

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การปฏิวัติอุตสาหกรรม(Industrial Revolution) ที่เกิดขึ้นในประเทศอังกฤษเป็นประเทศแรก ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างขนานใหญ่อุตสาหกรรมขยายตัวอย่างรวดเร็ว ประเทศไทยที่เป็นสังคมเกษตรกรรมกลายเป็นสังคมล่าหลัง ไม่ทันสมัยแนวนโยบายในการพัฒนาประเทศได้นำการปฏิวัติอุตสาหกรรมเข้ามาในการพัฒนาประเทศ จึงทำให้สภาพความเป็นคน (human being) หายไป มนุษย์กลายเป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยการผลิตที่สำคัญ ๔ อย่าง คือ ที่ดิน แรงงาน พุน และการประกอบการ^๑ ผู้ประกอบการถือว่ามนุษย์คือปัจจัยการผลิต ลูกจ้างในโรงงานอุตสาหกรรมจะถูกเอารัดเอาเปรียบเป็นอย่างมาก เช่น การขูดรีดชนชั้นแรงงานในเรื่องค่าจ้างที่ให้ในอัตราต่ำ ชั่วโมงการทำงาน สภาพการทำงาน และอื่น ๆ โดยเฉพาะแรงงานสตรีและเด็กจะถูกขูดรีดอย่างหนัก เนื่องจากนายทุนต้องการกำไรจากการผลิตให้มากจึงพยายามทำให้ต้นทุนการผลิตต่ำ สภาพการณ์เช่นนี้เกิดขึ้นในทุกประเทศทำให้เกิดช่องว่างในสังคมห่างชั้น คนงานมีรายได้ไม่เพียงพอในการดำรงชีวิต ความเป็นอยู่ของตนเองและครอบครัวต้องถูกบีบคั้น จึงเริ่มแสวงหาหนทางที่จะปลดปล่อยความทุกข์ของพวกเขา นอกจากความพยายามของกรรมกรแล้ว ยังมีพวกนักเศรษฐศาสตร์และสังคมได้เสนอแนะวิธีการที่จะช่วยพยุงฐานะของสังคมให้ดีขึ้นโดยเสนอแนวทางสหกรณ์โดยความร่วมมือกันทางเศรษฐกิจ โดยเชื่อว่าจะเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพยิ่งกว่าวิธีอื่น เพราะวิธีการสหกรณ์เป็นแนวคิดแบบสันติและเป็นวิธีการทางเศรษฐกิจที่มีผลดีต่อสังคมให้รู้จักการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

การสหกรณ์ในประเทศไทย เมื่อเริ่มมีการติดต่อค้าขายกับต่างประเทศมากขึ้นในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ ระบบเศรษฐกิจของชนบทเปลี่ยนจากระบบเศรษฐกิจแบบเพื่อเลี้ยงตัวเองมาสู่ระบบเศรษฐกิจแบบเพื่อการค้า ความต้องการเงินทุนในการขยายการผลิตและการครองชีพ มีเพิ่มมากขึ้น ชาวนาที่ไม่มีทุนของตนเองก็หันไปกู้ยืมเงินจากบุคคลอื่นทำให้ต้องเสียดอกเบี้ยในอัตราสูง และยังคง

^๑ ประพันธ์ เศวตนันท์, เศรษฐศาสตร์สหกรณ์, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๘), หน้า ๒๙.

เอาเปรียบจากพ่อค้านายทุน ขาวนาตกเป็นฝ่ายเสียเปรียบอยู่ตลอดเวลา จนบางรายต้องโอนกรรมสิทธิ์ในที่ดินให้แก่เจ้าหนี้ และกลายเป็นผู้เช่านา หรือเร่ร่อนไม่มีที่ดินทำกินไปในที่สุดทางราชการคิดหาวิธีช่วยเหลือ ด้วยการจัดหาเงินทุนมาให้กู้และคิดดอกเบี้ยในอัตราต่ำ ความคิดนี้ได้เริ่มขึ้นในปลายรัชกาลที่ ๕ โดยกำหนดวิธีการที่จะช่วยชาวนาในด้านเงินทุนไว้ ๒ วิธี คือจัดตั้งธนาคารเกษตรเพื่อให้เงินกู้แก่ชาวนา แต่ขัดข้องในเรื่องเงินทุนและหลักประกันเงินกู้ ความคิดนี้จึงระงับไปและวิธีการสหกรณ์ประเภทหาทุน วิธีนี้เกิดจากรัฐบาลโดยกระทรวงพระคลังมหาสมบัติ ได้เชิญเซอร์เบอร์นาร์ด ฮันเตอร์ หัวหน้าธนาคารแห่งมัตราช ประเทศอินเดีย เข้ามาสำรวจหาช่องทางช่วยเหลือชาวนาโดยได้เสนอว่าควรจัดตั้ง “ธนาคารให้กู้ยืมแห่งชาติ” ดำเนินการให้กู้ยืมแก่ราษฎร โดยมีที่ดินและหลักทรัพย์อื่นเป็นหลักประกันเพื่อป้องกันมิให้ชาวนาที่กู้ยืมเงินทอดทิ้งที่นาหลบหนี้สิน การควบคุมเงินกู้และการเรียกเก็บเงินกู้ โดยจัดตั้งเป็นสมาคมที่เรียกว่า “โคออปอเรทีฟ โซไซตี้” (Cooperative Society) มีหลักการร่วมมือกันเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันพระราชวงศ์เธอกรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ ได้ทรงบัญญัติศัพท์เป็นภาษาไทยว่า “สมาคมสหกรณ์” ขึ้นในปี พ.ศ. ๒๔๕๗

“...สหกรณ์แต่ละแห่ง จะดำเนินงานบรรลุเป้าหมายได้สมบูรณ์เพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถ และคุณสมบัติของมวลสมาชิกอย่างหนึ่งสมาชิกควรจะต้องมีความรู้ความเข้าใจอันชัดเจนตรงกัน ในเรื่องการสร้างสรรค์ประโยชน์และความเจริญส่วนรวม แล้วมุ่งมั่นประกอบการ เพื่อประโยชน์และความเจริญนั้น อย่างเข้มแข็งเหนียวแน่น และพร้อมรักอีกอย่างหนึ่ง จะต้องมีความกระตือรือร้น สนใจที่จะแสวงหาความรู้และฝึกฝนตนเองให้คล่องแคล่ว แยกคาย ในการประสานงาน ประสานประโยชน์ กับทุกๆฝ่าย และสำคัญที่สุดจะต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต มีความจริงใจและเมตตากรุณาต่อกันไม่เอารัดเอาเปรียบกันแม้ว่าจะมีช่องทางหรือมีโอกาสอันยวดยิ่งให้ได้..” พระราโชวาท สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี^๒

การบริหารงานสหกรณ์กระทำโดยคณะกรรมการที่สมาชิกเลือกตั้งเข้ามา แต่ไม่นานมานี้ราวต้นปี พ.ศ.๒๕๕๖ เกิดกรณีการบริหารสหกรณ์เครดิตยูเนียนคลองจั่นส่อไปในทางทุจริตสร้างความเสียหายให้กับสมาชิกอย่างมหาศาล มีการบริหารงานขัดกับมติระเบียบข้อบังคับสหกรณ์ระหว่างปี

^๒ กรมส่งเสริมสหกรณ์, สรุปผลงานโครงการส่งเสริมสหกรณ์ในโรงเรียนภายใต้แผนพัฒนาเด็กและเยาวชนในถิ่นทุรกันดาร ระยะที่ ๓ ตามพระราชดำริสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี, (กรุงเทพมหานคร: สำนักจัดตั้งและส่งเสริมสหกรณ์, ๒๕๕๑), หน้า ๕.

๒๕๕๒-๒๕๕๕ ผลการสอบสวนข้อเท็จจริงพบว่าการเบิกจ่ายเงินในทางที่ไม่สุจริตปล่อยกู้เงินให้กับสมาชิกสมทบของสหกรณ์ ๒๗รายกู้ยืมเงิน กว่า ๑๒,๐๐๐ล้านบาท โดยไม่มีหลักทรัพย์ค้ำประกัน หรือมีหลักทรัพย์ค้ำประกันโดยไม่คຸ້ມหนี้ ความเสียหายครั้งนี้กระทบต่อระบบสหกรณ์โดยรวมและกระทบต่อสถาบันการเงินและเศรษฐกิจของประเทศในแง่ลบอย่างมากได้^๓ ประเด็นสำคัญมีอยู่ ๒ เรื่อง คือเรื่องแรกเป็นการปล่อยกู้เงินซึ่งขัดระเบียบของสหกรณ์ฯ ที่อนุญาตให้สมาชิกสามัญเท่านั้นที่มีสิทธิ กຸ້ມเงินจากสหกรณ์ได้ แต่ปรากฏว่าผู้บริหารกลับปล่อยกู้ให้กับสมาชิกสมทบซึ่งไม่มีสิทธิ กຸ້ມ ส่วนประเด็น สำคัญอีกเรื่องก็คือการขอกຸ້ມโดยไม่มีหลักทรัพย์ค้ำประกันหรือมีหลักทรัพย์ค้ำประกันโดยไม่คຸ້ມหนี้ โดย ประเด็นหลังนี้ หากมีการประเมินค่าทรัพย์สินอย่างถูกต้องและเป็นธรรมก็คงไม่ก่อให้เกิดปัญหาตาม ประเด็นแรก เพราะยังงักไม่อาจผ่านไปขอกຸ້ມได้กรณีการปล่อยเงิน กຸ້ມ ๒๗ ราย รวม ๑๒,๐๐๐ ล้านบาท ก็เท่ากับรายหนึ่งปล่อยเงิน กຸ້ມไปประมาณ ๔๔๔ ล้านบาท ซึ่งสูงเกินกว่าที่สมาชิกทั่วไปที่จะ กຸ້ມเงินไป ซื้อบ้านหรือทรัพย์สินใดๆ ในฐานะสมาชิกสามัญและไม่มีหลักทรัพย์ค้ำที่เพียงพอและมีการประเมิน ทรัพย์สินโดยผู้ประเมินทรัพย์สินอิสระ

สหกรณ์ออมทรัพย์เป็นองค์กรการเงินภาคประชาชนดำเนินการภายใต้พระราชบัญญัติ สหกรณ์ พ.ศ.๒๕๔๒ มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ และสังคมของบรรดา สมาชิก ด้วยวิธีการช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือ ซึ่งกันและกัน การออมเงินในสหกรณ์ออมทรัพย์ เป็นกิจกรรมหนึ่งที่มีเจตนาฝึกนิสัยสมาชิกให้รู้จักการช่วยเหลือตนเอง ด้วยวิธีการเก็บออมเงินไว้ใน สหกรณ์เพื่อความมั่นคงของชีวิตแล้วสหกรณ์นำเงินออมดังกล่าวมารวมกันเป็นเงินทุนดำเนินงานของ สหกรณ์ ทำธุรกิจให้บริการตามวัตถุประสงค์ของสมาชิกที่มาร่วมกันเป็น สหกรณ์ เช่น การให้เงิน กຸ້ມไป บรรเทาความเดือดร้อนหรือจำเป็นในการประกอบอาชีพ ลงทุนทำธุรกิจ ใช้จ่ายในครัวเรือน จัดหา สินค้า วัสดุอุปกรณ์มาบริการสมาชิก หรือรวบรวมผลผลิตของสมาชิกไปจำหน่าย เป็นต้น ซึ่งเป็น วิธีการช่วยเหลือ ซึ่งกันและกันระหว่างหมู่สมาชิกในสหกรณ์ให้สามารถแก้ปัญหาต่างๆ ซึ่งลำพังเพียง คนเดียวไม่สามารถทำได้สำเร็จดังนั้น หากสหกรณ์สามารถระดมเงินออมจากสมาชิกได้อย่างต่อเนื่อง และเพียงพอกับความต้องการใช้เงินทุนหมุนเวียนทำธุรกิจของสหกรณ์ได้ผลประโยชน์จะเกิดกับ สมาชิกสูงสุด กล่าวคือ สมาชิกจะมีเงินออมสำหรับไว้ใช้จ่ายในบั้นปลายของชีวิตหรือยามเดือดร้อน จำเป็น มีรายได้เพิ่มจากดอกเบี๋ยหรือค่าตอบแทนของ เงินออมนั้น มีฐานะความเป็นอยู่ที่ดี มีความ

^๓“กรณีฉาวสหกรณ์เครดิตยูเนียนและสถาบันการเงิน”, [ออนไลน์] แหล่งที่มา : www.area.co.th/thai/area_announce/area_anpg.php?strquery=area [๓ มกราคม ๒๕๕๗].

มั่นคงในชีวิต นำไปสู่การมีคุณภาพชีวิตที่ดีได้ทางหนึ่งส่วนสหกรณ์ก็มีความมั่นคงจากแหล่งเงินทุนภายในสหกรณ์เองทำให้ได้รับผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยงภายนอกต่ำ เงินออมของสมาชิกอาจใช้เป็นหลักประกันการกู้เงินหรือการให้สินเชื่อของสหกรณ์ได้จึงช่วยลดภาระของผู้ค้าประกันสมาชิกสำนักในความเป็นเจ้าของสนใจดูแลติดตามผลการดำเนินงานของสหกรณ์มากขึ้น สหกรณ์ทุกประเภทจึงควรให้ความสำคัญการออมเงินของสมาชิก

ด้วยเหตุที่ผู้วิจัยเป็นข้าราชการตำรวจตระเวนชายแดน เป็นสมาชิกและเป็นคณะกรรมการบริหารงานสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดน ภาค ๒ ชุดที่ ๓๗ จึงมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่องดังกล่าว ทั้งนี้เพื่อนำผลการศึกษาไปเป็นข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการ และพัฒนาสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนภาค ๒ สืบต่อไป

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๒.๑ เพื่อศึกษาเปรียบเทียบหลักพุทธธรรมกับหลักธรรมาภิบาล ในการบริหารงานสหกรณ์

๒.๒ เพื่อวิเคราะห์การบริหารงานสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดน ภาค ๒ ด้วยหลักพุทธธรรมและธรรมาภิบาล

๑.๓ ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตของการศึกษานี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยวิธีการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) เน้นศึกษาหลักธรรมาภิบาลที่สอดคล้องกับหลักธรรมในพระไตรปิฎก และหลักการสหกรณ์ พัฒนาการของการสหกรณ์ โดยมีการวิจัยภาคสนามนำผลสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายมาวิเคราะห์ประกอบสารนิพนธ์โดยมีขั้นตอนดำเนินการศึกษา ดังนี้

๑.๓.๑ ด้านเอกสาร ข้อมูลปฐมภูมิ ได้แก่ พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พุทธศักราช ๒๕๓๔ และเอกสารทุติยภูมิ ได้แก่ เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการสหกรณ์ ได้แก่ ตำราวิชาการ งานวิจัย วิทยานิพนธ์ และ บทความรวมถึงเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้อง

๑.๓.๒ ด้านเนื้อหาผู้วิจัยกำหนดขอบเขตการศึกษา ประวัติ แนวคิดการสหกรณ์ในต่างประเทศและในประเทศไทย หลักการสหกรณ์ การสหกรณ์ในประเทศไทย การบริหารงานสหกรณ์ตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งสอดคล้องตามหลักธรรมที่มีในพระพุทธศาสนา

๑.๓.๓ ขอบเขตด้านประชากร/กลุ่มเป้าหมาย ในการวิจัยครั้งนี้ ได้มาจากการเจาะจง (Purposive Sampling) แบ่งเป็น ๓ กลุ่ม ดังนี้

๑.๓.๓.๑ กลุ่มคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดน ภาค ๒ ชุดที่ ๓๖ จำนวน ๓ คน

๑.๓.๓.๒ กลุ่มเจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดน ภาค ๒ และ ผู้เกี่ยวข้อง จำนวน ๒ คน

๑.๓.๓.๓ กลุ่มสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดน ภาค ๒ จำนวน ๕ คนรวมประชากรกลุ่มเป้าหมายทั้งสิ้น ๑๐ คน

๑.๔ ปัญหาที่ต้องการทราบ

๑.๔.๑หลักพุทธธรรมกับหลักธรรมาภิบาลมีความเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร

๑.๔.๒ การบริหารงานสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนภาค ๒ ด้วยหลักพุทธธรรมและธรรมาภิบาลควรเป็นอย่างไร

๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

สหกรณ์ หมายถึง การรวมตัวของคณะบุคคลรวมกันโดยสมัครใจ ดำเนินกิจการโดยหลักคุณธรรมและประชาธิปไตยในการทำงานมีเจตนาไม่แสวงหากำไร เพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมโดยช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

อุดมการณ์สหกรณ์หมายถึงแนวความคิดที่เชื่อว่าวิธีการสหกรณ์จะช่วยแก้ปัญหาเศรษฐกิจและสังคมของมวลสมาชิกให้มีความอยู่ดี กินดีและมีสันติสุข โดยการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

สมาชิก หมายถึง คนที่มีอุดมการณ์ร่วมกันมุ่งแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจ

คณะกรรมการ หมายถึง บุคคลที่สมาชิกเลือกตั้งขึ้นมาเพื่อบริหารงานสหกรณ์

ฝ่ายจัดการ หมายถึง เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในสหกรณ์ ให้บริการแก่สมาชิก

สหกรณ์ออมทรัพย์ หมายถึง สถาบันการเงินที่เกิดจากการรวมตัวของสมาชิกกลุ่มเพื่อการออมเงิน การช่วยเหลือกันทางการเงิน โดยไม่หวังผลกำไรสมาชิกร่วมกันเลือกคณะกรรมการขึ้นมาเพื่อบริหารจัดการ

ตำรวจตระเวนชายแดนภาค ๒ หมายถึง หน่วยงานด้านความมั่นคงสังกัดกองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ที่รับผิดชอบพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ๒๐ จังหวัด

หลักธรรมาภิบาล หมายถึง วิธีการกำกับดูแลการดำเนินการให้ถึงพร้อมด้วยคุณธรรม ความถูกต้อง ดีงาม ยุติธรรม โดยหลัก ๖ ประการ มี หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

ชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์ หมายถึง องค์กรที่มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของบรรดาสมาชิกโดยวิธีช่วยตนเองและ ช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์

สันนิบาตสหกรณ์ หมายถึง หน่วยงานที่มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมกิจการสหกรณ์ทุกประเภททั่วราชอาณาจักรให้มีความเจริญก้าวหน้าอันมิใช่เป็นการหาผลกำไร

หลักพุทธธรรมที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล หมายถึง หลักธรรมหมวดต่างๆ ในพระไตรปิฎกที่เป็นสาระสำคัญ นำมาสังเคราะห์เข้ากับหลักธรรมาภิบาลอาทิ อริยทรัพย์ ๗, ปฏิสันถาร ๒ และเบญจศีล, สังคหวัตถุธรรม ๔, สาราณียธรรม ๖, โลกธรรมหรือธรรมคัมภีร์ครองโลก และเบญจธรรมและทฤษฎีธัมมิกัตถประโยชน์

การสังเคราะห์ หมายถึง การนำหลักพุทธธรรมและหลักธรรมาภิบาลมารวมเข้าเป็นหนึ่ง

๑.๖ ทบทวนเอกสารและรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลสำเร็จของสหกรณ์มีปัจจัยสำคัญที่ทำให้ดำเนินงานได้สำเร็จ และสำเร็จอย่างต่อเนื่องยาวนานเช่นอาชีพของสมาชิก ธุรกิจของสหกรณ์ การบริหารและการจัดการของคณะกรรมการ และเจ้าหน้าที่ ความร่วมมือของสมาชิก การให้การศึกษาและฝึกอบรมแก่กรรมการ เจ้าหน้าที่และสมาชิก ความรัก ความสามัคคีในหมู่สมาชิก การให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนของทางราชการผู้ประกอบกิจการ ทั้งจากส่วนกลางและส่วนท้องถิ่น และผลการดำเนินงานของสหกรณ์ว่าทำอย่างไรจึงสามารถสร้างความสำเร็จเป็นสหกรณ์ตัวอย่าง สามารถช่วยเหลือตัวเอง ช่วยเหลือสังคม และช่วยเหลือสหกรณ์อื่นได้

๑.๖.๑ ทฤษฎีการบริหารจัดการ

ปัจจุบันเป็นยุคเศรษฐกิจสมัยใหม่ ทฤษฎีการที่สำคัญที่สุดจะไม่ใช่เรื่องแรงงาน เงินทุน หรือที่ดินอีกต่อไปแต่จะเป็นเรื่องความรู้ในการบริหารจัดการ หลักในการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จ มีองค์ประกอบ ดังนี้^๔

๑) การวางแผน Planning เป็นการกำหนดหน้าที่การงานที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยกำหนดว่าจะดำเนินการอย่างไรและดำเนินการเมื่อไร เพื่อให้สำเร็จตามแผนที่วางไว้ การวางแผนต้องครอบคลุมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

๒) การจัดองค์การ Organizing เป็นการมอบหมายงานให้บุคลากรในแผนกหรือฝ่ายได้ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนที่วางไว้ เมื่อแผนกหรือฝ่ายประสบความสำเร็จก็จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จไปด้วย

๓) การนำ Leading เป็นการจูงใจ การชักนำ การกระตุ้นและชี้ทิศทางให้ดำเนินไปสู่การบรรลุเป้าหมาย โดยการเพิ่มผลผลิตและเน้นมนุษยสัมพันธ์ทำให้เกิดระดับผลผลิตในระยะยาวที่สูงกว่าภาระงานเพราะคนมักไม่ค่อยชอบภาระงาน

๔) การควบคุม Controlling เป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผลดำเนินงาน, เปรียบเทียบผลงานปัจจุบันกับเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้ และทำการตัดสินใจไปตามเกณฑ์

Luther Gulick และ Lyndall Urwick ได้เสนอแนวคิดทางการบริหารและการจัดการตามทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรที่เรียกว่า POSDCORB ไว้ดังนี้

Planning	การวางแผน
Organizing	การจัดองค์การ
Staffing	การจัดการบุคคล
Directing	การอำนวยการ
Coordinating	การประสานงาน
Reporting	การรายงาน
Budgeting	การงบประมาณ ^๕

^๔ อัญชลี ชัยศรี, **หลักการบริหารและการจัดการ**, เอกสารประกอบการสอนโครงการมหาวิทยาลัยชีวิตหลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาสหวิทยาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น.

^๕ Luther Gulick and Lyndall Urwick, *Papers on the Science of Administration* (New York : institute of public Administration, 1937), P.1.

หลักเบื้องต้นของการจัดการองค์การ

การจัดระเบียบภายในองค์การต่างๆ ให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องมีองค์ประกอบและมีสัมพันธภาพในงาน มีข้อที่น่าพิจารณา เช่น

๑) นโยบายอันแจ่มแจ้ง การปฏิบัติงานนั้น ผู้ร่วมปฏิบัติงานจะต้องทราบว่ามียุทธศาสตร์อย่างไร และวัตถุประสงค์อย่างไร

๒) ศูนย์กลางอำนาจการ จะต้องมิบุคคลหนึ่งบุคคลใดมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง

๓) ระบุหน้าที่การงานอย่างแจ่มชัด คือมีการจัดระเบียบที่แน่นอนในการแบ่งทรัพยากร ความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน ความเป็นผู้นำและการประสานงาน

๔) การจัดระบบวิธีการที่เหมาะสม การเลือกจัดวางระเบียบแบบแผนการบริหารงาน องค์การให้เหมาะสมต้องคำนึงถึงความสำคัญในข้อนี้ให้มา การเลือกวิธีการและการจัดวางระบบการบริหารให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และลักษณะของงานและรูปแบบขององค์การจึงมีความสำคัญอยู่มาก

๕) มีการอำนาจการที่ดี หมายความว่ารวมถึงการจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสาร (Communication) มีการสั่งงานที่ดี

๖) จัดให้องค์การสามารถสนองต่อสภาวะการณ์อันแปรผันได้ เนื่องจากองค์การประกอบด้วยบุคคลหลายประเภทหลายแบบมีความต้องการแตกต่างกัน ลักษณะการจัดการองค์การที่ดีควรตอบสนองกับภาวะแวดล้อมหรือความผันแปรต่างๆ ได้เพื่อความรอดอยู่และความเจริญก้าวหน้าขององค์การ^๖

๑.๖.๒. หลักการบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์

แก่นของความสำเร็จในการบริหารสหกรณ์คือการบริการการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ซึ่งมีหัวใจสำคัญอยู่ ๓ ประการหลักๆ คือ

สูตร ๑ ระดมทุนเรือนหุ้นให้มากกว่าสมาชิกผู้ ทุนดำเนินการสหกรณ์มีองค์ประกอบ ๒ ส่วนได้แก่ ทุนเรือนหุ้น และทุนสำรองและทุนสะสม โดยทุนเรือนหุ้น สหกรณ์ระดมจากสมาชิก เงินหุ้นมี ๒ ประเภท คือ หุ้นบังคับออมเป็นหุ้นรายเดือนคิดจากร้อยละของเงินเดือน และหุ้นสมัครใจออมสมาชิกออมโดยเพิ่มหุ้นเป็นครั้งคราวเป็นทุนของสหกรณ์ตลอดไป ถอนคืนได้เมื่อลาออก “ทุนเรือนหุ้น” ของสหกรณ์จะถูกใช้ไปจากการกู้ยืมของสมาชิก

^๖บรรจง อภิรติกุล และสุรินทร์ ม่วงทอง, **หลักการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท วัชรินทร์การพิมพ์ จำกัด, ๒๕๓๖) หน้า ๙๗ อ้างใน กิ่งแก้ว อินทวง และวีระศักดิ์ อนันตมงคล, “การดำเนินการกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต กับการพัฒนาชุมชน” เอกสารงานวิจัยเพื่อการพัฒนาชุมชน, (กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย, ๒๕๓๒), หน้า ๙ – ๑๐.

สูตร ๒ ระดมในการรับฝากให้มากกว่า ๓ เท่าของทุนเรือนหุ้นหรือเงินรับฝากมากกว่า ทุนเรือนหุ้นหลายๆ เท่ายิ่งดี “หุ้น” ผลตอบแทนคือ “เงินปันผล” ถ้า “เงินรับฝาก” ผลตอบแทน ดอกเบี้ยเงินฝาก เงินรับฝากสามารถสร้างกำไรให้กับสหกรณ์ดีกว่าดีกว่า “หุ้น” เนื่องจากต้นทุนถูกกว่า เงินรับฝากยังสามารถเปลี่ยนแปลง “ดอกเบี้ย” ตามความเหมาะสมของตลาด สหกรณ์สามารถนำ “เงินรับฝาก” ไปลงทุน

สูตร ๓ จัดสรรกำไรสุทธิเป็นทุนสำรองและทุนสะสมตามข้อบังคับรวมกันต้องมากกว่า ๓๐ % ของกำไรสุทธิ โดยทั้งไปร้านค้าต้องเสียภาษีกำไร ๓๐ % แต่สหกรณ์ได้รับการยกเว้นหากเรา จัดสรรในส่วนนี้ให้เป็น “ทุนสำรอง” และ “ทุนสะสม” ของสหกรณ์ ไม่ว่าสหกรณ์จะนำไปเป็นทุน สวัสดิการสมาชิกหรือทุนสาธารณประโยชน์ก็ทำได้โดยไม่มีค่าใช้จ่ายตามมา สหกรณ์ได้มี “ทุนสำรอง” และ “ทุนสะสม” สูงขึ้นทำให้สหกรณ์มั่นคงแบบยั่งยืน^๗

Matin A. Abrahamsen กล่าวว่า “การจัดการสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จจะต้อง แสดงออกให้เห็นทักษะในด้านความคิด คน เทคนิค ตัวอย่าง เช่น การเป็นผู้จัดการที่มีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการติดต่อกับคนที่มีลักษณะพิเศษต้องรอบรู้วัตถุประสงค์และหลักในขณะเดียวกันก็ ควรมีความรู้ทางเทคนิคที่จำเป็นในการจัดการอีกด้วย”^๘

การจัดองค์การบริหารภายในของสหกรณ์สมาชิกเป็นผู้ใช้อำนาจสูงสุดโดยฝ่ายที่ประชุม ใหญ่ทำการกำหนดนโยบายทั่วไปและมอบหมายให้คณะกรรมการดำเนินการรับไปปฏิบัติ การจัดการ ความจริงเริ่มจากตัวสมาชิก เพราะสมาชิกเป็นฝ่ายกำหนดนโยบายทั่วไปของสหกรณ์อย่างกว้าง และ เลือกตั้งกรรมการดำเนินการเพื่อบริหารตามนโยบายดังกล่าว ที่ประชุมใหญ่ของสมาชิกจึงเป็นผู้ ควบคุมสหกรณ์โดยสมบูรณ์ สมาชิกสามารถทำให้เกิดความสำเร็จในการจัดการได้ดังนี้

๑. ต้องสนใจการปฏิบัติงานของคณะกรรมการดำเนินการ
๒. ให้ความสนใจกับการดำเนินธุรกิจแบบสหกรณ์ ยอมรับข้อจำกัดต่างๆ ของสหกรณ์ และไม่มุ่งหวังผลเกินไปจนสหกรณ์ไม่สามารถทำได้
๓. มีความรักดีต่อสหกรณ์ ไม่จำเป็นไม่ควรติดต่อกิจการกับพ่อค้าเป็นอันขาด
๔. ยินดีเข้าร่วมประชุมใหญ่ทุกครั้ง
๕. ไม่เข้าไปก้าวก่ายในการจัดการของสหกรณ์ มีปัญหาอะไรให้ติดต่อตัวผู้จัดการหรือ เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ
๖. ควรสามารถเลือกคณะกรรมการดำเนินการที่มีความสามารถและน่าเชื่อถือได้

^๗ สวัสดิ์ แสงบางปลา, จากทฤษฎีชีวิตสู่วิถีปฏิบัติสหกรณ์ออมทรัพย์หมื่นล้าน, (กรุงเทพมหานคร: สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์, ๒๕๕๒), หน้า ๖๗ – ๖๘.

^๘ จุฑาทิพย์ ภัทราวาท, การจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๕๓), หน้า ๒๔.

๗. ลงทุนถือหุ้น และฝากเงินเพื่อเพิ่มทุนให้กับสหกรณ์^๙

ก๊ิก ดอนสำราญ กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหารการเงินว่า “จะต้องมีการพยากรณ์และวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวหน้าที่ในการตัดสินใจลงทุนและจัดหาเงินทุน โดยมีหลักการว่าในการจัดหาเงินทุนควรเป็นแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำที่สุด และความเสี่ยงต่ำที่สุด ที่สำคัญจะต้องมีการประสานงานและควบคุมหน้าที่ในการบริหารตัวแทนขององค์กรทำการติดต่อกับตลาดเงินโดยแบ่งเป็น ๒ ตลาด คือตลาดเงิน และตลาดทุน สำหรับหน้าที่ในการบริหารความเสี่ยงต้องเผชิญ ๒ ลักษณะคือ ความเสี่ยงภายนอก และความเสี่ยงในระบบ”^{๑๐}

ประดิษฐ์ มัชฌิมา ได้กล่าวไว้ในการบรรยาย ที่สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด อำเภอท่าวังผา จังหวัดน่าน เมื่อวันที่ ๑๙ ตุลาคม ๒๕๕๓ว่า “สำหรับกฎเกณฑ์การคัดเลือกสหกรณ์ดีเด่น มีหลักการพิจารณาดังนี้ เงินทุนของสหกรณ์, เงินรับฝากของสมาชิก, การชำระเงินกู้ และดอกเบี้ยของสมาชิก, จำนวนและประเภทของธุรกิจ, ความร่วมมือของสมาชิก, ผลสำเร็จของการบริหารและการจัดการ, การให้การศึกษาและฝึกอบรม, การจัดสวัสดิการของสหกรณ์, การพัฒนาชุมชน และสังคมและอื่นๆ”^{๑๑}

ดำรง ปันประณต ได้สรุปการดำเนินการ สหกรณ์โดยวิญญูณและการปฏิบัติ เป็นการดำเนินธุรกิจที่รักความสงบ สุภาพและเป็นธรรมต่อสังคมยิ่งกว่าองค์กรใดๆ กล่าวคือ

๑. สหกรณ์ไม่นิยมการกินแรง (Exploitation) ไม่ว่าจะกระทำระหว่างบุคคล กับบุคคล หรือระหว่างรัฐกับบุคคล

๒. สหกรณ์เป็นเศรษฐกิจของประชาชน โดยประชาชน และเพื่อประชาชนตรงตามหลักการของประชาธิปไตยทุกอย่าง

๓. สหกรณ์เคารพเสรีภาพ อิสระภาพ ความเสมอภาคและสันติภาพ

๔. สหกรณ์ยึดสิทธิมนุษยชน (Human Rights) และสิทธิโดยธรรมชาติ (National Right) เป็นแนวทางในการบริหารธุรกิจของสหกรณ์

๕. สหกรณ์กระจายอำนาจ (Decentralize) ไม่รวมอำนาจ (Centralize)

๖. สหกรณ์ไม่มีช่องว่างระหว่างคนรวยกับคนจน (ทุนนิยม) และไม่มีช่องว่างระหว่างคนมีอำนาจกับคนไม่มีอำนาจ (คอมมิวนิสต์)

^๙ประพันธ์ เสวตนันท์, เศรษฐศาสตร์สหกรณ์กับการพัฒนาชนบท, (กรุงเทพมหานคร: ป.สัมพันธ์พาณิชย์, ๒๕๒๙), หน้า ๖๓.

^{๑๐}ก๊ิก ดอนสำราญ, “การบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์สู่ความเป็นเลิศ”, FSCT news, ปีที่ ๒๕ฉบับที่ ๓๐๔ (เดือนตุลาคม ๒๕๕๕) : ๔.

^{๑๑}ประดิษฐ์ มัชฌิมา, “สหกรณ์ต้นแบบของโลกและของไทย”, เอกสารประกอบการบรรยาย สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด, อำเภอท่าวังผา จังหวัดน่าน (วันที่ ๑๙ ตุลาคม ๒๕๕๓), หน้า ๑๔.

๗. สหกรณ์ไม่มีชนชั้น (Class) เพราะสหกรณ์ไม่มีการเบียดเบียนเอาเปรียบกันแรง (Exploitation) ระหว่างบุคคลกับบุคคล (ทุนนิยม) หรือระหว่างรัฐกับบุคคล (คอมมิวนิสต์)

๘. สหกรณ์ให้เสรีภาพและไม่มีการกีดกันในทางเพศ สังคม เชื้อชาติ การเมือง หรือ ศาสนา ดังนั้น ต่างเพศ ต่างเชื้อชาติ ต่างสังคม ต่างศาสนา หรือ ต่างพรรคการเมืองก็สามารถดำเนินธุรกิจด้วยกันได้

๙. สหกรณ์เป็นกลาง ไม่เผด็จการ ร่วมสังคมกับทุนนิยมได้อย่างสันติ และสหกรณ์ไม่เป็นศัตรูกับคอมมิวนิสต์

๑๐. สหกรณ์ คือ สังคมของกลุ่มอาชีพที่มีการประสานประโยชน์กัน และปกครองตนเองอย่างเสมอภาคในกลุ่ม (Co – operative self governing group)

๑๑. สหกรณ์ถือว่าคนสร้างสังคม ไม่ใช่สังคมสร้างคน จึงประเมินคุณค่าของคนด้วยจิตใจ คุณธรรมและจริยธรรม^{๑๒}

๑.๖.๓ หลักเศรษฐศาสตร์แนวพุทธ

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต) กล่าวว่า ลักษณะสำคัญของเศรษฐศาสตร์แนวพุทธมีลักษณะเป็นสายกลาง อาจจะเรียกว่าเศรษฐศาสตร์สายกลางหรือเศรษฐศาสตร์มัชฌิมาปฏิปทา มีความพอดี พอประมาณได้ดุลยภาพคือความพอดีกับคุณภาพชีวิตมาบรรจบกัน อีกอย่างของความพอดีคือไม่เบียดเบียนตน ไม่เบียดเบียนผู้อื่นเมื่อมองในแง่ของพระพุทธศาสนา หลักการทางเศรษฐศาสตร์สัมพันธ์กับเรื่องระบบการดำรงอยู่ของมนุษย์มีองค์ประกอบ ๓ อย่างสัมพันธ์อิงอาศัยกัน อยู่ คือ มนุษย์ ธรรมชาติ และสังคม องค์ประกอบทั้งสามต้องประสานเกื้อกูลกับพฤติกรรมทางเศรษฐกิจของมนุษย์ต้องเป็นไปในทางที่ไม่เบียดเบียนตนคือไม่ทำให้เสียคุณภาพชีวิตของตนแต่เป็นไปในทางที่พัฒนาคุณภาพชีวิต และไม่เบียดเบียนผู้อื่น คือไม่ก่อให้เกิดความเดือดร้อนแก่สังคมไม่ทำให้คุณภาพของ ecosystems เสียหายไป^{๑๓}

๑.๖.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสหกรณ์

ยุพิน วรสิริอมร และคณะ ศึกษาปัจจัยการดำเนินการสหกรณ์เครดิตยูเนียน ว่า : ทุกสหกรณ์จะมีระเบียบ ข้อบังคับของตนในการบริหารงานอยู่ในรูปแบบคณะกรรมการต่างๆ เช่น คณะกรรมการดำเนินการ คณะกรรมการเงินกู้ คณะกรรมการศึกษา ผู้ตรวจสอบกิจการ เป็นต้น คณะกรรมการทำหน้าที่ถูกต้องครบถ้วนดูจากการประชุมประจำปีเพื่อชี้แจงการดำเนินงานของคณะกรรมการและการเลือกตั้งคณะกรรมการชุดใหม่และกรรมการแต่ละฝ่ายได้ทำหน้าที่ครบตาม

^{๑๒} ดำรง ปั่นประณต, วิเคราะห์หลักและปรัชญาสหกรณ์, (เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยแม่โจ้, ๒๕๔๑), หน้า ๓๓.

^{๑๓} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), เศรษฐศาสตร์แนวพุทธ, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์เมธิต์, ๒๕๔๕), หน้า ๓๕-๔๑.

ฝ่าย ยกเว้นคณะกรรมการศึกษามักทำหน้าที่ไม่ครบถ้วนในเรื่องไม่อบรมสมาชิกใหม่และให้ความรู้แก่สมาชิกอย่างสม่ำเสมอ

อุปสรรคในการบริหารงานดังนี้ ตัวคณะกรรมการเอง มีปัญหาในการไม่เสียสละในการทำงาน ขาดการศึกษา อบรม และประสบการณ์ในการทำงาน และบางคนไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ , สมาชิกไม่เข้าใจว่าสหกรณ์คือของสมาชิกทุกคน จะต้องทำตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ บางคนละเลยหน้าที่ (อยู่แล้วไม่ส่งคืนตามกำหนด) มุ่งเข้าเป็นสมาชิกเพื่อผลประโยชน์^{๑๔}

ธิตี ภิรมย์ ได้ศึกษาคุณลักษณะของปัจจัยด้านบุคคลที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์ ออมทรัพย์ว่า : คุณลักษณะปัจจัยด้านบุคคลคือคณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิก ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินการ กล่าวคือ **คณะกรรมการดำเนินการ** ต้องมีทัศนคติแบบประชาธิปไตย, **ฝ่ายจัดการ** มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสหกรณ์ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความจงรักภักดีต่อสหกรณ์ ทัศนคติแบบประชาธิปไตย และความสัมพันธ์ทั้งสามฝ่าย ความมีจิตมุ่งมั่นที่จะพัฒนาสหกรณ์ ความเป็นผู้มีกุศลจิต, สมาชิก มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสหกรณ์ การยอมรับวิหยาการแผนใหม่ ความเป็นผู้มีกุศลจิต ความสัมพันธ์ทั้งสามฝ่าย ความรู้เกี่ยวกับแหล่งที่จะให้ความช่วยเหลือแก่สหกรณ์ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความจงรักภักดีต่อสหกรณ์

การดำเนินการของสหกรณ์ออมทรัพย์ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารสหกรณ์มีส่วนสำคัญ ๓ ฝ่ายคือ คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิกสหกรณ์ **คณะกรรมการดำเนินการ** ที่สมาชิกเลือกเข้ามาบริหารจะต้องมีเจตจำนงแน่วแน่ร่วมกันที่จะสร้างสรรค์ความเจริญอย่างแท้จริงแก่สหกรณ์โดยยึดหลัก “การบริหารจะมีประสิทธิภาพย่อม ขึ้นอยู่กับสมรรถภาพและความตั้งใจจริงของผู้บริการเป็นสำคัญ” **ฝ่ายจัดการ** ได้แก่ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ เพื่อให้งานประจำของสหกรณ์มีผู้รับผิดชอบปฏิบัติให้เรียบร้อยและเป็นปัจจุบัน มีความรู้ประสบการณ์ในการบริหารเป็นอย่างดี **สมาชิก** คือหัวใจของสหกรณ์หากสมาชิกมีความรู้ความเข้าใจในธุรกิจของสหกรณ์และเรื่องต่างๆ ของสหกรณ์ดีเท่าไร สหกรณ์มีโอกาที่จะประสบความสำเร็จมากขึ้นเท่านั้น^{๑๕}

^{๑๔}ยูพินวรสิริอมร และคณะ, “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการระดมการออมเงินของสหกรณ์เครดิต ยูเนียนในจังหวัดขอนแก่น ศึกษาเปรียบเทียบสหกรณ์เครดิตยูเนียนที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน : ศึกษากรณีสหกรณ์เครดิตยูเนียนบ้านชาติพัฒนา, บ้านหนองไฮสามัคคีออมทรัพย์ (บ้านท่อน) และไทรทองออมทรัพย์ (บ้านคำไฮ) จำกัด, **สถาบันวิจัยและพัฒนา**, (ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๓๔), หน้า ๒๓๖-๒๓๗.

^{๑๕}ธิตี ภิรมย์. “คุณลักษณะของปัจจัยด้านบุคคลที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์ออมทรัพย์ศึกษาเฉพาะกรณีสหกรณ์ออมทรัพย์ครุฑมหาสารคาม จำกัด และสหกรณ์ออมทรัพย์ครุฑาพลสินธุ์ จำกัด”, **ปริญญา มหาบัณฑิต**, (มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๓๐), หน้า ๕๓-๖๓.

กึ่งแก้ว อินหว่าง และวีระศักดิ์ อนันตมงคล ได้ศึกษาประเภทของกรรมการในการจัดการองค์กรไว้ ๔ ประเภท คือ

๑) คณะกรรมการเฉพาะกิจ (Task Force) หรือคณะทำงาน (Working Group) เป็นคณะทำงานที่ได้รับการแต่งตั้งเพื่อทำงานหรือแก้ปัญหาเฉพาะเรื่องที่ซับซ้อน ใช้ความชำนาญเฉพาะเรื่อง เมื่อปัญหาที่รับการแก้ไขแล้วคณะกรรมการชุดนี้จะสลายตัวไป

๒) คณะกรรมการประจำ (Standing of Permanent Committee) จัดตั้งขึ้นเป็นการถาวร เพื่อสนองความต้องการและความจำเป็นต่อเนื่องขององค์กร จะเสนอความเห็นเรื่องราวต่างๆ ตามที่ผู้บริหารต้องการ

๓) คณะกรรมการหรือคณะกรรมการธิการ (Board of Commission) ประกอบด้วยบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือเลือกตั้ง เพื่อทำหน้าที่ด้านการกำหนดนโยบายและมาตรการในการปฏิบัติ

๔) คณะกรรมการบริหาร (Plural Executive) คณะกรรมการประเภทนี้จะเกี่ยวข้องกับการทำหน้าที่บริหารทั่วไปในองค์กร โดยทำหน้าที่ด้านการตัดสินใจต่างๆ ในนามองค์กร^{๑๖}

ธนิต คัมภีรานนท์ ได้ศึกษาศึกษาการดำเนินการของสหกรณ์ออมทรัพย์นครราชสีมา จำกัด เป็นที่ยอมรับของมวลสมาชิกมีการดำเนินงานในด้านต่างๆ ปรากฏผลดังนี้ บทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการ : งานติดตามและประเมินผล มีการตรวจสอบงานในด้านบัญชีและการเงิน ไม่มีเรื่องเสียหายเกี่ยวกับการฉ้อโกงหรือทุจริตใดๆ, งานนโยบายและแผน มีการจัดทำงบประมาณรายรับ – รายจ่ายประจำปี บริหารงบประมาณรายรับ – รายจ่ายสอดคล้องกับเป้าหมาย มีประสิทธิภาพได้ผลเป็นที่พอใจต่อสมาชิก , งานระเบียบและกฎหมายตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้เหมาะสมกับสภาวะการณ์ ทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์, งานพัฒนาและสวัสดิการ จัดสวัสดิการเอื้อผลประโยชน์ต่อมวลสมาชิกโดยตรง คำนึงถึงประโยชน์ของมวลสมาชิกโดยตรง คำนึงถึงประโยชน์ของมวลสมาชิกเป็นอย่างดี และเป็นที่พอใจ งานประชาสัมพันธ์ จัดทำรายงานประจำปีเสนอที่ประชุมใหญ่ จัดทำงบประมาณอย่างละเอียดชัดเจน จัดทำเอกสารเผยแพร่งานต่างๆ แต่สมาชิกเห็นว่าการดำเนินงานของคณะกรรมการไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร งานวิชาการ สมาชิกเห็นว่าการอบรมสัมมนาของกรรมการเป็นการใช้งบประมาณที่สิ้นเปลืองสมาชิกจึงขอตัดงบประมาณในส่วนนี้อยู่เสมอ

การดำเนินงานที่มีความเหมาะสม ๓ อันดับ คือ การรักษาความปลอดภัยและการตรวจสอบกิจการ สหกรณ์ออมทรัพย์จำบริษัทที่มีความชำนาญด้านการบัญชีและกฎหมายโดยตรงมีการตรวจสอบเอกสารเงินกู้ของสมาชิก เพื่อช่วยให้ควบคุมการบริหารงานสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นไป

^{๑๖} กึ่งแก้ว อินหว่าง และวีระศักดิ์ อนันตมงคล, “การดำเนินการกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต กับการพัฒนาชนบท” เอกสารงานวิจัยเพื่อการพัฒนาชุมชน, (กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย, ๒๕๓๒), หน้า ๑๒-๑๓.

ด้วยความเรียบร้อย การบริหารด้านเงินกู้ การส่งเสริมการออมทรัพย์กำหนดให้มีการสะสมเงินหุ้นตามสัดส่วนของเงินได้รายเดือน^{๑๗}

ลาวัล จรรยาภรณ์ ได้ศึกษาการดำเนินการว่า : สหกรณ์มีระบบควบคุมทั้งจากภายในและภายนอกสหกรณ์ จากภายในสหกรณ์มีระบบการรายงานข้อมูลต่างๆ โดยผู้จัดการจะนำผลการดำเนินการจากฝ่ายต่างๆ จัดทำเป็นรายงานงานเสนอต่อคณะกรรมการดำเนินการในการประชุมประจำเดือนเพื่อประเมินผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับแผนงาน และมีกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ให้ทุกฝ่ายถือปฏิบัติตาม อีกทั้งจัดให้มีผู้ตรวจสอบกิจการทำหน้าที่ตรวจสอบภายในสหกรณ์และมีการควบคุมจากมวลสมาชิกกล่าวคือมวลสมาชิกสามารถออกเสียงได้หนึ่งเสียงในการประชุมใหญ่สามัญประจำปีเพื่อเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการ อนุมัติแผนงานประจำปี อนุมัติงบประมาณการเงินของสหกรณ์และมีการควบคุมจากภายนอกโดยรัฐบาลออกกฎหมาย คือ พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๔๒ เพื่อให้เป็นแนวทางและคุ้มครองสหกรณ์ และมีหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายจากรัฐบาลให้ดูแลสหกรณ์โดยเฉพาะ คือ กรมส่งเสริมสหกรณ์ และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์^{๑๘}

จากการศึกษาทบทวนเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทำให้ผู้วิจัยได้แนวทางในการบริหารจัดการสหกรณ์ตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารงานทั่วไป ซึ่งผู้วิจัยได้นำไปเป็นกรอบแนวความคิดในการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายในการวิจัยฉบับนี้

๑.๗ วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยแบ่งขั้นตอน ดังนี้

๑.๗.๑ สืบค้น ข้อมูลจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ทั้งเอกสารปฐมภูมิและทุติยภูมิทางเศรษฐศาสตร์ และ หลักธรรมที่มีในพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมาภิบาล

๑.๗.๒ รวบรวม ประวัติสหกรณ์ การบริหารสหกรณ์ การจัดตั้งและจดทะเบียนสหกรณ์ การบริหารสหกรณ์ แนวคิดทฤษฎีการบริหาร และหลักพุทธธรรมที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล เพื่อใช้ในการบริหาร โดยศึกษาข้อมูลจาก ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และเอกสารการอบรมสัมมนาผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ระดับสูง รุ่นที่ ๒

^{๑๗} ธนิต คัมภีรานนท์. “การศึกษาการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูนครราชสีมา จำกัด”. บัณฑิตวิทยาลัย, (ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๓๘), หน้า ๙๐-๙๔.

^{๑๘} ลาวัล จรรยาภรณ์, “กระบวนการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรม่วงสามสิบ จำกัด อำเภอม่วงสามสิบ จังหวัดอุบลราชธานี” รายงานการศึกษาปัญหาพิเศษ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, (มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๔๖). หน้า ๕๘.

๑.๗.๓ วิเคราะห์ แนวคิดทฤษฎีการบริหาร การจัดการการเงิน และหลักพุทธธรรมในพระไตรปิฎกที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ

๑.๗.๔ วิเคราะห์การบริหารงานในสหกรณ์ออมทรัพย์ ดำรวจตระเวนชายแดนภาค ๒ ตามหลักธรรมาภิบาล

อาศัยแหล่งข้อมูลจาก ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย สันนิบาตร สหกรณ์แห่งประเทศไทย

๑.๗.๕ การศึกษาภาคสนาม จากการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการแบบไม่มีโครงสร้าง กลุ่มเป้าหมายซึ่งได้เข้าร่วมการสัมมนาและการประชุมกลุ่มย่อยในการอบรมผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ระดับสูง รุ่นที่ ๒ (ดูภาคผนวกหน้า ๔๙)

๑.๗.๖ การสรุป / นำเสนอผลการวิจัย ผู้วิจัยนำข้อมูลเอกสารและทำการวิเคราะห์อธิบายความ ให้เห็นข้อเท็จจริงและสามารถนำไปใช้ในระดับสมาชิกสหกรณ์ คณะกรรมการสหกรณ์ ฝ่ายจัดการ สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะต่อไป

๑.๘ ประโยชน์ที่ได้รับ

๑.๘.๑ ได้ทราบผลการเปรียบเทียบหลักพุทธธรรมกับหลักธรรมาภิบาล

๑.๘.๒ ได้ทราบผลการบริหารงานสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนภาค ๒ ตามหลักธรรมาภิบาล

๑.๘.๓ นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนภาค ๒ และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

๑.๙ กรอบแนวคิดในการวิจัย(Conceptual frame work)

