒนาท้องถิ่นตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล

: กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสมุทรปราการ” วิทยานิพนธ์ปริญญา

ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

เทิดศักดิ์ โกธธรรม (2553) “การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในองค์การบริหารส่วนตำบลใน

เขตอำเภอเนินมะปราง จังหวัดพิษณุโลก” รายงานการศึกษาอิสระปริญญา

รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยการปกครอง

ท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น

นิกร นวโชติรส (2550) “การบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนคร

ขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น” รายงานการศึกษาอิสระ ศีษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

บวรศักดิ์ อุวรรณโณ (2542) “การสร้างธรรมาภิบาล (good governance) ในสังคมไทย” เอกสาร

วิจัยส่วนบุคคลชมเชยวิษณะ วิชาการเมือง นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักรรุ่น

ที่ 41 พ.ศ.2541-2542 กรุงเทพมหานคร : วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

บุญบง ชัยเจริญวัฒน์ และบุญมี ลี (2544) รายงานการวิจัย เรื่อง *ตัวชี้วัดธรรมาภิบาล*

กรุงเทพมหานคร: สถาบันพระปกเกล้า

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ 120. ตอนที่ 100 ก. ลงวันที่ 9 ตุลาคม 2546

- รุ่งรัตน์ เขียววงศ์ใหญ่ (2554) “การใช้หลักธรรมาภิบาล บริษัทเซฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด” การค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกบัญชี คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
- เรณู หมั่นห่อ (2544) “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชารัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- วัชรภรณ์ ฉัตรเงิน (2555) “การดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลต่อพนักงานการประปานครหลวง” การค้นคว้าแบบอิสระ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (เศรษฐศาสตร์การเมือง) บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- ศิริยา โถแก้ว (2549) “การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล โรงเรียนสิริวิฑูวิทยา จังหวัดสมุทรปราการ” วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
- สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด รายงานกิจการประจำปี 2556 สิ้นสุด 30 มิถุนายน 2556
- สถาบันพระปกเกล้า (2549) *ทศวรรษ: ตัวชี้วัดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี* กรุงเทพมหานคร: สถาบันพระปกเกล้า
- สุดจิต นิมิตรกุล (2543) *กระทรวงมหาดไทยกับการบริหารจัดการที่ดีในการปกครองที่ดี (Good Governance)* กรุงเทพมหานคร: บพิธการพิมพ์
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2543) การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (goodgovernance) กรุงเทพมหานคร
- \_\_\_\_\_ (2544) *คู่มือการสร้างระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคม* ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองสังคมที่ดี พ.ศ.2542 กรุงเทพมหานคร : ผู้แต่ง
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552) *คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐ ตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance Rating) (พิมพ์ครั้งแรก) กันยายน 2552 : พรีเมียร์ โปร์*
- \_\_\_\_\_ (2555) *สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี : องค์ประกอบหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)*

อภิชาติ โชตษ์ชวาลกุล (2550) “การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลกรณีศึกษาเขตอำเภอหนองหญ้าไซ จังหวัดสุพรรณบุรี” รายงานการศึกษาอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น

อรทัย แสงทอง (2551) “หลักธรรมาภิบาลกับการบริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร: กรณีศึกษาสถานศึกษาในเขตตลิ่งชัน” พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย

อารีย์ ตั้งอยู่ดี (2550) “การศึกษาความเป็นธรรมาภิบาลของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม” การค้นคว้าอิสระ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น

อริศรา ขาวพล (2552) “การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทพรปราการเขต 1” ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

Kofi, Annan. (2000). The Report Formed the Basis of the Millennium Declarations Adopted by National Leaders Attending the UN Millennium Summit that September, 2001. (Online). Available : [http://nobelprize.org/nobel\\_prizes/peace/laureates](http://nobelprize.org/nobel_prizes/peace/laureates).

United Nation Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. (2006). What is Good Governance?. (Online). Available : <http://www.unescap.org/huset/gg/governance/htm>.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## แบบสอบถามสำหรับการค้นคว้าอิสระ

เรื่อง การดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล ของ สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด

### คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นส่วนหนึ่งในการศึกษาวิชาการค้นคว้าอิสระของนักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ข้อมูลที่ได้ถือเป็นผลงานวิชาการซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาและใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนา การดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ต่อไป

ผู้ศึกษาจึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามโดยไม่ต้องระบุชื่อผู้ตอบแบบสอบถาม ข้อมูลและความคิดเห็นของท่านจะถือเป็นความลับ และจะไม่มีผลกระทบต่อท่านผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด และขอขอบพระคุณท่านในการเสียสละเวลาตอบคำถามจนครบทุกข้อมา ณ ที่นี้

นางสาวนภาพร อยู่สบาย

**คำแนะนำ** แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 7 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบวัดระดับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล จำนวน 45 ข้อ

ตอนที่ 3 ปัญหา/อุปสรรคและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง [ ] หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือตรงกับความคิดเห็นของท่าน มากที่สุด

1. เพศ

( ) 1. ชาย

( ) 2. หญิง

2. อายุ

( ) 1. 20-30 ปี

( ) 2. 31-40 ปี

( ) 3. 41-50 ปี

( ) 4. 51-60 ปี

( ) 5. 60 ปีขึ้นไป

3. สถานภาพสมรสปัจจุบัน

( ) 1. โสด

( ) 2. สมรส

( ) 3. หม้าย / หย่าร้าง

4. ระดับการศึกษา

( ) 1. มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. หรือเทียบเท่า

( ) 2. อนุปริญญา/ปวส. หรือเทียบเท่า

( ) 3. ปริญญาตรี ( ) 4. สูงกว่าปริญญาตรี ( ) 5. อื่น ๆ .....

5. รายได้

( ) 1. 5,000 – 10,000 บาท

( ) 2. 10,001 – 15,000 บาท

( ) 3. 15,001 – 20,000 บาท

( ) 4. 20,000 บาทขึ้นไป

6. ตำแหน่ง/สถานภาพในสหกรณ์

( ) 1. สมาชิก

( ) 2. คณะกรรมการดำเนินงาน

( ) 3. ฝ่ายจัดการ

7. ระยะเวลาการเป็นสมาชิก/การดำรงตำแหน่ง/การปฏิบัติงาน

( ) 1. ต่ำกว่า 1 ปี

( ) 2. 1 - 5 ปี

( ) 3. 6 – 10 ปี

( ) 4. มากกว่า 10 ปี

ตอนที่ 2. การดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล ของ สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด  
คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่มีข้อความตรงตามความเป็นจริงในการดำเนินงานตาม  
หลักธรรมาภิบาล ของ สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ในความคิดของท่านมากที่สุด

ประเด็น	ระดับการดำเนินงาน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>1. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน</b>					
1. สหกรณ์มีการจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้งานเสร็จได้ทันเวลา					
2. สหกรณ์มีการส่งเสริมหรือมีมาตรการในการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด					
3. สหกรณ์มีผลการดำเนินงานที่มีต้นทุนต่ำลงทุก ๆ ปีอย่างชัดเจน					
4. สหกรณ์มีการบริหารและการดำเนินงานซึ่งมีผลกำไรอย่างต่อเนื่อง					
5. สหกรณ์มีการจัดขั้นตอน กระบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ					
6. สหกรณ์มีการพัฒนาเงินทุนภายในเพียงพอต่อการดำเนินงาน เช่น ระดมเงินฝาก ระดมทุน และทุนสะสมต่าง ๆ					
<b>2. ประสิทธิภาพการดำเนินงาน</b>					
7. สหกรณ์มีการสื่อสารหรือสร้างความเข้าใจกับสมาชิกอย่างทั่วถึง					
8. สหกรณ์มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบที่ตอบสนองสมาชิกได้อย่างดี					
9. สหกรณ์สามารถปฏิบัติงานได้ตามแผนงาน โครงการ กิจกรรมที่กำหนดไว้ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง					

ประเด็น	ระดับการดำเนินงาน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
10. สหกรณ์มีการให้บริการและสามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้อย่างรวดเร็ว					
11. สหกรณ์มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารจัดการ					
<b>3. การตอบสนองด้านบริการ</b>					
12. สหกรณ์มีการพัฒนาระบบการให้บริการแก่สมาชิกอย่างเป็นรูปธรรม เช่น กำหนดขั้นตอนวิธีการและระยะเวลาการให้บริการ					
13. สหกรณ์สร้างความเชื่อมั่นในการดูแลผลประโยชน์ของสมาชิก					
14. สหกรณ์จัดให้มีกิจกรรม แผนงานหรือโครงการเสริมสร้างรายได้ ลดค่าใช้จ่าย เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก					
15. คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ ให้ความสำคัญในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการดำเนินงาน					
<b>4. การรับผิดชอบต่อสมาชิก</b>					
16. สมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ เข้าร่วมกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมอย่างสม่ำเสมอ					
17. ฝ่ายจัดการ และ คณะกรรมการดำเนินงานมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และรับผิดชอบต่อภาระกระทำของตนเอง					
18. สหกรณ์มีความยืดหยุ่นในการทำงาน และเปิดรับข้อมูลมุมมองความคิดเห็นใหม่ ๆ เพื่อนำมาประยุกต์หรือปรับใช้กับงานได้อย่างเหมาะสม					
19. สหกรณ์มีการรับฟังข้อร้องเรียน และนำข้อเสนอของสมาชิกไปดำเนินการแก้ไข ปรับปรุง					

ประเด็น	ระดับการดำเนินงาน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
20. สหกรณ์มีการเชื่อเชิญให้สมาชิกเข้าตรวจสอบผลการดำเนินงานได้เมื่อสมาชิกเกิดข้อสงสัย					
<b>5. ความเปิดเผย/โปร่งใส</b>					
21. สหกรณ์มีการเปิดเผยข้อมูล ข่าวสาร เช่น สวัสดิการ ความก้าวหน้าของกิจการ นโยบายหรือระเบียบ ข้อบังคับ ให้แก่สมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการได้รับทราบ					
22. สหกรณ์มีการนำเสนอผลการดำเนินงาน งบการเงิน ปัญหา อุปสรรค ในการบริหารงาน ต่อที่ประชุมใหญ่					
23. สหกรณ์มีการติดตาม ประเมินความก้าวหน้าของการดำเนินงาน แผนงาน หรือ โครงการต่าง ๆ เป็นประจำ					
24. สมาชิกมีส่วนร่วมในการตรวจสอบผลการดำเนินงานของสหกรณ์					
<b>6. การยึดหลักนิติธรรม</b>					
25. สหกรณ์ได้มีการทบทวน ปรับปรุง ระเบียบ ข้อบังคับ ให้ทันสมัยอยู่เสมอ					
26. คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ มีความรู้ ความเข้าใจ ในระเบียบ ข้อบังคับ สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม					
27. สหกรณ์มีการเผยแพร่ระเบียบ ข้อบังคับ ของสหกรณ์ให้สมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการได้รับรู้ถึงสิทธิหน้าที่และเสถียรภาพของตนเอง					

ประเด็น	ระดับการดำเนินงาน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
28. สหกรณ์ได้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้เกี่ยวข้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับอย่างต่อเนื่อง					
29. สหกรณ์มีการใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ในการบริหารด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ					
<b>7. การกระจายอำนาจ</b>					
30. สหกรณ์มีการถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากรและภารกิจให้แก่ฝ่ายจัดการและคณะกรรมการเป็นลายลักษณ์อักษร					
31. ฝ่ายจัดการสามารถตัดสินใจในการบริหารงานได้ในระดับหนึ่ง					
32. สหกรณ์มีการปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อผลการดำเนินงานที่ดี					
33. สหกรณ์มีการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยผ่านการประชุมรับฟังความคิดเห็น					
<b>8. การยึดหลักความเสมอภาค</b>					
34. สหกรณ์มีการส่งเสริมให้สมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ ได้มีโอกาสเข้ารับการอบรม ศึกษา ดูงาน พัฒนาความรู้ และทักษะ อย่างเท่าเทียมกัน					
35. ฝ่ายจัดการ มีการปฏิบัติหน้าที่ในการให้บริการแก่สมาชิกด้วยความเสมอภาค เท่าเทียมกัน ไม่เลือกปฏิบัติ					
36. สหกรณ์มีการจัดสรรผลตอบแทนอย่างเป็นธรรมตามสัดส่วนของกิจกรรม					
37. สหกรณ์ยึดหลักความเป็นธรรม ความเสมอภาค ในการปฏิบัติงาน และยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง					

ประเด็น	ระดับการดำเนินงาน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>9. การมีส่วนร่วม/การมุ่งเน้นฉันทามติ</b>					
38. สหกรณ์เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในระดับวางแผน					
39. สมาชิกมีส่วนร่วมในการทำธุรกิจกับสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ					
40. สหกรณ์มีการจัดตั้งกองทุน หรือสะสมทุนเพื่อสาธารณะประโยชน์					
41. สหกรณ์ใช้หลักประชาธิปไตยในการบริหารงาน					
<b>10. การยึดหลักคุณธรรม/จริยธรรม</b>					
42. สหกรณ์มีการกำหนดจรรยาบรรณของคณะกรรมการ และฝ่ายจัดการให้รับทราบและถือปฏิบัติ					
43. สหกรณ์มีการส่งเสริมกิจกรรม สนับสนุนให้ทุกฝ่ายในองค์กร มีคุณธรรม ยึดมั่นในการทำความดี ถูกต้องและเสียสละเพื่อส่วนรวม					
44. สหกรณ์มีการยกย่องชมเชย ประกาศเกียรติคุณในการที่สมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการทำความดี					
45. ฝ่ายจัดการของสหกรณ์ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ไม่มีผลประโยชน์แอบแฝง					



ตอนที่ 3 ปัญหา/อุปสรรคและข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของ  
สหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวนวพร อยู่สบาย
วัน เดือน ปีเกิด	14 พฤษภาคม 2519
สถานที่เกิด	อำเภอเมืองเพชรบุรี จังหวัดเพชรบุรี
ประวัติการศึกษา	บัญชีบัณฑิต มหาวิทยาลัยสยาม พ.ศ. 2541
สถานที่ทำงาน	ศูนย์สาธิตสหกรณ์โครงการหุบกะพง สำนักงานสหกรณ์จังหวัดเพชรบุรี กรมส่งเสริมสหกรณ์
ตำแหน่ง	นักวิชาการสหกรณ์ปฏิบัติการ

