



## รายงานการวิจัย

เรื่อง

การสร้างระบบการพัฒนาปัญญาผลเพื่อพัฒนาสหกรณ์แบบยั่งยืน  
Creating the development of Panjapala for the sustainable  
development of cooperatives

โดย

ดร.อรชร ไกรจักร์

ผศ.ดร. แมชีกฤษณา รักษาโฉม

ดร.ชั้นทอง วัฒนประดิษฐ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

พ.ศ.๒๕๖๐

ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

MCURS.610759006



## รายงานการวิจัย

เรื่อง

การสร้างระบบการพัฒนาปัญญาผลเพื่อพัฒนาสหกรณ์แบบยั่งยืน  
Creating the development of Panjapala for the sustainable  
development of cooperatives

โดย

ดร.อรชร ไกรจักร์

ผศ.ดร.แม่ชีกฤษณา รักษาโฉม

ดร.ชั้นทอง วัฒนประดิษฐ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

พ.ศ.๒๕๖๐

ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

MCURS.610760303

(ลิขสิทธิ์ เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



## Research Report

Creating the development of Panjapala for the sustainable  
development of cooperatives



Dr.OrachornKraichakr

Dr.KhantongWattanapradith

Graduate School Mahachulalongkornrajavidyalaya University

B.E.2559

Research Project Funded by Mahachulalongkornrajavidyalaya University

MCU RS 610760303

(Copyright Mahachulalongkornrajavidyalaya University)

## สารบัญ

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ค
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ .....	ฉ
<b>บทที่ ๑ บทนำ.....</b>	<b>๑</b>
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	๔
๑.๓ นิยามศัพท์ .....	๕
๑.๔ ขอบเขตการวิจัย.....	๕
๑.๕ กรอบแนวคิดของโครงการวิจัย.....	๖
๑.๖ ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย.....	๗
<b>บทที่ ๒ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....</b>	<b>๘</b>
๒.๑ แนวคิดสำคัญในการพัฒนาสหกรณ์.....	๘
๒.๑.๑ แนวคิด ความหมายเกี่ยวกับสหกรณ์.....	๘
๒.๑.๒ หลักการและวิธีการสหกรณ์.....	๑๗
๒.๑.๓ แนวคิดการบริหารพัฒนาองค์กร.....	๓๕
๒.๑.๔ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม.....	๔๐
๒.๑.๕ แนวคิด LIST MODEL .....	๕๒
๒.๒ หลักปัญหาพละ ๕ ในคัมภีร์พระพุทธศาสนา.....	๕๔
๒.๓ พระบรมราชาชาวมอญ และ พระราชดำรัสพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช เกี่ยวกับการสหกรณ์.....	๖๐
๒.๔ สภาพบริบทของสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ.....	๖๑
๒.๔.๑ ความเป็นมาของจังหวัดสมุทรปราการ.....	๖๑
๒.๕ รายงานวิจัยและบทความที่เกี่ยวข้อง.....	๖๓
<b>บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย(Research Methodology).....</b>	<b>๖๖</b>
๓.๑ รูปแบบการวิจัย.....	๖๖
๓.๒ ประชากรและกลุ่มเป้าหมาย.....	๖๖
๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	๖๗
๓.๔ การรวบรวมข้อมูล.....	๖๙
๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล.....	๖๙
<b>บทที่ ๔ ผลการศึกษา.....</b>	<b>๗๑</b>
๔.๑ กระบวนและระบบการพัฒนาบุคลากรสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ.....	๗๑
๔.๑.๑ เกณฑ์มาตรฐานและคุณภาพสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ.....	๗๑

๔.๑.๒	สภาพแวดล้อมภัยคุกคาม โอกาส อุปสรรค ในการจัดการสหกรณ์ทุกประเภท.....	๗๔
๔.๑.๓	วิเคราะห์จุดแข็งกระบวนการพัฒนาบุคลากร สหกรณ์ในจังหวัดสมุทรปราการ.....	๗๖
๔.๑.๔	วิเคราะห์จุดอ่อนกระบวนการพัฒนาบุคลากรสหกรณ์ ในจังหวัดสมุทรปราการ.....	๗๗
๔.๒	ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรสหกรณ์ จังหวัดสมุทรปราการ.....	๗๗
๔.๓	การสร้างระบบการพัฒนาปัญญาเพื่อพัฒนาสหกรณ์แบบยั่งยืน.....	๘๖
๔.๔	ตัวแบบการพัฒนาบุคลากรปัญญาเพื่อพัฒนาสหกรณ์ที่ยั่งยืน.....	๑๐๕
๔.๕	สหกรณ์เครือข่ายที่เข้าร่วมกระบวนการวิจัย จำนวน ๑๐ แห่ง.....	๑๐๗
๔.๖	วิเคราะห์ผลการศึกษาด้วยแนวคิด List Model.....	๑๐๙
<b>บทที่ ๕</b>	<b>สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ.....</b>	<b>๑๑๒</b>
๕.๑	สรุปผลการวิจัย.....	๑๑๒
๕.๑.๑	กระบวนการและระบบการพัฒนาบุคลากรสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ....	๑๑๒
๕.๑.๒	วิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากร สหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ.....	๑๑๓
๕.๑.๓	นำเสนอการสร้างระบบการพัฒนาปัญญาเพื่อการพัฒนาสหกรณ์แบบยั่งยืน.....	๑๑๔
๕.๒	ข้อเสนอแนะ.....	๑๑๖
๕.๒.๑	ข้อเสนอแนะเชิงแผนการต่อเนื่อง.....	๑๑๗
๕.๒.๒	ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย.....	๑๑๗
๕.๒.๓	ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป.....	๑๑๘
<b>บรรณานุกรม.....</b>		<b>๑๑๙</b>
<b>ภาคผนวก.....</b>		<b>๑๒๖</b>
ภาคผนวก ก	บทความวิจัย.....	๑๒๖
ภาคผนวก ข	กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์.....	๑๔๒
ภาคผนวก ค	ตารางเปรียบเทียบวัตถุประสงค์.....	๑๔๒
ภาคผนวก ง	แบบสอบถาม.....	๑๔๔
ภาคผนวก จ	ภาพกิจกรรม.....	๑๘๓
ภาคผนวก ฉ	แบบสรุปโครงการวิจัย.....	๑๘๕
<b>ประวัติผู้วิจัย.....</b>		<b>๑๘๙</b>

## บทที่ ๑

### บทนำ

#### ๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปรากฏการณ์ทางสังคมในปัจจุบันมีสหกรณ์หลายแห่ง ได้บริหารสหกรณ์ผิดไปจากหลักการสหกรณ์เดิมเริ่มเน้นเป็นรูปธุรกิจได้นำกำไรสุทธิประจำปีมาจัดสรรเป็นเงินกองทุนสงเคราะห์ที่เอื้อประโยชน์ต่อคณะกรรมการดำเนินการ และ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ โดยอาศัยอำนาจของคณะกรรมการดำเนินการ กำหนดระเบียบขึ้นถือใช้เป็นไปในลักษณะที่ไม่ถูกต้องและเป็นธรรมต่อมวลสมาชิกบางสหกรณ์ พบว่าคณะกรรมการดำเนินการ มีการกำหนดระเบียบขึ้นมาซ้ำซ้อนกับเงินสวัสดิการที่สหกรณ์จัดให้ในรูปแบบไม่ เป็นธรรมต่อมวลสมาชิก หรือ กำหนดรูปแบบต่าง ๆ ให้มีค่าใช้จ่ายเพิ่มเป็นรายเดือนอย่างไม่ถูกต้องหรือเหมาะสมซึ่งอาจทำให้สหกรณ์ในภาพรวมเสียประโยชน์ได้<sup>๑</sup>

มูลเหตุของการเกิดสหกรณ์ในประเทศไทย นับตั้งแต่กรุงรัตนโกสินทร์เป็นต้นมา โครงสร้างทางเศรษฐกิจในชนบท ได้เปลี่ยนแปลงจากระบบเศรษฐกิจเพื่อเลี้ยงตนเองมาสู่ระบบเศรษฐกิจเพื่อการค้า ประกอบกับประเทศไทยมีการติดต่อการค้าขายกับต่างประเทศมากขึ้น พัฒนาการของชาวนาแต่เดิมเคยปลูกข้าวแค่พอบริโภคภายในครัวเรือนและแลกเปลี่ยนกันระหว่างเพื่อนบ้าน ได้พัฒนาขยายพื้นที่ปลูกข้าวให้เหลือเพื่อการจำหน่ายเป็นรายได้แล้วนำเงินไปใช้จ่ายซื้อของที่ต้องการ เมื่อขยายพื้นที่ในการผลิตมากขึ้น ความจำเป็นในการใช้ต้นทุนมากขึ้นเป็นเงาตามตัว ประเด็นปัญหาหลักคือ ไม่มีสถาบันการเงินรองรับให้ชาวนา จึงต้องพึ่งพาเงินกู้พ่อค้าคนกลางหรือนายทุนของท้องถิ่น โดยต้องจ่ายดอกเบี้ยในอัตราสูงมาก บางรายใช้วิธีตกเขียว หมายถึงการจำนำข้าวในนาตั้งแต่ยังไม่ได้เก็บเกี่ยวเพื่อแลกกับสินเชื่อ ทำให้ชาวนาต้องเสียเปรียบพ่อค้าเงินกู้หรือนายทุนอย่างเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งในปัจจุบัน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้มีนโยบายในการจำหน่ายข้าวสารตามมาตรการช่วยชาวนา เพื่อแก้ปัญหาราคาข้าวเปลือกต่ำ และ แนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวที่จำหน่ายก็ตาม ปัญหา ราคา และ ช่องทางจัดจำหน่ายก็ไม่สามารถแก้ปัญหาในครบทุกด้าน

---

<sup>๑</sup>สำนักงานทะเบียนและกฎหมาย กรมส่งเสริมสหกรณ์ “หนังสือประมวล คำสั่ง ระเบียบและข้อกำหนดตามกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์”, สิงหาคม ๒๕๕๙ กรุงเทพมหานคร.

ด้วยสภาพปัญหาของผลการดำเนินงานปีคั่นทางเศรษฐกิจของสังคมชาวนา จึงเป็นมูลเหตุของการเกิดสหกรณ์ในประเทศไทย<sup>๒</sup>คำว่า “สหกรณ์” มีความหมาย สหกรณ์ (cooperative หรือ co-op) คือ องค์กรที่เกิดจากการรวมกลุ่มบุคคล เพื่อดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจ สหกรณ์มีอุดมการณ์ร่วมกัน หลักการวิธีการสหกรณ์ ระหว่างดำเนินกิจกรรม มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาความยากจน การเป็นหนี้้นอกระบบ และ ปลายทางเพื่อให้บรรลุจุดหมายของการพัฒนาที่ยั่งยืน

ดังนั้น รัฐบาลจึงได้กำหนดแผนพัฒนาประเทศฉบับที่ ๘ ถึง ๑๒ มุ่งเน้นที่ให้ความสำคัญต่อ การพัฒนาคนให้ เพราะ “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” และ ความมีดุลยภาพเป็นนับเป็นเงื่อนไขของความยั่งยืน จุดหมายปลายทางของการพัฒนาที่ยั่งยืน คือ การพัฒนาที่ทำให้เกิดดุลยภาพของเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติ และ สิ่งแวดล้อม เพื่อการอยู่ดีมีสุขของประชาชนชน ฉะนั้น สหกรณ์ทุกประเภท คือ เครื่องมือสำคัญ ที่ใช้เป็นกลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานราก

เศรษฐกิจ คือ หัวใจ สำคัญที่ทำให้เกิดความเข้มแข็งของชุมชน สังคม เกิดดุลยภาพของการพัฒนาประเทศ เพราะเศรษฐกิจที่มีรากฐานมั่นคง เกื้อหนุนขีดความสามารถในการแข่งขัน และ สามารถพึ่งตนเองได้ ฉะนั้น หลักสหกรณ์ อุดมการณ์ หลักการ และ วิธีการ ตลอดจน หลักธรรมที่นำมาใช้กับการพัฒนาบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ อย่างเป็นระบบนั้น ต้องอาศัย แนวทางการพัฒนาร่วมกัน แบบพลวัตร<sup>๓</sup> จะเห็นได้ว่า สถานการณ์ปัจจุบันจากการตรวจสอบประเมิน พบว่า บุคลากรทุกระดับในกระบวนการสหกรณ์ขาดความรู้ คือ หลักวิชาการ หลักธรรม โดยมี “กิเลส และ อำนาจ” เป็นสิ่งที่ขัดขวางต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ถ้าไม่สามารถขจัด หรือ ลดละออกจากบุคลากรทุกระดับที่มีตำแหน่งหน้าที่อำนาจของกระบวนการสหกรณ์ จะก่อให้เกิดการทำลายระบบที่ดี ให้สูญหายเพียง เพื่อสนองความอยากได้ผลประโยชน์ของตน ความอยาก มีอำนาจความยิ่งใหญ่ หรือ ความไม่ยึดมั่น ในค่านิยมอุดมการณ์ ของกระบวนการสหกรณ์ กล่าวคือ ผู้บริหาร ผู้มีอำนาจดำเนินการ ทำร้ายระบบการจัดการ คุณค่า อุดมการณ์สหกรณ์กันเองเพื่อสนองต่อ “กิเลส และ อำนาจ” ส่งผลให้ขาดคุณธรรม จริยธรรมในกระบวนการสหกรณ์ จึงเป็นเรื่องที่น่าสะพรึงกลัวยิ่งนัก ภาพสะท้อนนี้ เป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น และเป็นข่าวดังระดับในประเทศ สร้างความเสียหายต่อระบบเศรษฐกิจโดยรวม

ตัวอย่างเช่น ใช้อำนาจหน้าที่ในการสั่งจ่ายการลงทุนภายนอก ที่ผิดต่อมาตรา ๓๓ (๑) แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๔๒ ที่ว่าด้วยการลงทุนภายนอก กล่าวคือ นำเงินลงทุนของสมาชิกโดยรวมไปจัดหาสลากกินแบ่งรัฐบาลมาจำหน่ายแก่สมาชิก ซึ่งขัดต่อวัตถุประสงค์ ของการจัดตั้งสหกรณ์ ตลอดจนลักษณะการดำเนินการดังกล่าวเข้าข่ายการแสวงหาผลกำไรมาแบ่งปันกัน จึงก่อให้เกิดความไม่

<sup>๒</sup>บุญมี จันทรวงศ์, ๒๕๔๓ และ สุริยา เจียมประชาชนารากร, ๒๕๒๙ ในสมัยรัชการที่ ๕ เมื่อ พ.ศ. ๒๕๔๗ กระทรวงพระคลังมหาสมบัติ ได้ปรึกษา เซอร์ เบอร์นาร์ดฮันเตอร์ ( Sir Bernard Hunter) นายธนาคารแห่งมัทราส ประเทศอินเดีย ถึงแนวทางการแก้ปัญหของชาวนา ซึ่งได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ให้ตั้งธนาคารให้กู้ยืมแห่งชาติขึ้น ( National Loan Bank)

<sup>๓</sup>นิรันดร์ จุลทรัพย์, “คู่มือคณะกรรมการดำเนินการ” ( กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2540 ) หน้า 94

เป็นธรรมต่อธุรกิจเอกชนอันเนื่องมาจากสหกรณ์ได้รับการยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคล และ อีกหลาย เหตุการณ์ที่เป็นข่าวดังระดับประเทศ ดังนั้น การที่จะทำให้คณะผู้บริหาร ผู้มีอำนาจดำเนินการใน กระบวนการสหกรณ์ ได้มองเห็นว่า คุณลักษณะของผู้มีอำนาจหน้าที่ นั้นต้องมีคุณธรรมกำกับ ก็จะส่งผลถึง ความละเอียดรอบคอบ มีศรัทธาในหน้าที่สามารถรักษาระบบการจัดการ คุณค่า อุดมการณ์สหกรณ์ทั้ง ๗ ประเภท ให้มีคุณธรรม จริยธรรม

จากปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในข่าวสารบ้านเมือง และ จากรายงานกิจการของสหกรณ์ในประเภท ต่างมีเนื้อหาและประเด็นปัญหาไปในทิศทางเดียวกัน ตามที่ได้กล่าวข้างต้น ผู้วิจัยมีความสนใจในการค้นหา การสร้างระบบการพัฒนาปัญญาเพื่อพัฒนาสหกรณ์แบบยั่งยืนเพื่อให้ได้มาซึ่ง “เครื่องมือ” การพัฒนา ด้านจิตใญุรณาการเข้ากับ มาตรฐาน กฎหมาย ข้อบังคับ คำสั่ง ระเบียบสหกรณ์ นำมาเป็นแนวทางปฏิบัติ ของคณะกรรมการดำเนินการ และผู้ปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายจัดการ ซึ่งก่อให้เกิด “นวัตกรรม”<sup>๔</sup> ของกระบวนการ สหกรณ์ทุกประเภท ผลลัพธ์ คือ มีมโนสำนึกความรักในหน้าที่ประกอบด้วยสัมมาทิฐิ วางใจตั้งตนที่ถูกต้อง เพื่อการปฏิบัติหน้าที่ให้สมบูรณ์ มองเห็นส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน มีความโอ้อ้อม อารี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีเหตุผล สามารถแยกแยะสิ่งดีสิ่งชั่ว รู้ว่าสิ่งไหนควรทำ หรือ ไม่ควรทำ โดยน้อมนำ ธรรม “ปัญญาผล” ความหมาย คือ การนำหลักธรรมผล ๕ เป็นเครื่องมือ ขับเคลื่อนบุคลากรทุกระดับ สร้างระบบการพัฒนา เพื่อให้เกิดการคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ตามตำแหน่งที่สำคัญ พัฒนา ระบบงานให้มีคุณภาพในการขับเคลื่อนบุคลากร ให้มีความรู้ มีคุณธรรม จริยธรรม ตามหลักสหกรณ์

การนำหลักธรรมมาผสมผสาน สร้างระบบการพัฒนาปัญญาเพื่อสหกรณ์แบบยั่งยืน ถ้าได้มีการ ออกแบบที่ดี ให้ครบวงจร สามารถนำไปพัฒนาใช้แบบสมบูรณ์ ในระบบธรรมภิบาลและบุคลากรที่มี คุณธรรมจริยธรรม เกื้อหนุนรวมเป็นหนึ่งเดียวกัน ก่อให้เกิดปัญญาและกำลังแห่งความรอบรู้หรือ ความ ฉลาดซึ่งเป็นคุณสมบัติของผู้นำทุกระดับ ที่พึงมีคุณธรรมในใจ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการองค์กร บุคลากร ที่มีความเกี่ยวเนื่อง อันประกอบด้วย คณะกรรมการดำเนินการ และ ฝ่ายจัดการบุคลากร ของกระบวนการ สหกรณ์ เพื่อความเป็นผู้มีความรู้ คู่คุณธรรม มีภูมิคุ้มกันตนเอง เข้าใจในระบบสหกรณ์ พึ่งพาตนเอง พอเพียง ตามบริบทของสหกรณ์แต่ละประเภท<sup>๕</sup> โดยที่ไม่ต้องพึ่งพาคนอื่น ผลการวิจัย เรื่องนี้จะช่วยค้นหา การสร้างระบบการพัฒนาปัญญาเพื่อพัฒนาสหกรณ์แบบยั่งยืน ที่สำคัญเพื่อให้ฐานชีวิตของสมาชิกมี ความมั่นคง สมาชิกสามารถเอาสิ่งที่เราเหลือกินเหลือใช้ไปทำการค้ากับผู้อื่น นำเงินเข้ามาเพื่อเป็นเงินออม หรือ เงินที่จะลงทุนต่อไปในอนาคต เปรียบเสมือนบ้านที่มีรากฐานที่แข็งแรง เมื่อเกิดความแข็งแรงแม้ลม พายุที่พัดโหมกระหน่ำ ก็ไม่สามารถทำให้บ้านพังทลายได้ เปรียบเสมือนภูมิคุ้มกันภัยอย่างดีของบุคลากร และ เงินออมของสมาชิกได้นำไปเพื่อวัตถุประสงค์ของสหกรณ์เกิดความมั่งคั่ง มั่นคง ครอบคลุมเข้มแข็ง สอดคล้องยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนแห่งสหประชาชาติ Millennium Development Goals ( MDGs) การบริหารหลักการสหกรณ์ในลักษณะสัจจะแห่งการออมปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ฉะนั้น งานวิจัยนี้ต้องอาศัยความรู้ ความรอบคอบ และ ความระมัดระวัง การนำวิชาการและ ธรรมะ ผ่านกระบวนการวิจัย เพื่อให้ได้มาซึ่งเครื่องมือ การสร้างระบบการพัฒนาปัญญาเพื่อพัฒนา สหกรณ์แบบยั่งยืน ในทุกขั้นตอนของระบบงาน เพื่อเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจให้บุคลากรดำรงอยู่ด้วย

<sup>๔</sup>นวัตกรรม ในงานวิจัยนี้ หมายถึงการทำสิ่งต่างๆ ด้วยวิธีใหม่ๆ และยังสามารถหมายถึงการเปลี่ยนแปลงทาง ความคิด การผลิต กระบวนการ หรือองค์กร ไม่ว่าจะการเปลี่ยนนั้นจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติ

<sup>๕</sup>สหกรณ์ในประเทศไทยที่จดทะเบียน มีทั้งหมด ๗ ประเภท



คุณธรรม และความซื่อสัตย์สุจริต คุณค่าของสหกรณ์ อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ อันจะเป็น หนทางที่จะนำสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน งานวิจัยนี้ นำ ระเบียบการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research-PAR ) เพื่อการวิจัย ที่สำคัญงานวิจัยนี้จะค้นหาบริบทของสหกรณ์เพื่อสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาประเทศ บน พื้นฐานปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยมีจุดเน้นที่สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงและภาวะความเสี่ยง ในเชิงเศรษฐกิจ สังคม แบบยั่งยืน เกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพคนไทย ให้มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นกลไกการพัฒนาด้านธรรมาภิบาล ส่งเสริมการพัฒนาผลิตภาพแรงงาน นอกจากนี้ ปัจจัยความสำเร็จ ทางอ้อม คือ ส่งเสริมกระบวนการสร้างความมั่นคงของเศรษฐกิจชุมชนส่งเสริมการเจริญเติบโตที่ยั่งยืน

## ๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- ๑) เพื่อศึกษากระบวนการและระบบการพัฒนาบุคลากรสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ
- ๒) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ
- ๓) เพื่อนำเสนอการสร้างระบบการพัฒนาปัญญาเพื่อพัฒนาสหกรณ์แบบยั่งยืน

## ๑.๓ นิยามศัพท์

๑.๓.๑ การสร้างระบบการพัฒนา (Creating the development ) หมายถึง หลักการ วิธีการพัฒนาบุคลากร ด้านคุณธรรม จริยธรรม ของผู้ปฏิบัติหน้าที่ และ ผู้มีอำนาจในกระบวนการสหกรณ์ อย่างเป็นระบบ

๑.๓.๒ ปัญญา (Panjapala) หมายถึง หลักธรรมพละ 5 เพื่อนำมาบูรณาการเข้ากับ มาตรฐานสหกรณ์ จริยธรรมของผู้ปฏิบัติหน้าที่ตามโครงสร้าง นำมาเป็นเครื่องมือ ขับเคลื่อนบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้มี คุณลักษณะผู้มีปัญญาและกำลังแห่งความรอบรู้ หรือ ความฉลาดซึ่งเป็นคุณสมบัติของผู้ นำทุกระดับต้องมีคุณธรรมในใจ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการองค์กร

๑.๓.๓ สหกรณ์แบบยั่งยืน ( Sustainable development of cooperatives ) หมายถึง สหกรณ์มีบุคลากร ที่มีเอกลักษณ์เดียวกันตามแนวทางในการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ของผู้ปฏิบัติหน้าที่ และ ผู้มีอำนาจในกระบวนการสหกรณ์อย่างเป็นระบบ

## ๑.๔ ขอบเขตการวิจัย

ในการวิจัยเรื่องการสร้างระบบการพัฒนาปัญญาเพื่อพัฒนาสหกรณ์อย่างยั่งยืน นี้เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ได้กำหนดขอบเขตในการศึกษา ไว้ ๔ ด้าน

### ๑.๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประวัติความเป็นมา สภาพบริบทของสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการตามหลักการมาตรฐานสหกรณ์ ๗ ประการ มาตรฐานสหกรณ์พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๔๒ กฎหมายข้อบังคับที่มีความเกี่ยวเนื่องกับกระบวนการสหกรณ์ แนวคิดทฤษฎีการมีส่วนร่วม

แนวคิดเรื่องการบริหารและพัฒนาองค์กร และ ศึกษาหลักปัญญาพละ (พละ ๕) และหลักธรรมที่เกี่ยวข้อง จากคัมภีร์พระไตรปิฎก อรรถาถา หนังสือ ตำรา เพื่อให้เกิดการบูรณาการองค์ความรู้ในเชิงแนวคิดทฤษฎี ประกอบกับการศึกษาสภาพบริบทของสมาชิกและผู้บริหารสหกรณ์ในพื้นที่จังหวัดสมุทรปราการ เพื่อ วิเคราะห์หาจุดอ่อน และจุดแข็ง เพื่อสร้างเครื่องมือ ระบบการพัฒนาปัญญาพละเพื่อพัฒนาสหกรณ์อย่าง ยั่งยืน ทั้ง ๓ ด้าน คือ ๑) ด้านดำเนินการ ๒) ด้านรักษาไว้ ๓) ด้านพัฒนาให้ยั่งยืน

#### ๑.๔.๒ ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ศึกษา คือ สมาชิกสหกรณ์ในจังหวัดสมุทรปราการ

#### ๑.๔.๒ ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มประชากรที่ศึกษา คณะผู้วิจัย แบ่งเป็น ๔ กลุ่ม

๑) กลุ่มที่ ๑ คือ สมาชิกสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ จำนวน ๑๔๓ สหกรณ์ เพื่อศึกษา จัดกลุ่มคุณภาพของสหกรณ์ตามผลการประเมินของคณะผู้ตรวจประเมินสหกรณ์จังหวัด

๒) กลุ่มที่ ๒ คือ กลุ่มผู้บริหารและคณะดำเนินการของสหกรณ์ที่ผ่านการประเมิน มาตรฐานสหกรณ์ จำนวน ๑๕ สหกรณ์ เพื่อสัมภาษณ์กลุ่มย่อยระดมความเห็นวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง และ ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาคุณธรรมในระบบพัฒนาบุคลากรสหกรณ์

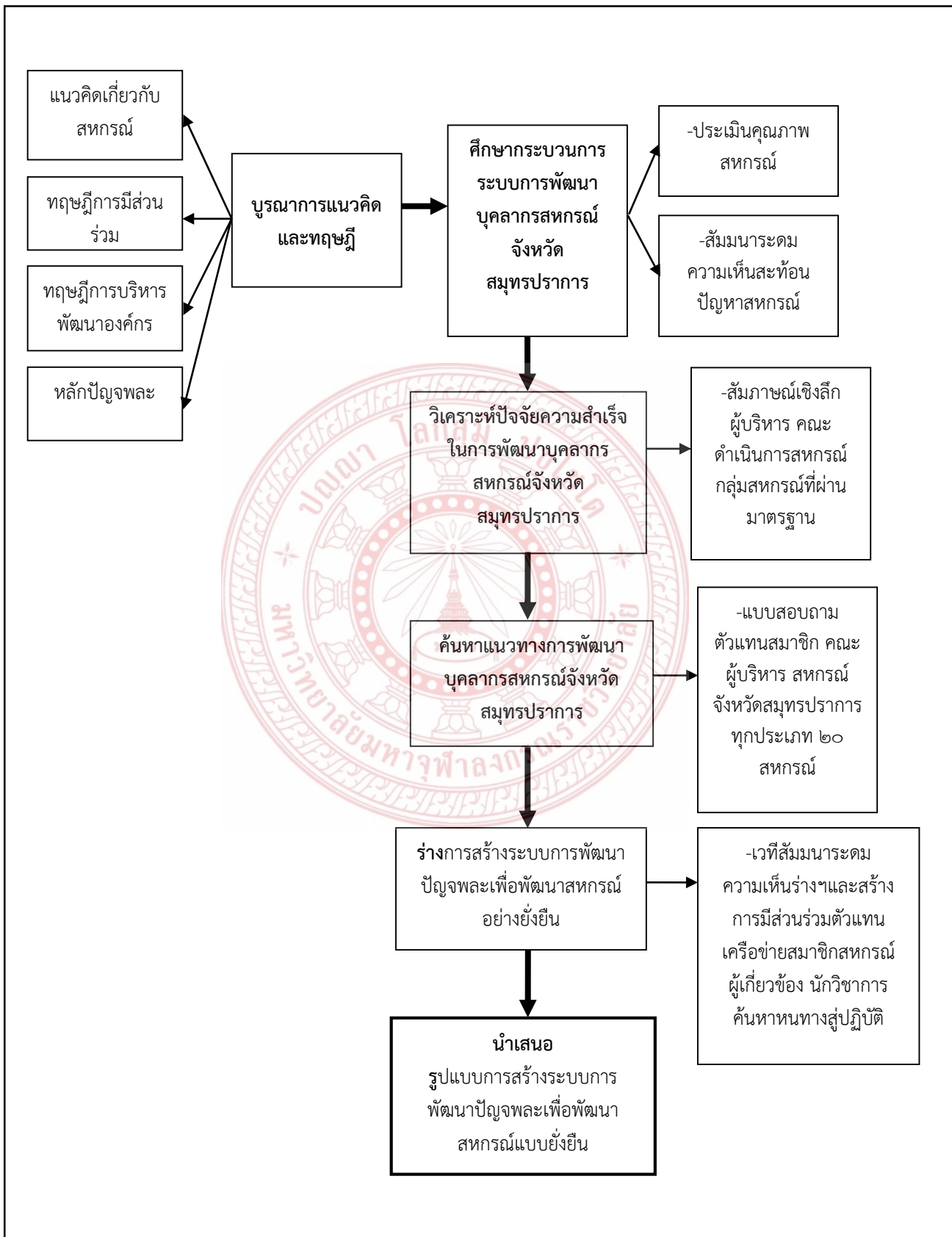
๓) กลุ่มที่ ๓ คือ กลุ่มตัวแทนของสมาชิกสหกรณ์ทุกประเภทในจังหวัดสมุทรปราการ จำนวน ๒๐ สหกรณ์ เพื่อรวบรวมแนวคิดและค้นหาแนวทางการสร้างระบบการพัฒนาปัญญาพละเพื่อ พัฒนาสหกรณ์อย่างยั่งยืน

๔) กลุ่มที่ ๔ คือ กลุ่มตัวแทนสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาสหกรณ์ ตาม โครงสร้างสหกรณ์ ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ ฝ่ายตรวจสอบกิจการ และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ด้านศาสนา ด้านสหกรณ์ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแสวงหาหนทางร่วมในการนำแนวทางร่างระบบการ พัฒนาปัญญาพละเพื่อพัฒนาสหกรณ์อย่างยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติ

#### ๑.๔.๔ ขอบเขตด้านเวลา

กำหนดเวลาในการปฏิบัติงานวิจัยไว้ จำนวน ๙ เดือน โดยเริ่มตั้งแต่ มกราคม ถึง กันยายน

### ๑.๖ กรอบแนวความคิดการวิจัย

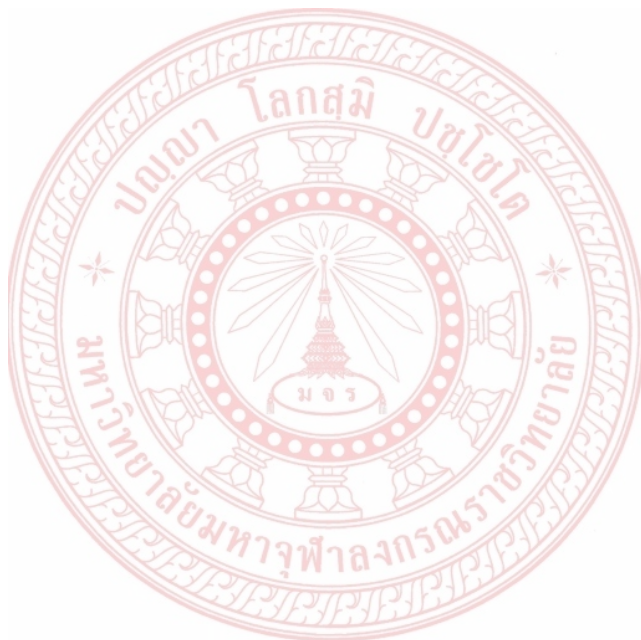


## ๑.๗ ประโยชน์ที่ได้รับ

๑.๗.๑ ได้ชุดความรู้เรื่องการพัฒนาบุคลากร และ แนวทางการสร้างระบบการพัฒนาปัญญา  
ผลเพื่อพัฒนาสภครณ์แบบยั่งยืน

๑.๗.๒ ได้ตัวแบบพัฒนาบุคลากรปัญญาผลเพื่อพัฒนาสภครณ์แบบยั่งยืน

๑.๗.๓ สร้างการตื่นรู้ และการมีส่วนร่วมในการนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาไปใช้ในการ  
การพัฒนาบุคลากรและการบริหารสภครณ์ เกิดเครือข่ายความร่วมมือเพื่อนำไปสู่การนำตัวแบบไปใช้พัฒนา  
สภครณ์อย่างเป็นรูปธรรม



## บทที่ ๒

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาการสร้างระบบการพัฒนาปัญญาผลเพื่อพัฒนาสหกรณ์แบบยั่งยืน ในบทนี้คณะผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอข้อมูลออกเป็น ๓ ส่วน ส่วนแรก เป็นการศึกษารวบรวมแนวคิดสำคัญในการพัฒนาสหกรณ์ ได้แก่ แนวคิด หลักการเกี่ยวกับสหกรณ์ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบริหารองค์กร แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม ส่วนที่สอง เป็นการศึกษาหลักปัญญาผล ( ผละ ๕ ) หลักการ วิธีการ ความสำคัญของปัญญาผล ( ผละ ๕ ) ในคัมภีร์พระพุทธศาสนา ส่วนที่สาม เป็นการศึกษาสภาพบริบทของสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ และ ส่วนที่สี่เป็นการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### ๒.๑ แนวคิดสำคัญในการพัฒนาสหกรณ์

๒.๑.๑ แนวคิด หลักการเกี่ยวกับสหกรณ์

๒.๑.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบริหารองค์กร

๒.๑.๓ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม

๒.๑.๔ แนวคิด LIST MODEL

#### ๒.๒ หลักปัญญาผล ๕ ในคัมภีร์พระพุทธศาสนา

๒.๓ พระบรมราโชวาท และ พระราชดำรัสพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชเกี่ยวกับการสหกรณ์ฯ

#### ๒.๔ สภาพบริบทของสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ

#### ๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ๒.๑ แนวคิดสำคัญในการพัฒนาสหกรณ์

๒.๑.๑ แนวคิด หลักการเกี่ยวกับสหกรณ์

##### (๑) ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับสหกรณ์

ความหมายของสหกรณ์ (Cooperative Meanings)<sup>๑</sup> หากจะมีคำถามว่า “สหกรณ์คืออะไร” คงจะไม่เป็นการยากถ้าจะตอบว่า “สหกรณ์เป็นธุรกิจรูปแบบหนึ่ง ที่ดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจอยู่ในระบบเศรษฐกิจ เช่นเดียวกับองค์การธุรกิจอื่นๆ แต่มีวัตถุประสงค์และการจัดการที่แตกต่างกัน ” แต่คงเป็นเรื่องยากถ้าจะอธิบายว่าวัตถุประสงค์และการจัดการที่ต่างไปจากองค์การธุรกิจอื่น ๆ นั้นคืออะไร ? และทำไมต้องเป็นอย่างนั้น ประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจสหกรณ์คืออะไร ? เพื่อทำความเข้าใจในเรื่องนี้ ได้มีนักสหกรณ์หลายท่านได้กล่าวถึงลักษณะบางประการของสหกรณ์ไว้เช่น สหกรณ์ จัดอยู่ในประเภทองค์การธุรกิจ เมื่อแบ่งองค์การ ออกเป็น ๔ ประเภท คือ ๑) องค์การผลประโยชน์ร่วมกัน ๒) องค์การบริการ ๓)

<sup>๑</sup>ดูรายละเอียดใน, จิตนา ฉันทศรีธการ, ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ หน้า ๔-๑๖.

องค์การสาธารณสมบัติ ๔) องค์การธุรกิจ<sup>๒</sup> นี่คือนี่ที่ทำให้สถาบันสหกรณ์ต่างไปจากกิจการและสมาคมแบบอื่น ๆ คือ สถาบันสหกรณ์เดินมุ่งสู่จุดหมายโดยมรรควิธีจัดองค์การกิจกรรมทางเศรษฐกิจ ดังนั้นข้อแตกต่าง

จึงอยู่ที่ส่วนประกอบสองส่วนที่เชื่อมต่อกัน ส่วนหนึ่งคือสังคม และอีกส่วนหนึ่งคือเศรษฐกิจ ธุรกิจสหกรณ์เป็นธุรกิจแบบพิเศษที่มีลักษณะพื้นฐานต่างจากธุรกิจอื่นอย่างชัดเจน<sup>๓</sup>

**ความหมายของสหกรณ์ (Cooperation)** เป็นการอธิบายแบบกว้างๆ เกี่ยวกับกิจกรรมที่อยู่บนพื้นฐานของความร่วมมือกัน พึ่งพาอาศัยกัน ซึ่งอาจมีค่านิยมที่สามารถใช้แทนกันได้ โดยนัยที่ต่างกัน แต่การสหกรณ์จะหมายถึงกิจกรรมที่มีสหกรณ์เป็นส่วนหนึ่งอยู่ด้วยเสมอในฐานะองค์การที่ใช้การขับเคลื่อนกิจกรรมเหล่านั้นให้บรรลุผล รวมความว่าสหกรณ์หรือวิสาหกิจสหกรณ์ จะหมายถึงตัวองค์การธุรกิจ แต่การสหกรณ์จะรวมเอาแนวความคิด กิจกรรม ผู้คน สังคม จิตวิญญาณ สำนึก คุณธรรม และความสัมพันธ์กับผู้อื่นเข้ามารวมไว้ทั้งหมด และมีความหมายที่กว้างขวางและลึกซึ้งกว่าคำว่า ขบวนการสหกรณ์ (Cooperative Movement) ที่เป็นการผนึกรวมองค์การสหกรณ์เข้าด้วยกันเป็นหนึ่งเดียวซึ่งเป็นการพิจารณาด้านโครงสร้างของความสัมพันธ์เป็นหลัก

### สถานการณ์สหกรณ์สหกรณ์ของโลกในปัจจุบัน (Present Situation of World Cooperatives)

องค์การขั้นสูงของขบวนการสหกรณ์โลกในปัจจุบัน จากการศึกษา พบว่า สัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ (International Cooperatives Alliance) มีสมาชิกเป็นองค์การสหกรณ์ในระดับชาติของประเทศต่าง ๆ รวม ๒๔๔ องค์การ และ องค์การสหกรณ์ระหว่างประเทศ ๒ องค์การใน ๙๕ ประเทศทั่วโลกครอบคลุมสมาชิกรายบุคคลเกือบ ๑ พันล้านคน<sup>๔</sup>

ทวีป แอฟริกา <sup>๕</sup>	๒๒ องค์การ	๑๔ ประเทศ
ทวีป เอเชียและแปซิฟิก	๗๑ องค์การ	๒๖ ประเทศ
ทวีป ยุโรป	๘๐ องค์การ	๓๔ ประเทศ
ทวีป อเมริกาเหนือ/ใต้	๗๓ องค์การ	๒๑ ประเทศ

ประเภทของสหกรณ์ที่อยู่ในเครือข่ายสมาชิกของ ICA ประกอบด้วย สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ผู้บริโภค สหกรณ์เครดิต สหกรณ์ประมง สหกรณ์การเคหะ สหกรณ์อุตสาหกรรม รวมกันกว่า ร้อยละ ๘๕ ส่วนที่เหลือเป็นสหกรณ์รูปอื่น ๆ สำหรับประเทศไทยนั้น องค์การสหกรณ์ที่เป็นสมาชิกของ ICA คือ

<sup>๒</sup>ดูรายละเอียดใน, Abi Muhammad Ibn Muhammad Ibn Qudamah. N.d. al-Mughniy. Dar Alima al-Kutub. Riyadh.

<sup>๓</sup>ดูรายละเอียดใน, หนังสือกระทรวงเกษตรและสหกรณ์: นโยบายส่งเสริมสหกรณ์, กรมส่งเสริมสหกรณ์ ๒๕๕๐ กรุงเทพมหานคร.

<sup>๔</sup> นุกูล กรยีนยงค์ “หลักการและวิธีการสหกรณ์” ภาควิชาสหกรณ์คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, หนังสือประกอบการศึกษาวิชาสหกรณ์ ๒๕๕๔.

<sup>๕</sup> เป็นทวีปที่มีขนาดใหญ่ที่สุดเป็นอันดับ ๒ ของโลกรองจากทวีปเอเชีย ทั้งในแง่ของพื้นที่และจำนวนประชากร ด้วยพื้นที่ประมาณ ๓๐.๒ ล้านตารางกิโลเมตร รวมทั้งเกาะต่าง ๆ ที่อยู่ข้างเคียง ทวีปแอฟริกามีพื้นที่ประมาณร้อยละ ๖ ของพื้นผิวโลกทั้งหมด

สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย (The Cooperative League of Thailand: CLT) ซึ่งเป็นสถาบันสูงสุดของขบวนการ สหกรณ์ในประเทศไทยที่ตั้งขึ้นโดยบทบัญญัติของกฎหมาย มีสมาชิกเป็นสหกรณ์ต่าง ๆ ทุกสหกรณ์ ทุก ระดับ ได้แก่ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ประมง สหกรณ์ร้านค้า (ร้านสหกรณ์ หรือ สหกรณ์ผู้บริโภค) สหกรณ์นิคม สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน และสหกรณ์บริการที่เป็นสหกรณ์ขั้นปฐมและชุมนุมสหกรณ์ระดับต่าง ๆ

**ความหมายของสหกรณ์ (Cooperative Meanings)** <sup>๖</sup> หากจะมีคำถามว่า “สหกรณ์ คือ อะไร” คงจะไม่เป็นการยากถ้าจะตอบว่า “สหกรณ์เป็นธุรกิจรูปแบบหนึ่ง ที่ดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจอยู่ในระบบเศรษฐกิจ เช่นเดียวกับองค์การธุรกิจอื่นๆ แต่มีวัตถุประสงค์ และการจัดองค์การที่แตกต่างกัน ” แต่คงเป็นเรื่องยากถ้าจะอธิบายว่าวัตถุประสงค์และการจัดองค์การที่ต่างไปจากองค์การธุรกิจอื่น ๆ นั้นคืออะไร ? และทำไมต้องเป็นอย่างนั้น ปรัชญาในการดำเนินธุรกิจสหกรณ์คืออะไร ? เพื่อทำความเข้าใจในเรื่องนี้ ได้มีนักสหกรณ์หลายท่านได้กล่าวถึงลักษณะบางประการของสหกรณ์ ไว้เช่น สหกรณ์ จัดอยู่ในประเภทองค์การธุรกิจ เมื่อแบ่งองค์การ ออกเป็น ๔ ประเภท คือ ๑) องค์การผลประโยชน์ร่วมกัน ๒) องค์การบริการ ๓) องค์การสาธารณสมบัติ ๔) องค์การธุรกิจ <sup>๗</sup> นี่คือนิยามที่ทำให้สถาบันสหกรณ์ ต่างไปจากกิจการ และสมาคมแบบอื่น ๆ คือ สถาบันสหกรณ์เดินมุ่งสู่จุดหมายโดยมรรควิธี จัดองค์การกิจกรรมทางเศรษฐกิจ ดังนั้น ข้อแตกต่าง จึงอยู่ที่ส่วนประกอบสองส่วนที่เชื่อมต่อกัน ส่วนหนึ่งคือสังคม และอีกส่วนหนึ่งคือเศรษฐกิจ ธุรกิจสหกรณ์เป็นธุรกิจแบบพิเศษ ที่มีลักษณะพื้นฐานต่างจากธุรกิจอื่นอย่างชัดเจน<sup>๘</sup>

ในระบบเศรษฐกิจแบบผสมองค์การธุรกิจ<sup>๙</sup> จะประกอบด้วย กิจการเจ้าของคนเดียว ห้างหุ้นส่วน บริษัทจำกัด สหกรณ์ และรัฐวิสาหกิจ สหกรณ์มีความแตกต่างจากธุรกิจอื่น ๆ ตรงที่การรวมตัวกันของประชาชนเพื่อก่อตั้งสหกรณ์ และนำเงินมาลงทุนร่วมกันนั้น มิใช่เพื่อทำการค้ากับบุคคลอื่น หากแต่เป็นเพราะต้องการใช้สินค้าหรือ บริการนั้นสำหรับตนเองเป็นประการสำคัญ องค์ประกอบในกิจกรรมทางธุรกิจเพื่อชี้ให้เห็นถึงลักษณะพิเศษของสหกรณ์โดยแยกองค์ประกอบออกเป็น ๓ ส่วน ดังนี้

- (๑) ผู้เป็นเจ้าของ
- (๒) ผู้บริหารงาน/ผู้ควบคุม
- (๓) ลูกค้า/ผู้ใช้บริการ

<sup>๖</sup> คุรยละเอียดใน, จิตนา ฉันทศรัทธาการ, ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ หน้า ๔-๑๖.

<sup>๗</sup> คุรยละเอียดใน, Abi Muhammad Ibn Muhammad Ibn Qudamah.N.d.al-Mughniy. Dar Alima al-Kutub.Riyadh.

<sup>๘</sup> คุรยละเอียดใน, หนังสือกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ : นโยบายส่งเสริมสหกรณ์,กรมส่งเสริมสหกรณ์ ๒๕๕๐ กรุงเทพมหานคร.

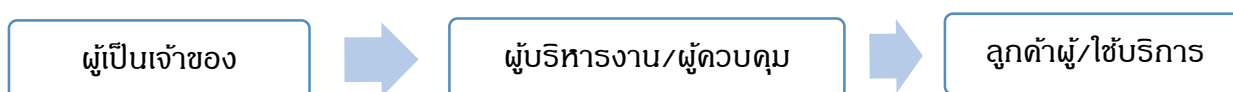
<sup>๙</sup> พะยอม วงศ์สารศรี, “องค์กรและการจัดการ” สำนักพิมพ์สุภา จำกัด กรุงเทพมหานคร ๒๕๓๘.

## ทั้งยังได้เปรียบเทียบความแตกต่างของธุรกิจขนาดเล็ก ขนาดใหญ่และสหกรณ์ไว้ดังนี้

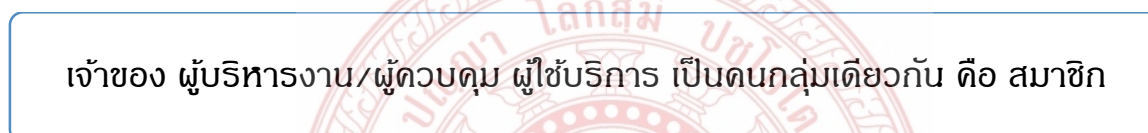
### ธุรกิจขนาดเล็ก



### ธุรกิจขนาดใหญ่



### ธุรกิจสหกรณ์



จาก รูปแบบส่วนประกอบขององค์การธุรกิจทั่วไปขนาดต่าง ๆ และ สหกรณ์ตามแนวคิดของข้างต้นนี้ คณะผู้วิจัยนำเสนอ เพื่อแสดงให้เห็นถึง การแยกจากกันหรือความเป็นหนึ่งเดียวกัน ของผู้มีส่วนได้เสีย หรือ มีผลประโยชน์ในองค์การ ซึ่งเน้นให้เห็นว่าในวิสาหกิจสหกรณ์นั้น เจ้าของกิจการ ผู้บริหารงาน และผู้ใช้บริการ ล้วนเป็นคนกลุ่มเดียวกัน ไม่ว่าผลประโยชน์จะตกอยู่กับฝ่ายใดมากหรือน้อยกว่ากันอย่างไรก็ตามสุดท้าย ผู้ได้ประโยชน์ที่แท้จริงก็คือคนกลุ่มเดียวกัน คือ สมาชิกสหกรณ์ ความขัดแย้งหรือการแย่งชิงผลประโยชน์จึงไม่ปรากฏชัดเจนหรือรุนแรงเหมือนดังที่เกิดในองค์การธุรกิจทั่วไปที่มักพบว่า ผลประโยชน์ที่เพิ่มขึ้นของคนกลุ่มหนึ่ง มักมาจากการเสียประโยชน์ของคน อีกรุ่นหนึ่งเสมอ และคำอธิบายข้างต้นนี้คือเหตุผลสำหรับคำกล่าวที่ว่า สหกรณ์ไม่ใช่องค์การที่มุ่งแสวงหากำไรจากสมาชิกได้เป็นอย่างดีซึ่งเป็นคนละกรณีกับการมีกำไรจากการดำเนินธุรกิจ เพราะผลกำไรย่อมเกิดขึ้นได้จากการใช้นโยบายราคาตลาด (Market Price Policy) ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าเมื่อสหกรณ์ใช้นโยบายราคาตลาดในการดำเนินธุรกิจแล้ว สหกรณ์ย่อมมีผลกำไรแม้จะไม่แสวงหากำไรก็ตาม

การให้คำนิยามของ ICA<sup>๑๐</sup> ข้างต้นนี้ ตั้งใจให้เป็นการใช้ถ้อยคำที่จำกัด และไม่ได้ปรารถนาที่จะอธิบายถึง สหกรณ์ที่สมบูรณ์ (Perfect Co-operative) เป็นเพียงการวางกรอบกว้าง ๆ และให้การยอมรับมวลสมาชิกของสหกรณ์ทุกประเภทเข้าไปมีส่วนร่วมในสหกรณ์ในลักษณะต่าง ๆ กัน และมีเสรีภาพในการ

<sup>๑๐</sup> วรรณดี จันทร์ศิริ , และ คณะ “ การศึกษารูปแบบส่งเสริมสุขภาพโดยกระบวนการมีส่วนร่วมชุมชน ภายใต้ นโยบายสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า หมู่ที่ ๘ ตำบลนาป่า อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ” รายงานวิจัย กระทรวงสาธารณสุข:ทุนวิจัยงบประมาณปี ๒๕๕๙.



จัดการกิจการของตน คำนียามนี้คาดหวังจะใช้เป็นกรอบสำหรับข้อกำหนดทางกฎหมาย การให้การศึกษา แก่ สมาชิกและการอ้างอิงในการทำเอกสารตำราต่าง ๆ

ค่านียามข้างต้นได้ย้าถึงคุณลักษณะของสหกรณ์จำแนกได้ดังนี้

๑. สหกรณ์มีความเป็นอิสระ ซึ่งหมายถึง เป็นอิสระจากรัฐ และองค์การธุรกิจอื่นเท่าที่ควรจะเป็นได้
๒. เป็นการรวมกันของ บุคคล ซึ่งเปิดโอกาสให้สหกรณ์สามารถกำหนด ความหมาย ของ บุคคล ได้ อย่างเสรี ตามนัยแห่งกฎหมายที่รับรองสำหรับสหกรณ์ชั้นปฐมทั่วโลกนั้นมักกำหนดความเป็นปัจเจกบุคคล” ในขณะที่สหกรณ์ชั้นปฐมบางแห่งให้การยอมรับบุคคลตามกฎหมาย ซึ่งทำให้สมาชิกอาจรวมถึงบริษัทด้วย แต่ก็ให้สิทธิเท่าเทียมกับสมาชิกอื่น สหกรณ์ในระดับอื่นที่มีใช้ สหกรณ์ชั้นปฐมจะมีสมาชิกเป็นสหกรณ์ด้วยกัน ในทุกกรณีทีกล่าวถึงข้างต้นนั้นสมาชิกสหกรณ์จะเป็นผู้วินิจฉัยว่าควรตัดสินใจในเรื่องนั้น ๆ อย่างไร
๓. บุคคลเหล่านั้นมารวมกันด้วย ความสมัครใจ สมาชิกภาพของสหกรณ์จะไม่มีการบังคับ สมาชิกจะมีเสรีภาพที่จะเข้าร่วมหรือลาจากสหกรณ์ ภายใต้ขอบเขตของความมุ่งหมายและทรัพยากรของสหกรณ์
๔. การเป็นสมาชิกของสหกรณ์ เพื่อสนองความต้องการและความมุ่งหมายร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม ข้อความส่วนนี้ย้าให้เห็นว่า สหกรณ์ก่อตั้งขึ้นโดยมวลสมาชิกและเพื่อมวลสมาชิก ความต้องการของสมาชิกอาจเหมือนกันและมีความจำกัด หรืออาจต่างกันโดยสิ้นเชิง อาจเป็นความต้องการ ทางสังคมวัฒนธรรม หรือเศรษฐกิจล้วน ๆ แต่ไม่ว่าความต้องการนั้นจะเป็นอย่างไร ก็คือวัตถุประสงค์ สำคัญที่สหกรณ์นั้นดำรงอยู่
๕. สหกรณ์เป็น “วิสาหกิจที่เป็นเจ้าของร่วมกัน และควบคุมตามแนวทางประชาธิปไตย ข้อความนี้ ย้าให้เห็นว่าสมาชิกภาพจะกระจายอยู่ท่ามกลางมวลสมาชิก บนพื้นฐานของประชาธิปไตย ลักษณะทาง สมาชิกภาพ ๒ อย่างนี้ทำให้สหกรณ์มีความแตกต่างอย่างชัดเจนจากองค์การอื่น ๆ เช่น กิจการที่ควบคุมโดยเงินทุน (capital-controlled) หรือกิจการที่ควบคุมโดยรัฐบาล (government-controlled firms) สหกรณ์แต่ละแห่งจัดเป็นวิสาหกิจที่มีตัวตนแยกต่างหากจากสมาชิก มีการดำเนินธุรกิจต่าง ๆ ในตลาด เพื่อพยายามสนองความต้องการของสมาชิกให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

จากการศึกษา พบว่า การกำเนิดสหกรณ์ผู้บริโภคแห่งแรก คือ สมาคมของผู้นำอันเที่ยงธรรมแห่งเมืองรอสเซล เมื่อ ค.ศ.1844 นับเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้มองเห็นว่า สหกรณ์สามารถให้บริการเฉพาะอย่างได้ โดยไม่ต้องทำทุกอย่าง ตามหลักการและวิธีการ แม้ว่าจุดมุ่งหมายที่แท้จริงของสหกรณ์รอสเซล จะมีแนวทางตามแบบของสำนักจักรภพสหกรณ์ คือ พัฒนาไปสู่ความเป็นสหกรณ์สมบูรณ์แบบก็ตาม และการกำเนิดสหกรณ์เครดิตในเยอรมันในช่วงปีค.ศ.1850-1860 ก็เป็นตัวอย่างของการดำเนินธุรกิจเฉพาะด้าน ตามแนวคิดของสำนักวิสาหกิจทางสหกรณ์ได้เป็นอย่างดีอีกตัวอย่างหนึ่ง

**ค่านียามทางสหกรณ์ (Cooperative Value)** สัมพันธ์ภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ (ICA) ได้กำหนดความสำคัญของค่านียามทาง สหกรณ์ไว้ในแถลงการณ์ว่าด้วยเอกลักษณ์ของการสหกรณ์เมื่อเดือน

กันยายน ๒๕๓๘ ดังนี้ สหกรณ์อยู่บนฐานค่านิยมของการพึ่งพาและรับผิดชอบตนเอง ประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรม และความสามัคคี สมาชิกสหกรณ์ตั้งมั่นอยู่ในค่านิยม ทางจริยธรรมแห่งความซื่อสัตย์เปิดเผย รับผิดชอบต่อสังคม และเอื้ออาทรต่อผู้อื่น ตามแบบแผนที่สืบทอดมาจากผู้ริเริ่มการสหกรณ์

ค่านิยมดังกล่าว สะท้อนให้เห็นถึง ปรัชญาความคิดที่เป็นรากฐาน หรือ แก่นแท้ของขบวนการสหกรณ์ อันเป็นสิ่งที่อยู่เบื้องหลังหลักการสหกรณ์ ขบวนการสหกรณ์มีประวัติความเป็นมาที่ลึกซึ้งและเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง ตลอดเวลา หลายชั่วอายุคนที่ผ่านมามีนักทฤษฎีในหลายภูมิภาคของโลกที่ศึกษาและ แสดงความคิดที่มีอิทธิพลต่อความคิดทางสหกรณ์ และมีไม่น้อยที่ความคิดเหล่านั้นเกี่ยวข้องกับค่านิยมทาง สหกรณ์ นอกจากนี้ การที่สหกรณ์ทั่วโลกได้มีพัฒนาการอยู่ในท่ามกลางระบบความเชื่อต่าง ๆ รวมทั้ง ความเชื่อทางศาสนาหลัก ๆ และ ตรรกวิทยา เมื่อผู้นำของสหกรณ์ได้รับอิทธิพลของความเชื่อเหล่านั้น ย่อมแน่นอนว่าการกล่าวถึง ค่านิยมทางสหกรณ์ จึงไม่อาจหลีกเลี่ยงการต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับพฤติกรรม ทางจริยธรรมที่เหมาะสมได้ ผลที่ตามมาคือการที่จะเข้าถึงการตกลงเรื่องค่านิยมทางสหกรณ์จึงมีความ ซับซ้อนและเป็นงานหนักที่ไม่สามารถมองเห็นผลตอบแทนใด ๆ ที่เป็นรูปธรรมโดยตรง

ระหว่างปี ค.ศ.๑๙๙๐ ถึง ๑๙๙๒<sup>๑๑</sup> สมาชิกของสัมพันธ์ภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ (ICA) ร่วมกับ หน่วยงานวิจัยอิสระโดยการอำนวยการของ Mr. Sven Ake Book นักวิจัยทางสหกรณ์ชาวสวีเดน ได้ ร่วมกันศึกษาถึงธรรมชาติของค่านิยมทางสหกรณ์ และได้ตีพิมพ์หนังสือชื่อ ค่านิยมทางสหกรณ์ในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง (Co-operative Values in a Changing World) ซึ่งเขียนโดย Mr. Book และ ICA เป็นผู้จัดพิมพ์ ควบคู่ไปกับหนังสือเล่มนี้ยังมีหนังสือชื่อ Co-operative Principles : Today and Tomorrow เขียนโดย W.P. Watkins ที่ได้ให้แนวคิดทางทฤษฎี ซึ่งใช้เป็นรากฐานในการพัฒนาแถลงการณ์ว่าด้วยเอกลักษณ์ของการสหกรณ์ หนังสือทั้งสองเล่มได้ให้ข้อคิดที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ที่ศึกษาให้ลึกซึ้งได้อย่างมาก ค่านิยมทางสหกรณ์ที่ปรากฏตามแถลงการณ์ว่าด้วยเอกลักษณ์ของการสหกรณ์นั้น ปรากฏถ้อยคำเป็น ๒ ส่วน ส่วนแรก เป็นค่านิยมที่ใช้ในการดำเนินงานปกติ ส่วนที่สอง เป็นค่านิยมพื้นฐานทางจริยธรรม ตามแนวความคิดทางสหกรณ์ที่สืบทอดกันมา ดังจะได้กล่าวถึงต่อไป

**ค่านิยมทางสหกรณ์ – ส่วนที่ ๑** ตามแถลงการณ์ว่าด้วยเอกลักษณ์ของการสหกรณ์ กล่าวไว้ว่า สหกรณ์อยู่บนฐานค่านิยมของการพึ่งพาและรับผิดชอบต่อตนเอง ประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรม และ ความสามัคคี

“การพึ่งพาและรับผิดชอบต่อตนเอง” ตั้งอยู่บนรากฐานความเชื่อมั่นว่าคนทุกคนมีความสามารถและความพยายามอย่างสูงที่จะควบคุมตนเอง นักสหกรณ์เชื่อว่าการพัฒนาในปัจจุบันบุคคลจะมีความสมบูรณ์ได้ก็ต่อเมื่อมีการร่วมมือกับคนอื่น ๆ เพราะลำพังคนเพียงคนเดียวย่อมมีข้อจำกัดในการคิด การทำ และการบรรลุถึงผลสัมฤทธิ์ขั้นสูงที่ปรารถนา แต่การร่วมมือกับคนอื่น ๆ และมีความรับผิดชอบต่อร่วมกัน แต่

<sup>๑๑</sup> นูกุล กรยีนยงค์ “หลักการและวิธีการสหกรณ์” ภาควิชาสหกรณ์คณะเศรษฐศาสตร์

ละคนย่อมได้รับผลที่มีค่ากว่า ( ทำเองตามลำพัง ) และย่อมส่งผลต่อส่วนรวมในระบบเศรษฐกิจ ( โดยเฉพาะในระบบตลาด และมักเกิดขึ้นก่อนที่รัฐบาลจะเข้ามาบีบคั้น )

จะเห็นได้ว่า สมาชิกแต่ละคนของสหกรณ์จะมีส่วนในการพัฒนากิจกรรมของสหกรณ์ ผ่านทางทักษะที่ใช้ในการเสริมสร้างการเติบโตของสหกรณ์ หรือจากการได้เห็นถึงคุณประโยชน์ที่สมาชิกรุ่นหลังได้รับจากสหกรณ์ หรือจากการได้เห็นถึงประโยชน์ที่ตกถึงชุมชนที่สหกรณ์เป็นส่วนหนึ่งอยู่ด้วยจากมุมมองเหล่านี้จึงกล่าวได้ว่า สหกรณ์ เป็นสถาบันที่ให้ความสำคัญแก่การศึกษา และการพัฒนาผู้คนที่มีความเกี่ยวข้องกับสหกรณ์อยู่เสมอ

สหกรณ์ตั้งอยู่บนฐานของ ประชาธิปไตย และ ความเสมอภาค หน่วยที่เป็นรากฐานของสหกรณ์คือ สมาชิก ซึ่งอาจหมายถึง มนุษย์ รายบุคคล หรือ เป็นกลุ่มของมนุษย์ก็ได้ ส่วนประกอบของความ เป็นมนุษย์นี้ เป็นส่วนประกอบสำคัญที่ทำให้สหกรณ์มีความแตกต่างไปจากหน่วยธุรกิจที่ควบคุมโดยผลประโยชน์ของเงินทุน เพราะสหกรณ์ให้ความสำคัญแก่ “คน” ตามแนวทางประชาธิปไตย ที่มีความเสมอภาคกัน เคารพในสิทธิซึ่งกันและกัน และ มีกระบวนการพิจารณาโดยให้การยอมรับในความเห็นส่วนใหญ่ โดยที่ยังเห็นความสำคัญของเสียงส่วนน้อยอยู่ สำหรับสหกรณ์ต่าง ๆ แล้วสมาชิกสหกรณ์มีสิทธิในการเข้าไปมีส่วนร่วม มีสิทธิที่จะได้รับการบอกกล่าว สิทธิในการได้รับรู้ และ การร่วมในการตัดสินใจ สมาชิก แต่ละรายสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในแนวทางที่เท่าเทียมกันเท่าที่จะเป็นไปได้ แม้บางครั้งในทางปฏิบัติจะเป็นเรื่องยากและท้าทายสำหรับสหกรณ์ขนาดใหญ่หรือ สหกรณ์ชั้นสูงก็ตาม ความจริงแล้วทุก ๆ สหกรณ์ก็ล้วนแต่ตระหนักถึงความพยายามที่จะสร้างและธำรงรักษา “ความเสมอภาค” อยู่เสมอ และในหนทาง และจบท้ายก็กำหนดระเบียบเป็นกฎเกณฑ์ที่เรียบง่ายไว้เพื่อเปิดทางให้ทุกคนมีส่วนในการกำกับดูแลธุรกิจของตน

ในทำนองเดียวกัน การตระหนักถึง **ความเที่ยงธรรม** ในสหกรณ์ก็ยังคงดำเนินต่อไปไม่มีที่สิ้นสุด ความเที่ยงธรรม ที่สำคัญที่สุดน่าจะพิจารณาจากสิ่งที่สมาชิกได้รับในทางปฏิบัติจากสหกรณ์ สมาชิกทั้งหลายควรได้รับการปฏิบัติอย่างเที่ยงธรรม เพื่อประโยชน์ตอบแทนที่จะได้รับอันเนื่องมาจากการมีส่วนร่วม ในสหกรณ์ ผ่านการเฉลี่ยคืนตามส่วนแห่งการอุดหนุน การจัดสรร(ประโยชน์)ไปสู่บัญชีทุนส่วนตัวในบัญชี เงินสำรองของสหกรณ์ หรือการได้รับส่วนลดต่าง ๆ

ค่านิยมในทางปฏิบัติประการสุดท้าย คือ **ความสามัคคี** (หรือความเป็นปึกแผ่น)ค่านิยมเรื่องนี้ได้รับการยอมรับมาตลอดในประวัติศาสตร์และในขบวนการสากล ในทุก ๆ “สหกรณ์ ” “ความสามัคคี” รวมกันเป็นปึกแผ่น จะเป็นเครื่องประกันว่าการกระทำของสหกรณ์ใด ๆ จะปรากฏชัดเจนถึงความจำกัดในประโยชน์ส่วนตน สหกรณ์เป็นมากกว่าประชาคมของมวลสมาชิก คือ การรวมคน หากแต่มีความเหนียวแน่นรวมใจของสมาชิกสหกรณ์จะมีความรับผิดชอบ และ สำนึกอยู่เสมอว่ามวลสมาชิกทั้งหลาย จะต้องได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรมที่สุดให้เกิดความเท่าเทียมกันเท่าที่จะเป็นไปได้ ผลประโยชน์ของส่วนรวมจะอยู่ในสำนึกตลอดเวลา นอกจากนั้นความ สำนึกในความเป็นธรรมนี้จะใช้กับลูกจ้างของสหกรณ์ด้วยไม่ว่าเขาจะเป็นสมาชิกสหกรณ์หรือไม่ก็ตาม และ ยังใช้กับผู้ที่ไม่ได้เป็นสมาชิกแต่มีกิจกรรมร่วมกับสหกรณ์อีกด้วย

ความสามัคคีหรือความเป็นปึกแผ่นนี้ ยังหมายรวมถึงการที่สหกรณ์ต้องมีความรับผิดชอบต่อ สิทธิประโยชน์ของสมาชิกโดยรวมอีกด้วย ตัวอย่างที่ชัดเจนในเรื่องนี้ก็คือ การที่สินทรัพย์ ทางการเงินและ ทาง

สังคมจะเป็นกรรมสิทธิ์ร่วมของมวลสมาชิก ซึ่งเป็นภาพสะท้อนให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมและการรวมพลัง กันของมวลสมาชิก ประเด็นนี้ชี้ให้เห็นว่า สหกรณ์ไม่เพียงเป็นการรวมกันของปัจเจกบุคคลเท่านั้น หากแต่ยังยืนยันถึงการผนวกความแข็งแกร่งของทุกคนเข้าด้วยกัน พร้อมกับสำนึกในความรับผิดชอบที่มี ร่วมกันด้วย ยิ่งกว่านั้น ความสามัคคีหรือความเป็นปึกแผ่นเหนียวแน่นนี้ ยังมีความหมายถึงการที่นักสหกรณ์ และสหกรณ์จะต้องอยู่เคียงข้างกันเสมอ มีความตั้งใจอย่างแรงกล้าในการสร้างขบวนการ<sup>๑๒</sup> ที่มีเอกภาพไม่ว่า จะเป็นในระดับท้องถิ่น ระดับชาติ ระดับภูมิภาค และระดับนานาชาติ ในทางปฏิบัติไม่ว่าสหกรณ์ใด ๆ ก็ ตามมักจะพยายามสนองความต้องการของสมาชิกในสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ดีที่สุด หรือในระดับราคาต่ำสุดเสมอ ได้มีการทำงานร่วมกันและความพยายามที่จะนำเสนอความ ชัดเจนในบทบาท ต่อสาธารณะ และรัฐบาล ในความเป็นจริงแล้วจะพบความเป็นเอกภาพนี้เสมอในสหกรณ์ทั้งหลาย แม้ว่าแต่ละ สหกรณ์ อาจจะมีแตกต่างกันในวัตถุประสงค์และเนื้อหาในการดำเนินงานก็ตาม

**ค่านิยมทางสหกรณ์ – ส่วนที่ ๒** เนื้อหาของค่านิยมส่วนนี้ตามแถลงการณ์ของ ICA กล่าวว่าสมาชิกสหกรณ์ตั้งมั่นอยู่ในค่านิยมทางจริยธรรมแห่ง ความซื่อสัตย์เปิดเผย รับผิดชอบต่อสังคม และ เอื้ออาทรต่อผู้อื่น ตามแบบแผนที่สืบทอดมาจาก ผู้ริเริ่มการสหกรณ์ จะเห็นได้ว่าส่วนที่ ๒ ค่านิยมทางจริยธรรมของสหกรณ์ ข้างต้นนี้ มีอิทธิพลอย่างมาก ต่อกิจกรรมของธุรกิจเอกชน และ รัฐวิสาหกิจบางประเภท โดยเฉพาะในกรณีที่มีการดำเนินธุรกิจของ องค์กรเหล่านั้นอยู่ในพื้นที่ที่มีประเพณีปฏิบัติแบบสหกรณ์ ค่านิยมเหล่านี้เป็นความสำคัญพื้นฐานใน สหกรณ์หลายประเภทที่ก่อตั้งขึ้น ในช่วงศตวรรษที่ ๑๙ และยังคงค่าความสำคัญอยู่เสมอแม้ในภาวะที่สหกรณ์ มีการเติบโตและมีพัฒนาการในระยะเวลาของการถดถอยลงอย่างหนักก็ตาม

สหกรณ์ที่กำเนิดขึ้น ช่วงคริสต์ศตวรรษที่ 19<sup>๑๒</sup> เช่น สหกรณ์ผู้บริโภคร่วมกันตามแบบของผู้นำรอชเดล ล้วนมีความมั่นคงอย่างสูงในความซื่อสัตย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีส่วนร่วมอยู่ในกิจกรรมทางการตลาด ได้แก่ ความซื่อสัตย์ในการชั่งตวงวัด ในคุณภาพสินค้า และในราคาที่เป็นธรรม สำหรับสหกรณ์คนงานนั้น ตลอดระยะเวลาของประวัติศาสตร์ ได้สร้างระบบความซื่อสัตย์ผ่านการจัดการที่เปิดเผย สหกรณ์ ด้านการเงิน เป็นอีกตัวอย่างหนึ่งในเรื่องนี้ ที่มีข้อพิสูจน์ จากทั่วโลกในเรื่องการดำเนินงานที่ซื่อสัตย์โดย เฉพาะที่เกี่ยวกับการคำนวณดอกเบี้ย ที่เป็นธรรมตรงไปตรงมา สหกรณ์การเกษตร ในช่วงหลายทศวรรษที่ ผ่านมาก็เป็นตัวอย่างในเรื่องนี้ได้เช่นกัน โดยพิจารณาจากการประกันคุณภาพผลผลิตภายใต้ตราสินค้าเชื่อถือได้ของสหกรณ์

นอกเหนือจากความซื่อสัตย์ ที่สหกรณ์ต้องมีให้แก่มวลสมาชิกแล้ว กับบุคคลภายนอกที่ไม่ได้เป็นสมาชิกก็มิได้มีความย่อหย่อนกว่ากัน ด้วยเหตุผลนี้จึงไม่จำเป็นต้องมีข้อสงสัยในเรื่องของความลำเอียงที่มีต่อเรื่องความเปิดเผย เพราะสหกรณ์เป็นองค์กรสาธารณะที่เปิดเผยข่าวสารที่เกี่ยวกับกิจกรรมของตนเสมอ ทั้งต่อสมาชิกเอง ต่อสาธารณชน และต่อรัฐบาล เพื่อใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ ค่านิยมทางจริยธรรมอีก

<sup>๑๒</sup> นูฎุล กรยีนยงค์ “หลักการและวิธีการสหกรณ์” ภาควิชาสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, หนังสือประกอบการศึกษาวิชาสหกรณ์ ๒๕๕๔. หน้า ๑๗.

ประการหนึ่งมาจากความสัมพันธ์พิเศษ ที่มีอยู่ระหว่างสหกรณ์และชุมชน สหกรณ์เปิดกว้างสำหรับสมาชิกของชุมชนและมีพันธะสัญญาที่จะช่วยเหลือปัจเจกบุคคลในการช่วยเหลือ ตนเอง สหกรณ์เป็นสถาบันที่มีความเป็นหนึ่งและมีแรงยึดเหนี่ยวกันอย่างแน่นแฟ้น ในชุมชนใดชุมชนหนึ่งหรือหลายชุมชนในเวลาเดียวกัน นับเป็นประเพณีปฏิบัติของสหกรณ์ที่จะตระหนักถึงคุณภาพชีวิต ของคนในชุมชนนั้น ๆ การดำเนินงานใด ๆ ของสหกรณ์จึงมีข้อผูกพันที่จะต้อง รับผิดชอบต่อสังคม อย่างเต็มที่ ภายใต้ขอบเขตของกำลังเงินที่จะทำได้สหกรณ์จำนวนมากได้แสดงให้เห็นถึงความเอื้ออาทรที่มี ต่อผู้อื่น มีการสนับสนุนทั้งกำลังคนและกำลังคนในการพัฒนาชุมชนของตน มีการให้การสนับสนุนการ พัฒนาสหกรณ์ในโลกส่วนที่กำลังพัฒนา ความเอื้ออาทรต่อผู้อื่นเป็นสิ่งที่นักสหกรณ์ทั้งหลายล้วนภูมิใจ และเป็นค่านิยมที่สำคัญที่ต้องกล่าวไว้ด้วยประการหนึ่งโดยสรุปแล้ว ความซื่อสัตย์ เปิดเผย รับผิดชอบต่อสังคม และเอื้ออาทรต่อผู้อื่น ล้วนเป็นค่านิยมที่ อาจจะพบอยู่ในองค์การต่าง ๆ อยู่บ้าง แต่ว่าค่านิยมเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่ปรากฏอยู่เสมอในวิสาหกิจสหกรณ์มีความแจ่มชัด ต่อเนื่อง และไม่อาจปฏิเสธได้เลย

จากการศึกษาประวัติศาสตร์โลกย้อนมทราบกันว่าในช่วงกลางคริสต์ศตวรรษที่ 18 ได้มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในโลก คือ การปฏิวัติทางอุตสาหกรรม (The Industrial Revolution) ซึ่ง ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านเทคนิคในการผลิต คือมีการนำเครื่องจักรมาใช้ในการผลิตแทน แรงงานคน และเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางเศรษฐกิจไปสู่การประกอบการขนาดใหญ่ มีการลงทุน สูง เจ้าของกิจการเป็นชนบัตที่มีเงินทอง ส่งผลให้อุตสาหกรรมในครัวเรือนที่มีขนาดเล็กต้องปิดตัวลง เจ้าของกิจการเดิมกลายเป็นคนงานในโรงงานอุตสาหกรรม ประกอบกับมี แนวความคิดที่ผลักดันให้เกิดการประกอบการอย่างเสรีตามแนวของระบบทุนนิยม ซึ่งส่วนหนึ่งเป็น ผลจากการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง อันเนื่องมาจากการปฏิวัติทางการเมืองในฝรั่งเศส เมื่อ ค.ศ. 1789 ซึ่งส่งผลให้ความตื่นตัวอย่างมากในเรื่องของเสรีภาพ การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ทำให้ระบบทุนนิยมเติบโตอย่างรวดเร็วในยุโรป

เมื่อระบบทุนนิยมเติบโตมากขึ้น มิใช่มีเพียงผลดีในด้านการพัฒนาเท่านั้น แต่ยังมีผลเสีย ที่ติดตามมาด้วย กล่าวคือ เกิดสภาพการว่างงานอย่างรุนแรง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศอังกฤษ ซึ่งเป็นศูนย์กลางการปฏิวัติทางอุตสาหกรรมของโลก

ผลของการว่างงานนั้น ทำให้เกิดความเลวร้ายขึ้นในสังคมโดยทั่วไป ทำให้เกิดกระแสของ การต่อต้านระบบทุนนิยม ขึ้น ซึ่งสรุปได้เป็น ๒ กลุ่ม คือ กลุ่มปฏิวัติระบบทุนนิยม (Revolution) ที่ปรารถนาจะล้มล้างระบบทุนนิยมให้หมดไป เพราะเชื่อว่าเป็นต้นเหตุ แห่งความเลวร้ายทั้งหมด กับกลุ่มที่มีความคิดในเชิง ปฏิรูประบบทุนนิยม ( Reformation ) ที่ยอมรับในข้อดีบางประการของ ระบบทุนนิยม โดยเฉพาะในเรื่องความคิดริเริ่มแต่ควรมีข้อแก้ไขบางประการ คือ การปรับ แนวความคิดจากแบบ ปัจเจกบุคคลนิยม (Individualism) เป็นแบบ สมาคมนิยม ( Associations) โดยแนวความคิดกลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่มีชื่อเรียกต่าง ๆ คือนักสมาคมนิยม ( Associationists ) หรือ นักทฤษฎีทางสหกรณ์ (The Cooperative Theorists) หรือนักอุดมคติ ทางสหกรณ์ (The Cooperative Idealists) หรือ นักสหกรณ์สมัยก่อนรอชเดล (The Pre Rochdale Cooperators) บุคคลสำคัญที่มีบทบาทมาก ในกลุ่มนักสมาคมนิยม นี้ได้แก่โรเบิร์ต โอเวน (Robert Owen :1771 -1858) นายแพทย์วิลเลียมคิง (Dr. William King : 1786-1865) ชาลส์ มารีย์ฟูร์

เอี (Charles Marie Fourier : 1772-1837) เป็นต้น ด้วยสถานการณ์อันบีบคั้นต่อกลุ่มผู้ใช้แรงงานซึ่งเป็นคนกลุ่มใหญ่ ที่มีมาตลอดช่วงครึ่งแรกของคริสต์ศตวรรษ ที่ 19 ร่วมกับอิทธิพลทางความคิด ที่พยายามเสนอให้มีการแก้ปัญหาด้วยวิธีการ ต่าง ๆ วิธีการสหกรณ์จึงเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมเมื่อยุโรปประสบปัญหาข้าวยากหมากแพง ใน ทศวรรษแห่งความอดอยากหิวโหย (The Hungry Forties) คือ ช่วงปีค.ศ. 1840-1849 ซึ่งได้ ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงในหลายประเทศ รวมทั้งเมืองรอชเดล ในประเทศอังกฤษก็ได้รับผลกระทบเช่นกัน จนทำให้ผู้นำรอชเดล รวมตัวกัน ก่อตั้งสมาคมของตนขึ้น ในชื่อ สมาคมของผู้นำอันเที่ยงธรรมแห่งเมืองรอชเดล (The Rochdale Society of Equitable Pioneers) เมื่อ ค.ศ. 1844 โดยมีอิทธิพลทางความคิดมาจากโรเบิร์ต โอเวน และประสบการณ์จากการตั้งสมาคมจำหน่าย สินค้า (Trading Association) ตามแนวความคิดของนายแพทย์วิลเลียมคิง

หากจะกล่าวว่า การปฏิวัติทางอุตสาหกรรม เป็นมูลเหตุของการสหกรณ์ก็คงจะกล่าวได้ว่าเป็นเพียงปฐมเหตุ เพราะแต่ยังมีองค์ประกอบอื่น ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอีกหลายประการ รวมถึงการ ปลุกฝังแนวความคิดทางสหกรณ์ของปฐมอาจารย์ทางสหกรณ์หลาย ๆ ท่าน ตลอดจนสถานการณ์ที่สูกอมของปัญหาในสังคมขณะนั้น ซึ่งกินเวลานานสะสมกันมาเป็นลำดับ

### ๒.๑.๒ หลักการและวิธีการสหกรณ์<sup>๑๓</sup> (Cooperative Principles and Practices)

หลักการสหกรณ์ คือ "แนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าทางสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม" ซึ่งประกอบด้วยการที่สำคัญรวม ๗ ประการ กล่าวคือ

**หลักการที่ ๑** การเป็นสมาชิก โดยสมัครใจ และ เปิดกว้าง ( Voluntary and Open Membership)

๑) พึงตระหนักว่าการเข้าและออกจากการเป็นสมาชิก จะต้องเป็นไปโดยความสมัครใจของบุคคล (คำว่า "บุคคล" หมายถึง ทั้งบุคคลธรรมดาและนิติบุคคล) ไม่ใช่ถูกชักจูง โน้มน้าว ล่อลวง บังคับ ช่มชู้จากผู้อื่น

๒) การกำหนดคุณสมบัติสมาชิกของสหกรณ์ต่าง ๆ เพื่อให้ได้บุคคลที่เข้ามาเป็นสมาชิก แล้วสามารถร่วมกันดำเนินกิจกรรมในสหกรณ์ได้ และไม่สร้างปัญหาความเดือดร้อนให้แก่เพื่อนสมาชิกและสหกรณ์ ไม่ถือว่าขัดกับหลักการสหกรณ์ข้อนี้

๓) สมาชิกสมทบ นั้น ควรมีแต่เฉพาะกรณีของสหกรณ์บางประเภทที่มีลักษณะพิเศษและจำเป็นเท่านั้น ไม่ควรให้มีในสหกรณ์ทั่วไปหรือทุกประเภท เพราะตามปกติสมาชิกสมทบมาจากบุคคลซึ่งขาดคุณสมบัติที่จะเป็นสมาชิกธรรมดา หากสหกรณ์ใด รับสมาชิกสมทบจำนวนมาก ก็อาจกระทบต่อการส่งเสริมผลประโยชน์ของสมาชิกธรรมดาได้แม้ว่ากฎหมายจะได้ห้ามมิให้สมาชิกสมทบบีสิทธิบางประการก็ตาม

<sup>๑๓</sup> นุกูล กรยีนยงค์ “หลักการและวิธีการสหกรณ์” ภาควิชาสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, หนังสือประกอบการศึกษาวิชาสหกรณ์ ๒๕๕๔. หน้า ๓๕.

**หลักการที่ ๒ การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย (Democratic Member Control)** หลักการนี้ พึงตระหนักว่าเป็น หน้าที่ของสมาชิกทุกคนที่จะต้องร่วมแรงกายใจ และสติปัญญาในการดำเนินการ และ ควบคุมดูแลการดำเนินงานของสหกรณ์ของสหกรณ์ตามวิถีทางประชาธิปไตย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยผ่านช่องทางหรือองค์กรต่าง ๆ เช่น คณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบกิจการและที่ประชุมใหญ่

### **หลักการที่ ๓ การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก (Member Economic Participation)**

๑) หลักการสหกรณ์ข้อนี้ มุ่งเน้นให้สมาชิกทุกคนพึงตระหนักว่าบทบาทที่สำคัญของตนคือ การที่ต้องเป็นทั้งเจ้าของและลูกค้าในคนเดียวกัน (Co-owners and Customers) จึงต้องทำหน้าที่เป็นผู้สมทบทุน ผู้ควบคุม และ ผู้อุดหนุนหรือผู้ใช้บริการของสหกรณ์ มิใช่มาเป็นสมาชิกเพียง เพื่อมุ่งหวังได้รับประโยชน์จากสหกรณ์เท่านั้น

๒) ในการจัดสรรกำไรสุทธิ เพื่อความเป็นธรรมแก่สมาชิก ส่วนหนึ่งต้องกันไว้เป็นทุนสำรอง ซึ่งจะนำไปแบ่งกันมิได้ แต่เป็นทุนเพื่อพัฒนาสหกรณ์ของพวกเขาเอง ถือว่าเป็นทุนทางสังคม นอกนั้น อาจแบ่งเป็นเงินปันผลในอัตราจำกัด และ เป็นเงินเฉลี่ยคืน ตามส่วนแห่งธุรกิจ

### **หลักการที่ ๔ การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ (Autonomy and Independence)**

๑) สมาชิก กรรมการและพนักงานสหกรณ์รวมทั้งหน่วยงานส่งเสริมสหกรณ์ต้องสำนึกและตระหนักอยู่เสมอว่าสหกรณ์เป็นองค์กรช่วยตนเอง และปกครองตนเอง เพราะฉะนั้นสหกรณ์ต้องเป็นอิสระในการตัดสินใจ หรือทำสัญญาใด ๆ ตามเงื่อนไขที่สหกรณ์ยอมรับได้กับบุคคลภายนอก หรือ รัฐบาล

๒) การได้รับความช่วยเหลือหรือสนับสนุนจากรัฐ หรือบุคคลภายนอกไม่ขัดกับหลักความเป็นอิสระของสหกรณ์ หากผู้ให้ความช่วยเหลือมุ่งหมายให้สหกรณ์ช่วยเหลือตนเองได้ และ ควบคุมตามหลักประชาธิปไตย รวมทั้งธำรงไว้ ซึ่งความเป็นตัวของตัวเองของสหกรณ์

### **หลักการที่ ๕ การศึกษา ฝึกอบรมและสารสนเทศ (Education, Training and Information)**

๑) หลักการข้อนี้เป็นจุดอ่อน ของสหกรณ์ในประเทศไทยทุกระดับ ทั้งสหกรณ์ขั้นปฐม และสหกรณ์ขั้นสูง เพราะขาดแผนแม่บทในการพัฒนา การศึกษาทางสหกรณ์ให้เป็นบทบาท และความรับผิดชอบของขบวนการสหกรณ์อย่างแท้จริงทั้ง ๆ ที่ได้รับเริ่มให้ จัดตั้งกองทุนสะสมจัด สหภาพสหกรณ์จากกำไรของสหกรณ์มาตั้งแต่ พ.ศ. ๒๔๙๒ และ แม้จะมีการจัดตั้ง สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย และมีชุมนุมสหกรณ์ระดับชาติบ้างแล้วส่วนราชการ ที่ทำหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ ก็ยังคงดำเนินการให้การศึกษา และ ฝึกอบรมทางสหกรณ์แทบ จะเรียกได้ว่าซ้ำซ้อนกับขบวนการสหกรณ์ โดยไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจนให้ ขบวนการสหกรณ์สามารถรับผิดชอบการให้การศึกษาและ ฝึกอบรมทางสหกรณ์ ได้ด้วยตนเองในที่สุด โดยมีหน่วยงานของรัฐทำหน้าที่ให้การสนับสนุนอย่างเพียงพอ ตามความจำเป็น และ เน้นการฝึกอบรมข้าราชการให้ปฏิบัติหน้าที่ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๒) การศึกษาฝึกอบรมและสารสนเทศมีความมุ่งหมายและเน้นกลุ่มเป้าหมาย ดังนี้

- การศึกษามุ่งให้สมาชิกและบุคคลทั่วไปซึ่งถือว่าเป็นผู้ที่จะเป็นสมาชิกในอนาคต มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสหกรณ์ รวมทั้งมีความสำนึก และตระหนักในสิทธิและหน้าที่ของสมาชิก หรือให้เป็นผู้มีจิตวิญญาณสหกรณ์

- การฝึกอบรมมุ่งให้กรรมการ ผู้จัดการและพนักงานสหกรณ์ มีความรู้ ความสามารถ และทักษะ รวมทั้งความรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ของตน

- ส่วนสารสนเทศนั้นมุ่งให้บุคคลทุกกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สำหรับเยาวชนปลະผู้นำด้านความคิดเป็น เช่นผู้นำชุมชน นักหนังสือพิมพ์ นักเขียน ผู้นำองค์กร พัฒนาชุมชน ฯลฯ โดยเน้นการติดต่อสื่อสาร ๒ ทาง

๓) หลักสูตรและเนื้อหาของการศึกษาอบรม ควรครอบคลุมทั้ง ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรม

### **หลักการที่ ๖ การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ (Cooperation among Cooperatives)**

๑) แท้จริงการร่วมมือระหว่างสหกรณ์ เป็นหลักการเดียวกันกับการร่วมมือ ระหว่างบุคคลธรรมดา ในการจัดตั้งสหกรณ์นั่นเอง ซึ่งจะก่อให้เกิดการประหยัดด้วยขนาด มีอำนาจการต่อรองสูงขึ้น และ นำไปสู่การรับใช้สมาชิกอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๒) การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ อาจทำได้ทั้งในแนวนอน และ แนวตั้ง ในแนวนอนสหกรณ์ทุกสหกรณ์ไม่ว่าประเภทเดียวกันหรือไม่ สามารถร่วมมือกันได้ในทุกระดับเพื่อประโยชน์สูงสุดของสมาชิกและ ขบวนการสหกรณ์ในแนวตั้งสหกรณ์ท้องถิ่นประเภทเดียวกันควรรวมตัวกันทางธุรกิจเป็นชุมนุมสหกรณ์ ระดับภูมิภาค หรือ ระดับประเทศ และระดับระหว่างประเทศ และ สหกรณ์ทุกประเภท ทุกระดับ ทุกสหกรณ์ควรรวมตัวกันเป็นองค์การสหกรณ์สูงสุด (Apex Organization) เพื่อประโยชน์ ในการส่งเสริมด้าน อุดมการณ์ การศึกษา การฝึกอบรม การส่งเสริมแนะนำ การกำกับดูแล การตรวจสอบ การวิจัย และการพัฒนา ฯลฯ

๓) วัตถุประสงค์ สำคัญของการร่วมมือระหว่างสหกรณ์ คือ เพื่อให้สหกรณ์สามารถอำนาจ ผลประโยชน์ ทางเศรษฐกิจ เพราะฉะนั้นสหกรณ์ท้องถิ่นแต่ละสหกรณ์ และ สหกรณ์ชั้นสูงต้องเป็นสหกรณ์ ที่มีความเข้มแข็งและยั่งยืน มีชีวิตชีวา (Viable & Sustainable) และ ร่วมมือกันในลักษณะของ "ระบบรวม" หรือเป็นเอกภาพ

### **หลักการที่ ๗ การเอื้ออาทรต่อชุมชน (Concern for Community)**

๑.สหกรณ์เป็นองค์การทางเศรษฐกิจและสังคม และเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนที่สหกรณ์ตั้งอยู่ เพราะฉะนั้น การดำเนินงานของสหกรณ์ต้องเป็นไปเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของชุมชนนั้นๆ ซึ่งหมายความว่า เป็นการพัฒนา ที่ไม่ทำลายทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมและระบบนิเวศ หรือเป็นการพัฒนาที่สนอง ความต้องการและความใฝ่ฝันของคนรุ่นปัจจุบัน โดยไม่ทำลายโอกาส ความสามารถ และอนาคตของคนรุ่น หลัง



๒. เนื่องจากสมาชิกสหกรณ์ ก็เป็นสมาชิกของชุมชนนั่นเอง สหกรณ์จึงควรมีส่วนช่วยเหลือในการพัฒนาชุมชนนั้นแบบยั่งยืน

### หลักสหกรณ์ทั่วไปในลักษณะอื่น<sup>๑๔</sup>

นอกเหนือจากหลักสหกรณ์ทั่วไปที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ยังมีหลักสหกรณ์ตามมุมมองของนักวิชาการที่ถือว่ามิบเทาในขบวนการสหกรณ์ของโลกปัจจุบันอย่างมากท่านหนึ่ง คือ Watkin ได้เสนอสิ่งที่เป็นหลักสหกรณ์ไว้ ๗ ประการ ซึ่งได้สะท้อนให้เห็นถึงแนวคิด ปรัชญา และความยั่งยืนในการพัฒนาสหกรณ์ไว้อย่างน่าสนใจ ประกอบด้วย

๑. หลักว่าด้วยสมาคม (ความสามัคคี ความเป็นหนึ่ง ความเป็นปึกแผ่น) (Association)
๒. หลักว่าด้วยเศรษฐกิจ (Economy)
๓. หลักว่าด้วยประชาธิปไตย (Democracy)
๔. หลักว่าด้วยความเสมอภาค เท่าเทียม (Equity)
๕. หลักว่าด้วยเสรีภาพ (Liberty)
๖. หลักว่าด้วยความรับผิดชอบ (Responsibility)
๗. หลักว่าด้วยการศึกษา (Education)

### ความสำคัญและโครงสร้างการดำเนินธุรกิจสหกรณ์

สหกรณ์เป็นนิติบุคคล ที่ตั้งขึ้นได้โดยการจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ และ สังคมของบรรดาสมาชิก โดยวิธีช่วยเหลือตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์ การดำเนินงานของสหกรณ์ สหกรณ์มีอำนาจในการดำเนินธุรกิจ การผลิต การค้า การบริการและอุตสาหกรรมเพื่อประโยชน์ของสมาชิก และตอบสนองความต้องการของสมาชิกในการประกอบอาชีพ และการบริโภคในครอบครัว

โครงสร้างการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ องค์ประกอบหลักในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ คือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการผลิตและบริการ ด้านการตลาด และด้านการเงิน

องค์ประกอบธุรกิจของสหกรณ์ ประกอบด้วย ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจรับฝากเงิน ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลผลิต และ ธุรกิจแปรรูปผลผลิต

การจัดทำแผนธุรกิจสหกรณ์ หมายถึง ขั้นตอนการเขียนแผนธุรกิจสหกรณ์ สามารถแบ่งออกเป็น ๒ ขั้นตอน ๑) การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ๒) การรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนที่ ๑ การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ในการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้มีบทบาทหน้าที่ในฐานะ ผู้บริหารที่กำหนดนโยบายในการบริหารจัดการ การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ และ ฝ่ายจัดการในฐานะผู้ปฏิบัติ จะต้องพิจารณาร่วมกันถึงลักษณะพื้นฐานที่ว่า การดำเนินธุรกิจสหกรณ์ต้องตอบสนองความต้องการของสมาชิก เพื่อใช้ในการประกอบอาชีพและการบริโภคในครอบครัว

จากลักษณะพื้นฐานดังกล่าวจะได้ ข้อมูลการประกอบอาชีพของสมาชิก ส่วนใหญ่ในสหกรณ์ว่าประกอบอาชีพหลักอะไร และ รองลงมาถือได้ว่าเป็นอาชีพเสริมอะไร เช่น สมาชิกส่วนใหญ่ทำนาหรือเลี้ยง

<sup>๑๔</sup> นฤกุล กรยีนยงค์ “หลักการและวิธีการสหกรณ์” ภาควิชาสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, หนังสือประกอบการศึกษาวิชาสหกรณ์ ๒๕๕๔. หน้า ๗๓.

ปลา ความต้องการของสมาชิกสามารถแยกรายละเอียดได้ดังนี้ เงินทุน พันธุ์พืช ปุ๋ย ยาปราบศัตรูพืช พันธุ์ปลา อาหารปลา การรวบรวมผลผลิต และ เครื่องอุปโภคบริโภค เป็นต้น ธุรกิจหลักสหกรณ์ ดำเนินการ ประกอบด้วย ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจรับฝากเงิน ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลผลิต และธุรกิจแปรรูป

ขั้นตอนที่ ๒ การรวบรวมข้อมูลสมาชิก และ ข้อมูลสหกรณ์ สหกรณ์ควรรวบรวมข้อมูลสมาชิก และ ข้อมูลสหกรณ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือต่างๆ เพื่อนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ ในเป็นข้อมูลพื้นฐาน ในการจัดทำแผนธุรกิจและ การตัดสินใจทำธุรกิจที่ตอบสนองความต้องการของสมาชิก ดังนี้

#### ก) ฐานข้อมูลสมาชิกสหกรณ์

ให้สหกรณ์นำข้อมูลสมาชิกที่สหกรณ์ได้จัดเก็บไว้ ซึ่งเป็นข้อมูลในปีที่ผ่านมาและปีปัจจุบัน เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำแผนธุรกิจของสหกรณ์ ประกอบด้วย จำนวนสมาชิกทั้งหมด การประกอบอาชีพหลัก สมาชิกส่วนใหญ่ประกอบอาชีพอะไร และอาชีพรองประกอบอาชีพอะไร จำนวนสมาชิกที่ต้องการทำธุรกิจกับสหกรณ์ ปัจจัยต่างๆ ที่สมาชิกทำธุรกิจกับสหกรณ์

#### ข) การวิเคราะห์ Supply Chain สินค้าเกษตร ประกอบด้วย ๓ หน่วยธุรกิจ คือ

๑. สมาชิกสหกรณ์ ๒. สหกรณ์ ๓. ผู้ค้าและลูกค้า ในประเด็นนี้ เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ มีภารกิจหน้าที่ในการแนะนำส่งเสริมให้ฝ่ายจัดการสหกรณ์ จัดทำ Supply Chain สินค้าเกษตร ตามอาชีพที่สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ประกอบอาชีพหลัก ซึ่งกิจกรรมในการประกอบอาชีพจะสะท้อนถึงสิ่งที่สมาชิกต้องการและสหกรณ์จะต้องจัดหามาบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิก ข้อมูลจากการทำ Supply Chain ฝ่ายจัดการสหกรณ์ สามารถนำข้อมูลมาใช้ในการจัดทำแผนธุรกิจสหกรณ์

**ตัวอย่าง** Supply Chain สหกรณ์การเกษตร ( ปลาสดดิบบางบ่อ ) สมาชิกส่วนใหญ่ประกอบอาชีพ หลักเลี้ยงปลานิล สมาชิกจะเริ่มต้นกระบวนการผลิตตั้งแต่ การจัดเตรียมบ่อปลา การจัดหาพันธุ์ปลา กระบวนการเลี้ยงปลา การจับปลา และการจำหน่ายปลา เป็นต้น

ฉะนั้น สหกรณ์ ต้องทำธุรกิจ ตามขั้นตอน และ กิจกรรมตามการจัดทำ Supply Chain เพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิก ให้เป็นไปตามอาชีพหลัก เช่น การให้ความรู้ การจัดเตรียมบ่อปลา การจัดหาพันธุ์ปลา อาหาร เวชภัณฑ์ การจับและการรวบรวมปลาสด การจำหน่ายปลา รวมถึงการเจรจาขายปลาสด เป็นกระบวนการบริหารจัดการระบบการพัฒนาบุคลากร ตามขั้นตอน และ กิจกรรมตามการจัดทำ Supply Chain เพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิก

#### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสหกรณ์ (SWOT)

กระบวนการและระบบการพัฒนาธุรกิจและพัฒนาบุคลากร ในปัจจุบัน จากการศึกษาพบว่า เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ มีหน้าที่ในการ แนะนำให้ฝ่ายจัดการสหกรณ์ ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสหกรณ์ เป็นการวิเคราะห์ ข้อมูลทั้งภายใน และ ภายนอกสหกรณ์ เพื่อชี้ให้เห็นถึง การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบต่อสหกรณ์อย่างไร หลักการที่ใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วยจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weakness) และ ภายนอกประกอบด้วยโอกาส (Opportunities) อุปสรรค (Threats) เพื่อที่สหกรณ์จะได้ทราบว่า ในปัจจุบันสหกรณ์มีสถานการณ์เป็นอย่างไร และ อยู่จุดไหน โดยค้นหาคำตอบเพื่อนำไปใช้ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของสหกรณ์ และกลยุทธ์ในการพัฒนาสหกรณ์ต่อไป ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน สหกรณ์ ที่สำคัญและนำมาพิจารณา ได้แก่ ระเบียบข้อบังคับ โครงสร้างองค์กร รายงาน และ การ

ควบคุมภายใน การเงิน สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ เทคโนโลยี และ อุปกรณ์ที่ใช้ บริการธุรกิจสหกรณ์ ตลอดจน สภาพแวดล้อมของสำนักงานสหกรณ์

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกสหกรณ์ แบ่งออกเป็น ๒ กลุ่ม ได้แก่ ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั่วไป ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย นโยบายรัฐ และ ปัจจัยสภาพแวดล้อมดำเนินการ ได้แก่ หน่วยงานที่ สนับสนุน ธุรกิจคู่ค้า ผู้บริโภค คู่แข่งการค้า จะเห็นได้ว่า ระบบการพัฒนาธุรกิจมีกระบวนการ โดย เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ มีกระบวนการกำกับดูแล สหกรณ์ทุกประเภท และเมื่อผ่าน ขั้นตอนการ SWOT มาแล้ว สหกรณ์ จะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ นั่นคือ การวางภาพในอนาคตของสหกรณ์ ที่ต้องการจะให้ เป็นภายในกรอบเวลาของแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ในระยะสั้น และ ระยะยาว ซึ่งจะเป็นลักษณะ ที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง สามารถปฏิบัติได้จริง ต่อจากนั้น ทำกำหนดวิสัยทัศน์ของสหกรณ์แต่ ละประเภท เพื่อกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ แผนงาน และ โครงการ ตลอดจนการ ติดตามประเมินผล

กล่าวโดยสรุป ในปัจจุบัน การวิเคราะห์ SWOT สหกรณ์ส่วนใหญ่ ได้มีการจัดทำขึ้น เนื่องจาก เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ ใช้วิธีการจัดโครงการให้ความรู้ กระตุ้นให้ ได้แนะนำ จัดให้มีคะแนนเพื่อส่งเสริม ให้สหกรณ์จัดทำเป็นที่เรียบร้อย เพื่อให้ฝ่ายจัดการสหกรณ์ สามารถนำข้อมูล SWOT มาใช้ประกอบการ พิจารณาการจัดทำแผนธุรกิจสหกรณ์ ให้ตรงกับความต้องการของสมาชิก

**หัวใจสำคัญของการพัฒนาบุคลากรสหกรณ์<sup>๑๔</sup> คือ การวิเคราะห์หังการเงิน (CAMELS Analysis)**

เป็นเครื่องมือทางการเงิน ที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์นำมาประยุกต์ใช้ เพื่อสร้างมาตรฐานในการ วิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจทางการเงินของสหกรณ์ และ กลุ่มเกษตรกรอย่างเป็นระบบและเป็นมาตรฐาน เดียวกัน โดยการวิเคราะห์ในมุมมอง ๖ มิติ ประกอบด้วย

- มิติที่ ๑ ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง ( C : Capital strength)
- มิติที่ ๒ คุณภาพของสินทรัพย์ ( A : Asset quality)
- มิติที่ ๓ ชีตความสามารถในการบริหาร ( M : Management ability)
- มิติที่ ๔ การทำกำไร ( E : Earning sufficiency)
- มิติที่ ๕ สภาพคล่อง ( L : Liquidity)
- มิติที่ ๖ ผลกระทบของธุรกิจ ( S : Sensitivity)

กระบวนการนี้ จะช่วยทำการวิเคราะห์ เพื่อรายงานผลการตรวจบัญชีของสหกรณ์ประจำปีของสหกรณ์ ซึ่ง จะปรากฏอยู่ การหมายเหตุผลการตรวจสอบบัญชีในการตั้งข้อสังเกตที่ตรวจพบและแนวทางแก้ไข ข้อ 1.2 ด้านการบริหารการเงินและธุรกิจ ข้อมูลจาก CAMELS ฝ่ายจัดการสหกรณ์สามารถนำมาใช้ประกอบการ พิจารณาการจัดทำแผนธุรกิจสหกรณ์ได้

**ตัวอย่าง** CAMELS Analysis สหกรณ์บริการแห่งหนึ่ง

จากการวิเคราะห์ CAMELS Analysis พบว่า สหกรณ์มีทุนเพียงพอ ที่จะทำธุรกิจต่าง ๆ กับสมาชิกได้ หาก สหกรณ์จะดำเนินธุรกิจ จัดหาสินค้ามาจำหน่าย สหกรณ์ต้องคำนึงถึง การบริหารจัดการสินค้าคงคลัง สหกรณ์ต้องจัดหาสินค้าต่าง ๆ มาจำหน่ายให้แก่สมาชิก ในช่วงที่สมาชิกต้องการ อย่าเก็บสินค้าคงคลังไว้

<sup>๑๔</sup> นางจิตนา ฉันทศรธาการ ผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์.หนังสือประกอบการ บรรยาย(อัดสำเนา)

มากเกินไป และที่สำคัญต้องคำนึงถึงสินค้าขาดบัญชี ตามคำแนะนำของผู้สอบบัญชีด้วย และ สหกรณ์ควรทำธุรกิจรวบรวมผลผลิต เพราะแนวโน้มการค้าเนิการรวบรวมผลผลิตเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมาเป็นเกณฑ์

อย่างไรก็ตาม การแสดงภาพความเชื่อมโยงข้อมูลสมาชิก และ ข้อมูลสหกรณ์ในการจัดทำแผนธุรกิจสหกรณ์ หรือ การวางระบบการพัฒนาบุคลากรสหกรณ์ ผู้ออกแบบงานพัฒนาบุคลากร มีความจำเป็นต้องเห็นภาพรวมของธุรกิจและความเชื่อมโยงข้อมูลสมาชิก เพื่อวางกระบวนการและระบบการพัฒนาบุคลากรสหกรณ์

**กล่าวโดยสรุป มาตรฐานสหกรณ์** สำคัญที่ข้อกำหนดข้อบังคับ คำสั่ง ระเบียบ และ ข้อกำหนดตามกฎหมายสหกรณ์ ความสำคัญของมาตรฐานสหกรณ์

๑. ใช้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดการบริหารจัดการสหกรณ์เบื้องต้น และวัดประสิทธิภาพในการส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์

๒. มาตรฐานเป็นตัวชี้วัดหลักตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของกรมส่งเสริมสหกรณ์

ประโยชน์ที่สหกรณ์ได้รับจากการจัดมาตรฐานสหกรณ์

๑. สหกรณ์ได้ทราบถึงสถานะและผลการดำเนินงานของตนในภาพรวมเบื้องต้น เนื่องจากตัวชี้วัดระดับมาตรฐานสหกรณ์เป็นเกณฑ์เบื้องต้นทั่วไปที่สหกรณ์สามารถดำเนินงานให้ผ่านได้ โดยยึดหลักการและวิธีการสหกรณ์ ซึ่งสอดคล้องอย่างยิ่งกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

๒. สหกรณ์สามารถกำหนดแนวทางการดำเนินงานหรือแนวทางการพัฒนาให้ผ่านมาตรฐานในแต่ละระดับได้ เช่น หากสหกรณ์ตกมาตรฐานข้อใด ก็ต้องวิเคราะห์หาสาเหตุและแก้ไขปรับปรุงให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานข้อนั้น ๆ หากสหกรณ์ผ่านมาตรฐานในระดับดีก็ควรพิจารณาหาแนวทางที่จะยกระดับการผ่านมาตรฐานสหกรณ์ให้เป็นระดับดีมากหรือดีเลิศ

๓. สหกรณ์ได้รับสิทธิบางประการที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนด เช่น เงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์ การพิจารณาคัดเลือกเป็นสหกรณ์ดีเด่นและเข้าร่วมโครงการต่าง ๆ ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ เป็นต้น

มาตรฐานสหกรณ์ ประกอบด้วย ๗ ข้อ ดังนี้

๑. ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีย้อนหลัง สหกรณ์มีผลการดำเนินงานไม่ขาดทุน เว้นแต่ปีใดมีอุบัติเหตุหรือภัยธรรมชาติจนเกิดความเสียหาย ต่อสมาชิกและสหกรณ์โดยรวมให้ตัดปีนั้นออก

๒. ในรอบสองปีบัญชีย้อนหลังต้องไม่มีการชำระทำอันถือได้ว่าทุจริตต่อสหกรณ์

๓. ผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์ต้องจัดทำงบการเงินแล้วเสร็จ และส่งให้ผู้สอบบัญชีตรวจสอบแล้วเสนอเพื่ออนุมัติในการประชุมใหญ่สหกรณ์ภายในหนึ่งร้อยห้าสิบวัน นับแต่วันปิดบัญชี

๔. ผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์ต้องมีสมาชิกไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 ของสมาชิกทั้งหมดทำธุรกิจกับสหกรณ์

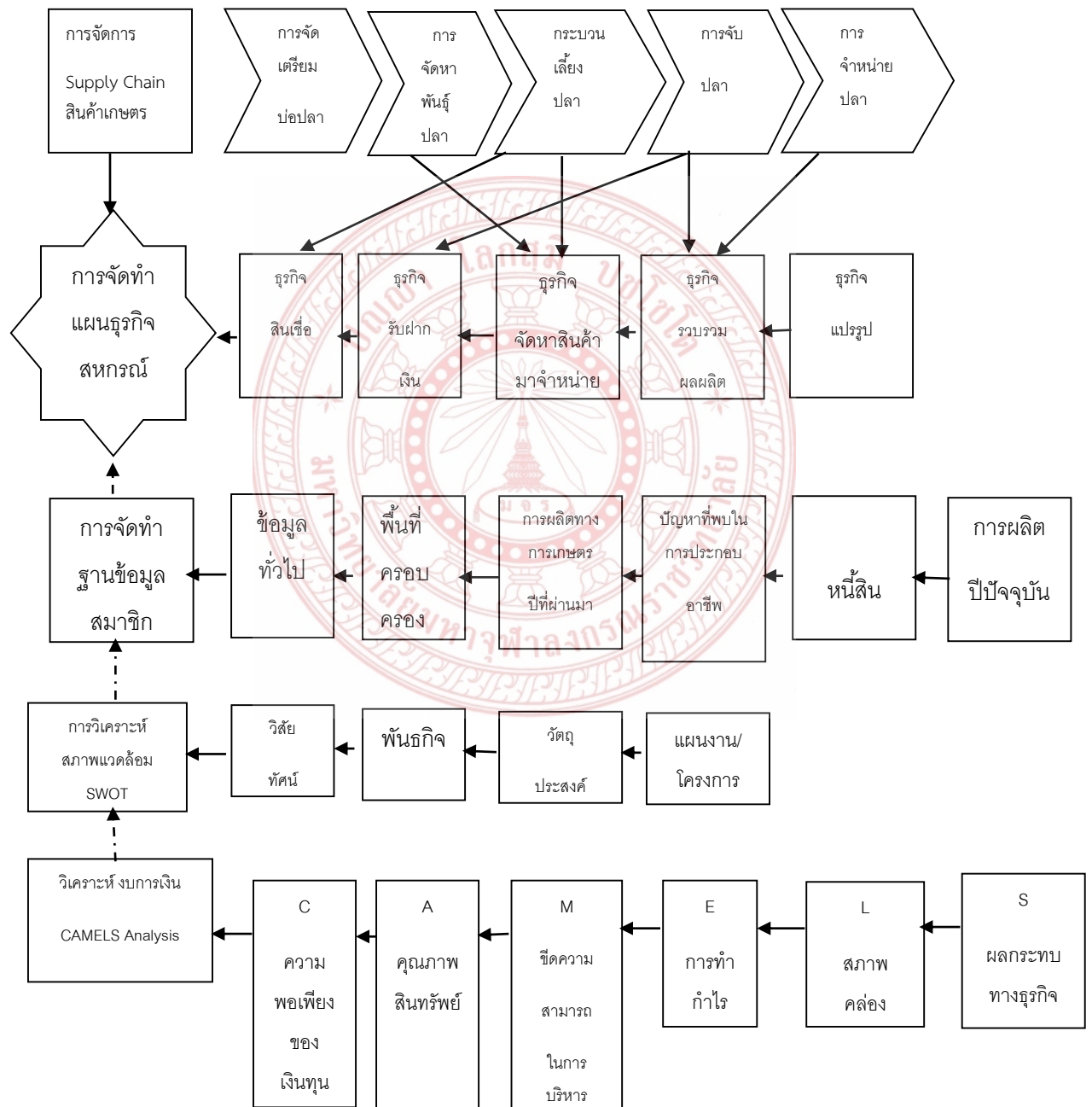
๕. ต้องจัดจ้างเจ้าหน้าที่สหกรณ์ปฏิบัติงานประจำรับผิดชอบดำเนินการและธุรกิจของสหกรณ์ หากไม่มีการจัดจ้างต้องมีกรรมการดำเนินการหรือสมาชิกที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ประจำ

๖. ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีย้อนหลัง สหกรณ์ต้องมีการจัดสรรกำไรสุทธิ และจ่ายเงินทุนสวัสดิการสมาชิก หรือทุนสาธารณประโยชน์อย่างน้อยหนึ่งครั้ง

๗. ผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์ต้องไม่กระทำการอันเป็นการฝ่าฝืนกฎหมาย ระเบียบ หรือคำสั่งของนายทะเบียนสหกรณ์

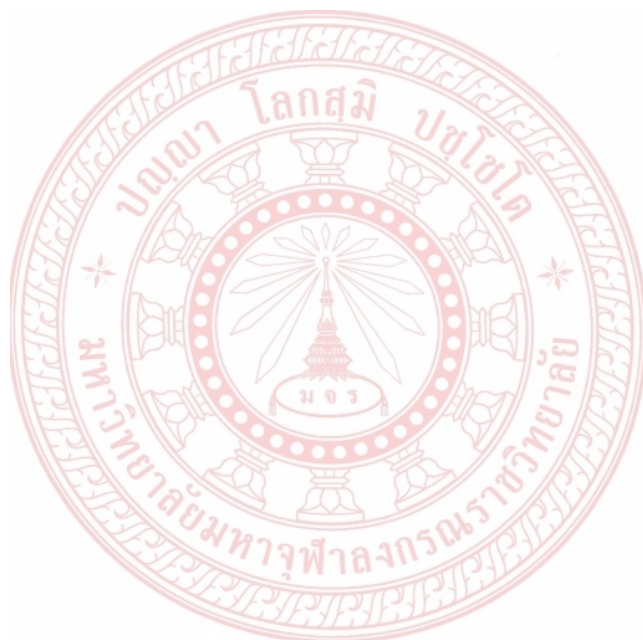
ฉะนั้น กระบวนการบริหารจัดการภายในสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้เพิ่มเติม การจัดทำมาตรฐานสหกรณ์ ยังคงใช้ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ จำนวน ๗ ข้อ เช่นเดิม แต่มีข้อแตกต่างจากที่ผ่านมาคือ แต่ละข้อจะต้องประกอบด้วยผลการดำเนินงานของสหกรณ์ เพื่อให้มีระบบในการพัฒนาบุคลากร

แผนภาพที่ ๒.๑ แสดงความเชื่อมโยงข้อมูลสมาชิกและข้อมูลสหกรณ์ในการจัดทำแผนธุรกิจสหกรณ์

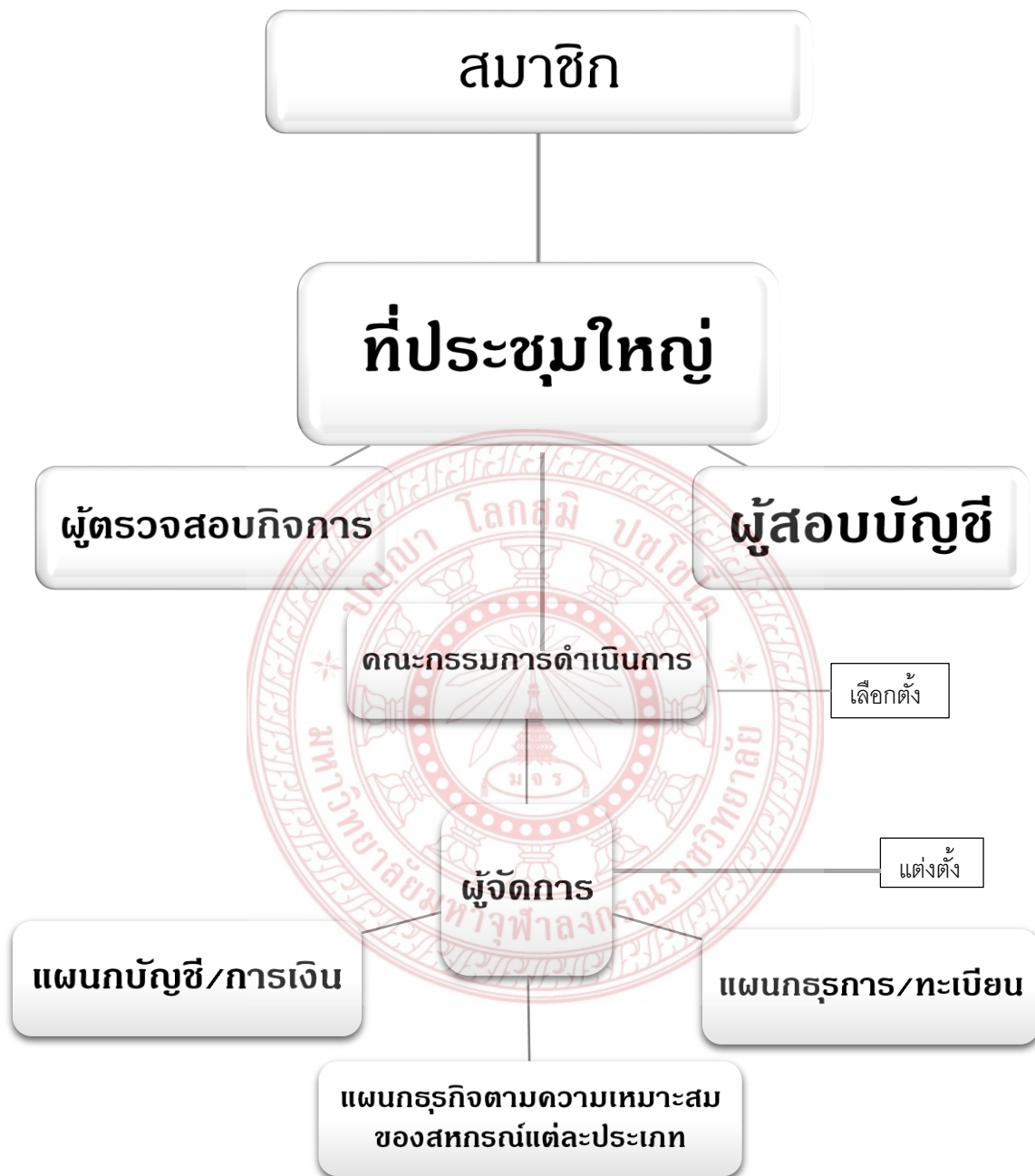


จากข้อมูลข้างต้น ผู้วิจัย เขียนนำเสนอ ภาพรวมของจังหวัดสมุทรปราการ จำนวนสหกรณ์ที่ขึ้นทะเบียนภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ ตลอดจน ความสำคัญและโครงสร้างการดำเนินการธุรกิจสหกรณ์ ขั้นตอน กิจกรรม เพื่อศึกษากระบวนการและระบบการพัฒนาธุรกิจ และ พัฒนาบุคลากร ในปัจจุบัน

จากการศึกษา พบว่า เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ มีหน้าที่ในการ แนะนำให้ฝ่ายจัดการสหกรณ์ ทำการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมสหกรณ์ เป็นการวิเคราะห์ ข้อมูลทั้งภายใน และ ภายนอกสหกรณ์ เพื่อให้เห็นถึง การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบต่อสหกรณ์อย่างไร ซึ่งจะทำการศึกษาวิเคราะห์จากโครงสร้างการบริหารจัดการ ในลำดับต่อไป

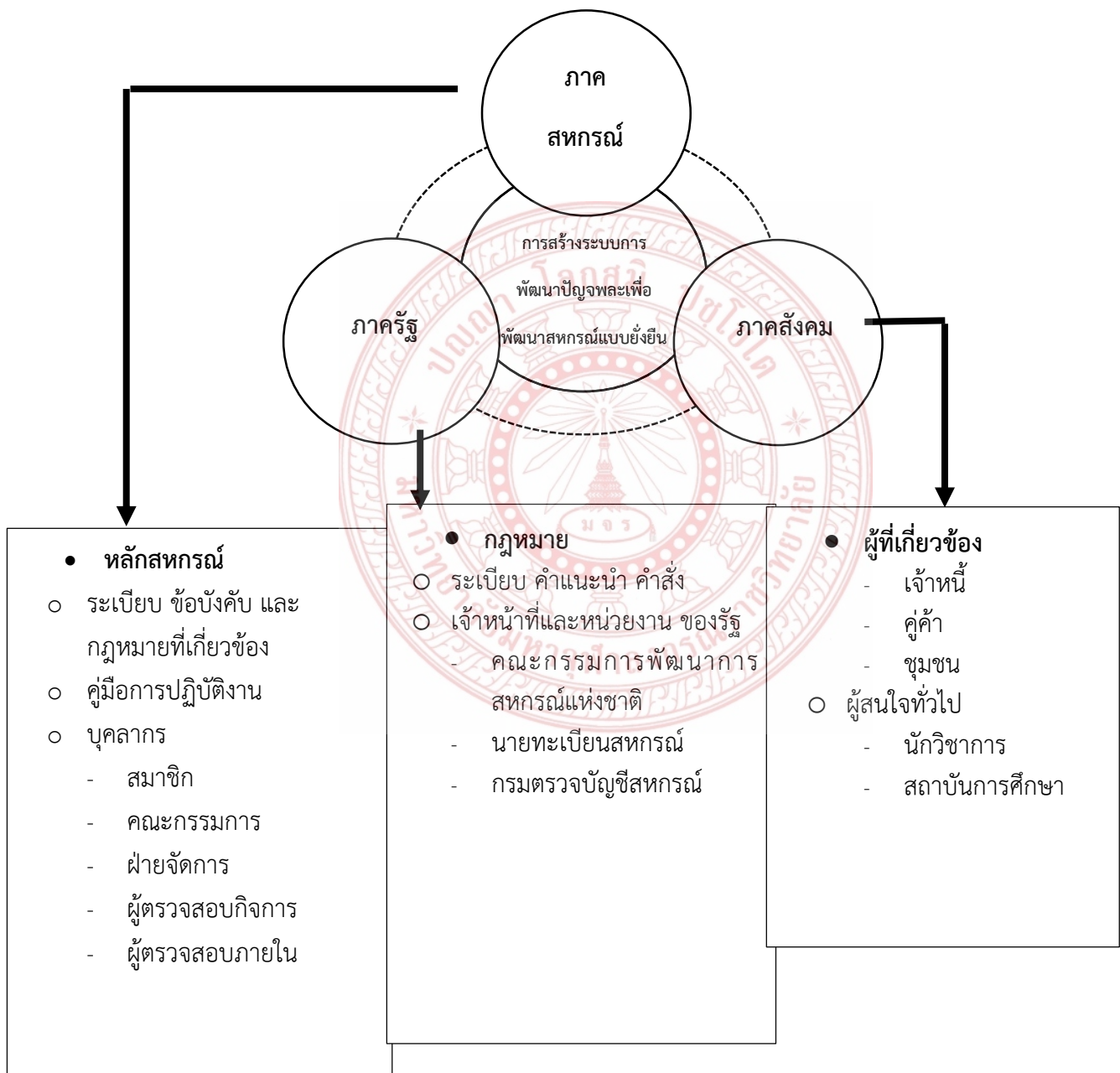


# โครงสร้างของสหกรณ์



แผนภาพที่ ๒.๑ ภาพรวมแนวความคิด ระบบสหกรณ์ทุกประเภท ที่มีความเกี่ยวเนื่องกับการบริหารจัดการ ภาครัฐ ภาคสหกรณ์ และ ภาคสังคม

ภาพนี้นำมาเพื่อการบริหารจัดการโดยการนำปัญหาผลผลิต ผสมผสานในการสร้างระบบการพัฒนา ปัญหาเพื่อพัฒนาสหกรณ์แบบยั่งยืน อันมีองค์ประกอบ ภาคสหกรณ์ ภาครัฐ ภาคสังคมที่ต้องขับเคลื่อนไปด้วยกันอย่างเป็นระบบโดยจะนำไปออกแบบ เครื่องมือวิจัย ในบทที่ ๓ วิธีการดำเนินการวิจัย ตามลำดับ





**วิเคราะห์จากโครงสร้างการบริหารจัดการ (SWOT) ของสหกรณ์ทุกประเภท  
สหกรณ์การเกษตร**

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<ul style="list-style-type: none"> <li>-เจ้าหน้าที่แต่ละแผนกมีความสามารถในการปฏิบัติงาน มีการพัฒนาทักษะและความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน</li> <li>- การบริหารจัดการภายในองค์กร มีการมอบหมายงานแบ่งแยกหน้าที่การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อย่างชัดเจน สามารถให้บริการสมาชิกได้ทันตามความต้องการ</li> <li>- สหกรณ์ถือใช้ระเบียบ ข้อบังคับ สามารถดำเนินงานได้ภายใต้กฎหมาย ตลอดจนคำแนะนำคำสั่งของนายทะเบียนสหกรณ์ได้ สามารถปิดบัญชีและประชุมใหญ่ได้ตามกฎหมาย</li> <li>- โครงสร้างของฝ่ายบริหารเป็นไปตามกฎหมายสหกรณ์ ซึ่งมีความเหมาะสม</li> <li>- กรรมการสหกรณ์มีความรู้เกี่ยวกับระบบดีพอสมควร ให้ความสนใจในการบริหารงาน มีวิสัยทัศน์</li> <li>- พนักงานสหกรณ์มีความรู้ความสามารถในการจัดการธุรกิจของสหกรณ์ดี มีความรับผิดชอบ แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม</li> <li>- สหกรณ์มีเงินทุนในการดำเนินงานและเงินรับฝากจากสมาชิกจำนวนมากเพียงพอที่จะใช้เป็นทุนดำเนินงาน</li> <li>-สหกรณ์ผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนด</li> <li>-ผู้ตรวจสอบกิจการทำหน้าที่ของตนเองได้เป็นอย่างดี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- คณะกรรมการมีความรู้ความสามารถในเรื่องหลักการ วิธีการสหกรณ์ ตลอดจนสิทธิและหน้าที่ต่าง ๆ ดี แต่ไม่ค่อยกล้าเสนอความคิดเห็นในการพัฒนาและการบริหารสหกรณ์</li> <li>- สหกรณ์ไม่สามารถทำตามแผนเรื่องการรับสมาชิกเพิ่มตามที่ได้กำหนดไว้</li> <li>- สหกรณ์มีสภาพคล่องที่สูงมาก แต่ไม่ได้นำเงินขยายการลงทุนเท่าที่ควร</li> </ul>

โอกาส	อุปสรรค
<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีส่วนราชการให้การแนะนำส่งเสริม</li> <li>- การที่สหกรณ์มีเงินทุนในการดำเนินงานและเงินรับฝากจากสมาชิกในปริมาณสูง ถือเป็นโอกาสที่ดีที่สหกรณ์จะได้ขยายธุรกิจให้หลากหลายมากขึ้น</li> <li>- สหกรณ์การเกษตร ได้เปิดร้าน Q – Shop ถือว่าเป็นโอกาสที่จะรวบรวมผลผลิตทางการเกษตรจากสมาชิกแล้วนำส่งให้กับทางร้าน Q-Shop</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ราคาอุปโภค บริโภค ราคาสูง</li> <li>- ราคาน้ำมันตลาดโลก ปรับตัวสูงขึ้น ทำให้สหกรณ์มีต้นทุนในการดำเนินการสูงขึ้น</li> <li>- ประเทศกำลังเปลี่ยนรัฐบาล จัดการเลือกตั้งใหม่ อาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนโยบายในการพัฒนาประเทศ</li> </ul>

#### การประเมินสถานภาพของสหกรณ์

##### ความโน้มเอียงระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อนของสหกรณ์

-สหกรณ์การเกษตรมีปัจจัยภายในของจุดแข็งมากกว่าจุดอ่อน เนื่องจากสหกรณ์มีโครงสร้างการบริหารงานที่มีความเหมาะสม มีคณะกรรมการที่มีความรู้ความเข้าใจในหลักการ อุดมการณ์ และวิธีการสหกรณ์ สหกรณ์มีความมั่นคง ผ่านเกณฑ์การประเมินมาตรฐานสหกรณ์

##### ความโน้มเอียงระหว่างโอกาสและอุปสรรค

-สหกรณ์การเกษตรมีปัจจัยภายนอกด้านโอกาสมากกว่าอุปสรรค เนื่องจากสหกรณ์มีทุนในการดำเนินงานและเงินรับฝากจากสมาชิกในปริมาณสูง ถือเป็นโอกาสที่ดีในการขยายธุรกิจ เพิ่มปริมาณธุรกิจให้มีความหลากหลายรองรับความต้องการของสมาชิก

##### ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขหรือพัฒนาสหกรณ์

- ส่งเสริมให้สหกรณ์ทำธุรกิจเพิ่มขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ควบคู่ไปกับการการควบคุมตรวจสอบภายในที่ดี

## สหกรณ์ออมทรัพย์

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<ul style="list-style-type: none"> <li>-สมาชิก(ภาคสหกรณ์)ให้ความร่วมมือในการส่งชำระหนี้ การออม และการถือหุ้น</li> <li>-สมาชิก(ภาครัฐ) ปศุสัตว์ และ สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์</li> <li>-คณะกรรมการมีความรู้เรื่องสหกรณ์</li> <li>-คณะกรรมการมีความรู้การบริหารจัดการและกฎหมาย</li> <li>-เจ้าหน้าที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน</li> <li>-ปริมาณกับเจ้าหน้าที่มีความเหมาะสม</li> <li>-บทบาทความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่</li> <li>-การให้บริการ</li> <li>-ความสามารถในการทำกำไร</li> <li>-มีสำนักงานเป็นของตนเอง สะดวกในการติดต่อและให้บริการ</li> <li>-การปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับและแผนงานประจำปี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-สมาชิกภาครัฐ สำนักงานสหกรณ์จังหวัด</li> <li>ไม่ให้ความร่วมมือในการส่งชำระหนี้</li> <li>-เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ในการใช้อุปกรณ์สารสนเทศ</li> <li>-ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่</li> <li>-สหกรณ์มีสภาพคล่องน้อย</li> <li>-การก่อหนี้ของสหกรณ์มีมาก</li> <li>-เงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอ</li> <li>-สหกรณ์มีรายจ่ายเพิ่มขึ้น(ซื้อทรัพย์สิน)</li> <li>-ขาดเครื่องใช้สำนักงาน(เครื่องถ่ายเอกสาร)</li> <li>-ขาดระบบป้องกันความปลอดภัย(กล้องวงจรปิด)</li> <li>-ขาดการจัดการ การรักษาความปลอดภัยของทรัพย์สิน</li> </ul>
<b>โอกาส</b>	<b>อุปสรรค</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-สมาชิกมีรายได้ค่าครองชีพสูงขึ้นทุกปี</li> <li>-สหกรณ์ให้ดอกเบี้ยเงินฝากสูงกว่าธนาคาร</li> <li>-การเชื่อมโยงระหว่างสหกรณ์ออมทรัพย์ภายในจังหวัด</li> <li>- มีกฎหมายคุ้มครองและสนับสนุนระบบสหกรณ์</li> <li>-สำนักงานตรวจบัญชีแนะนำและตรวจสอบงบ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-สินค้าอุปโภคบริโภคราคาสูงขึ้น</li> <li>-พฤติกรรมผู้บริโภคฟุ่มเฟือย</li> <li>และมีหนี้สินหลายทาง</li> <li>-ภาษีสังคม</li> <li>-การแบ่งพรรคแบ่งพวก</li> <li>-นโยบายรัฐไม่มีความชัดเจน</li> <li>-ต้นสังกัด(ภาครัฐ)ในการส่งชำระหนี้</li> <li>-คู่แข่งทางการค้า</li> </ul>

## การประเมินสถานภาพของสหกรณ์

### ความโน้มเอียงระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อนของสหกรณ์

-สหกรณ์ออมทรัพย์มีปัจจัยภายในของจุดแข็งมากกว่าจุดอ่อน เนื่องจากสหกรณ์มีโครงสร้างการบริหารงานที่มีความเหมาะสม มีคณะกรรมการที่มีความรู้ความเข้าใจในหลักการ อุดมการณ์ และวิธีการสหกรณ์ สหกรณ์มีความมั่นคง ผ่านเกณฑ์การประเมินมาตรฐานสหกรณ์

### ความโน้มเอียงระหว่างโอกาสและอุปสรรค

-สหกรณ์ออมทรัพย์มีปัจจัยภายนอกด้านโอกาสมากกว่าอุปสรรค เนื่องจากสหกรณ์มีทุนในการดำเนินงานและเงินรับฝากจากสมาชิกในปริมาณสูง ผลตอบแทนด้านดอกเบี้ยสูงกว่าภายนอก ถือเป็นโอกาสที่ดีในการขยายธุรกิจ เพิ่มปริมาณธุรกิจให้มีความหลากหลายรองรับความต้องการของสมาชิก

ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขหรือพัฒนาสหกรณ์ - ส่งเสริมให้สหกรณ์ทำธุรกิจเพิ่มขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ควบคู่ไปกับการควบคุมตรวจสอบภายในที่ดี

### สหกรณ์ร้านค้า

จุดแข็ง	จุดอ่อน
-การแบ่งงานของบุคลากรมีความชัดเจนเป็นระบบ	-ขาดการนำเอาสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงาน
-ระบบบริการมีความสะดวกรวดเร็ว (บุคคลภายนอก)	-กระบวนการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย
-คณะกรรมการมีความรู้ความสามารถ	-สินค้าสหกรณ์ไม่มีความหลากหลาย
-ผู้ตรวจสอบกิจการมีความรู้ความสามารถและมีความเหมาะสม	-มีกลยุทธ์การขายต่ำกว่าท้องตลาด
-การบริหารงานการเงินมีความถูกต้อง รวดเร็ว สมาชิกมีความพึงพอใจ	-ระบบการบริการสมาชิก
-มีปริมาณเงินทุนหมุนเวียน เหมาะสมกับธุรกิจ	-เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ
-การจ่ายเงินปันผลของสหกรณ์	-วัสดุ อุปกรณ์สำนักงานมีไม่เพียงพอ
-การบริหารจัดการอยู่ภายใต้ พ.ร.บ.ข้อบังคับระเบียบที่เกี่ยวข้อง	-โกดังเก็บสินค้าไม่เพียงพอ
-คณะกรรมการมีความโปร่งใสตรวจสอบได้	-คณะกรรมการขาดความรู้เรื่องการบริหารงานสหกรณ์

-สหกรณ์สนับสนุน การศึกษาอบรมแก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์	
<b>โอกาส</b>	<b>อุปสรรค</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-ค่าครองชีพสูง</li> <li>-การดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการ</li> <li>-การควบคุมการดำเนินการของผู้ตรวจสอบกิจการ</li> <li>-เทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในระบบงาน</li> <li>-เทคโนโลยีด้านระบบสารสนเทศ</li> <li>-สมาชิกมีความไว้วางใจในสหกรณ์เพิ่มมากขึ้น</li> <li>-สมาชิกฝากขายสินค้าและร่วมกิจกรรมของสหกรณ์มากขึ้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-สินค้าราคาแพง รายรับน้อยกว่ารายจ่าย</li> <li>-มีคู่แข่งชั้นทางการค้า</li> <li>-ค่านิยมฟุ่มเฟือย มีหนี้หลายทาง</li> <li>-นโยบายของรัฐ กองทุนหมู่บ้านและกองทุนต่างๆ ในชุมชน</li> <li>-สมาชิกไม่ให้การอุดหนุนสหกรณ์เท่าที่ควร</li> <li>-สมาชิกส่วนใหญ่ไม่รับบทบาทในฐานะเจ้าของสหกรณ์</li> <li>-พ่อค้าคนกลางมีกลยุทธ์ในการขายมากขึ้น</li> </ul>

### การประเมินสถานภาพของสหกรณ์

#### ความโน้มเอียงระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อนของสหกรณ์

-สหกรณ์ร้านค้ามีปัจจัยภายในของจุดแข็งมากกว่าจุดอ่อน เนื่องจากสหกรณ์มีโครงสร้างการบริหารงานที่มีความเหมาะสม มีคณะกรรมการที่มีความรู้ความเข้าใจในหลักการ อุดมการณ์และวิธีการสหกรณ์ สหกรณ์มีความมั่นคง ผ่านเกณฑ์การประเมินมาตรฐานสหกรณ์

#### ความโน้มเอียงระหว่างโอกาสและอุปสรรค

-สหกรณ์ร้านค้ามีปัจจัยภายนอกด้านโอกาสมากกว่าอุปสรรค เนื่องจากสหกรณ์มีทุนในการดำเนินงานและสินค้าที่หลากหลาย สมาชิกยังได้ผลตอบแทนที่ดี ถือเป็นโอกาสที่ดีในการขยายธุรกิจ เพิ่มปริมาณธุรกิจให้มีความหลากหลายรองรับความต้องการของสมาชิก

#### ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขหรือพัฒนาสหกรณ์

- ส่งเสริมให้สหกรณ์ทำธุรกิจเพิ่มขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ควบคู่ไปกับการการควบคุมตรวจสอบภายในที่ดี

### สหกรณ์บริการ

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<ul style="list-style-type: none"> <li>-การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการและคณะกรรมการชัดเจน</li> <li>-ระบบบริการมีความสะดวก รวดเร็ว (บุคคลภายนอก)</li> <li>-การเก็บรักษาเงินสดของสหกรณ์ไม่เกินระเบียบ</li> <li>-มีธุรกิจเงินฝาก ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และด้านบริการอื่นๆ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-สถานที่ตั้งสำนักงานไม่เหมาะสม</li> <li>-ระเบียบไม่ครบถ้วน</li> </ul>
โอกาส	อุปสรรค
<ul style="list-style-type: none"> <li>-มีกฎหมายคุ้มครองและสนับสนุนระบบสหกรณ์</li> <li>-มีหน่วยงานราชการหลายหน่วยงานที่ให้การช่วยเหลือดูแลกำกับการดำเนินงานของสหกรณ์</li> <li>-ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและการสื่อสาร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ด้านเศรษฐกิจ ค่าครองชีพสูง</li> <li>-ความฟุ่มเฟือยและการมีหนี้สินหลายทาง</li> <li>-นโยบายรัฐบาลยังสนับสนุนเรื่องสหกรณ์น้อย</li> <li>-สมาชิกยังขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องสหกรณ์</li> </ul>

#### การประเมินสถานภาพของสหกรณ์

##### ความโน้มเอียงระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อนของสหกรณ์

-สหกรณ์บริการมีปัจจัยภายในของจุดแข็งมากกว่าจุดอ่อน เนื่องจากสหกรณ์มีโครงสร้างการบริหารงานที่มีความเหมาะสม มีคณะกรรมการที่มีความรู้ความเข้าใจในหลักการ อุดมการณ์และวิธีการสหกรณ์ สหกรณ์มีความมั่นคง ผ่านเกณฑ์การประเมินมาตรฐานสหกรณ์

##### ความโน้มเอียงระหว่างโอกาสและอุปสรรค

-สหกรณ์บริการมีปัจจัยภายนอกด้านโอกาสมากกว่าอุปสรรค เนื่องจากสหกรณ์มีทุนในการดำเนินงานและมีธุรกิจที่หลากหลายให้บริการสมาชิก ถือเป็นโอกาสที่ดีในการขยายธุรกิจ เพิ่มปริมาณธุรกิจให้มีความหลากหลายรองรับความต้องการของสมาชิก

### ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขหรือพัฒนาสหกรณ์

- ส่งเสริมให้สหกรณ์ทำธุรกิจเพิ่มขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์  
ควบคู่ไปกับการควบคุมตรวจสอบภายในที่ดี

#### สหกรณ์เครดิตยูเนียน

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<ul style="list-style-type: none"> <li>- สมาชิกเป็นคนในชุมชนเดียวกันทำให้สหกรณ์มีสมาชิกจำนวนมาก</li> <li>- เจ้าหน้าที่แต่ละแผนกมีความสามารถในการปฏิบัติงาน มีการพัฒนาทักษะและความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน</li> <li>- การบริหารจัดการภายในองค์กร มีการมอบหมายงาน แบ่งแยกหน้าที่การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อย่างชัดเจน สามารถให้บริการสมาชิกได้ทันตามความต้องการ</li> <li>- สหกรณ์ถือใช้ระเบียบ ข้อบังคับ สามารถดำเนินงานได้ภายใต้กฎหมาย ตลอดจนคำแนะนำ คำสั่งของนายทะเบียน สหกรณ์ได้ สามารถปิดบัญชีและประชุมใหญ่ได้ตามกฎหมาย</li> <li>- โครงสร้างของฝ่ายบริหารเป็นไปตามกฎหมายสหกรณ์ ซึ่งมีความเหมาะสม</li> <li>- กรรมการสหกรณ์มีความรู้เกี่ยวกับระบบดีพอสควอร์ ให้ความสนใจในการบริหารงาน มีวิสัยทัศน์</li> <li>- สหกรณ์มีเงินทุนในการดำเนินงานและเงินรับฝากจากสมาชิกจำนวนมากเพียงพอที่จะใช้เป็นทุนดำเนินงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- คณะกรรมการมีความรู้ความสามารถในเรื่องหลักการ วิธีการสหกรณ์ ตลอดจนสิทธิและหน้าที่ต่าง ๆ ดี แต่ไม่ค่อยกล้าเสนอความคิดเห็นในการพัฒนาและการบริหารสหกรณ์</li> <li>- สหกรณ์ไม่สามารถทำตามแผนเรื่องการรับสมาชิกเพิ่มตามที่ได้กำหนดไว้</li> <li>- สหกรณ์มีสภาพคล่องที่สูงมาก แต่ไม่ได้นำเงินขยายการลงทุนเท่าที่ควร</li> <li>- สหกรณ์มีขอบเขตกว้างการกำกับดูแลไม่ทั่วถึงอาจเกิดการทุจริตได้ง่าย</li> <li>- ผู้ตรวจสอบกิจการตรวจสอบไม่ทั่วถึงเนื่องจากขอบเขตการเป็นสมาชิกกว้าง</li> </ul>
โอกาส	อุปสรรค
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีส่วนราชการให้การแนะนำส่งเสริม</li> <li>2. การที่สหกรณ์มีเงินทุนในการดำเนินงานและเงินรับฝากจากสมาชิกในปริมาณสูง ถือเป็นโอกาสที่ดีที่สหกรณ์จะได้ขยายธุรกิจให้หลากหลายมากขึ้น</li> <li>3. สหกรณ์เปิดกว้างสมาชิกทำธุรกิจได้หลากหลาย</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ราคาอุปโภค บริโภค ราคาสูง</li> <li>2. ราคาน้ำมันตลาดโลกปรับตัวสูงขึ้น ทำให้สหกรณ์มีต้นทุนในการดำเนินการสูงขึ้น</li> </ol>

## การประเมินสถานภาพของสหกรณ์

### ความโน้มเอียงระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อนของสหกรณ์

-สหกรณ์เครดิตยูเนียนมีปัจจัยภายในของจุดแข็งมากกว่าจุดอ่อน เนื่องจากสหกรณ์มีโครงสร้างการบริหารงานที่มีความเหมาะสม มีคณะกรรมการที่มีความรู้ความเข้าใจในหลักการ อุดมการณ์ และวิธีการสหกรณ์ สหกรณ์มีความมั่นคง

### ความโน้มเอียงระหว่างโอกาสและอุปสรรค

-สหกรณ์เครดิตยูเนียนมีปัจจัยภายนอกด้านโอกาสมากกว่าอุปสรรค เนื่องจากสหกรณ์มีทุนในการดำเนินงานและเงินรับฝากจากสมาชิกในปริมาณสูง ถือเป็นโอกาสที่ดีในการขยายธุรกิจ เพิ่มปริมาณธุรกิจให้มีความหลากหลายรองรับความต้องการของสมาชิก

### ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขหรือพัฒนาสหกรณ์

- ส่งเสริมให้สหกรณ์ทำธุรกิจเพิ่มขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ควบคู่ไปกับการการควบคุมตรวจสอบภายในที่ดี ผู้ตรวจสอบกิจการต้องเพิ่มความละเอียดในการตรวจสอบ เนื่องจากสหกรณ์เป็นชุมชน

## **๒.๑.๓ แนวคิดการบริหารพัฒนาองค์กร**

### **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ( Human Resource Management )<sup>๑๖</sup>**

การจัดการด้านคุณภาพ ความสามารถของแต่ละบุคคล นั้น “กลยุทธ์ 3 Rs” มีความจำเป็นต่อการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ให้ครอบคลุมถึงการบริหารจัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่ การรับคนเข้ามาทำงาน จนถึงสิ้นสุดการเป็นพนักงาน โดยมีกลยุทธ์สำคัญ ซึ่งมีความหมายประกอบด้วย 3 Rs ดังนี้

R1. กลยุทธ์การว่าจ้างพนักงาน ( Recruitment Strategy )

R1. กลยุทธ์การดูแลรักษาพนักงาน ( Retention Strategy )

R1. กลยุทธ์ว่าด้วยการสิ้นสุดการเป็นพนักงาน ( Retirement Strategy )

ในงานวิจัยนี้นำเสนอตัวอย่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ( Human Resource Management ) และ การมีส่วนร่วมของสมาชิก เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่รับคัดเลือกเพื่อรับเข้ามาทำงาน ระหว่างทำงาน องค์กรมีการดูแลรักษาพนักงานด้วย สวัสดิการใดบ้าง และเมื่อครบวาระงานการปฏิบัติหน้าที่อายุครบเกษียณ นั้น การสร้างระบบการจัดการมีความจำเป็นในการบริหารใจ ผู้ที่

<sup>๑๖</sup> ศาสตราจารย์ ดร.เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์, บรรยาย “หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน มหาวิทยาลัยบูรพา ศูนย์การศึกษาชลบุรี วิทยานิพนธ์การจัดการทรัพยากรบุคคล. หน้าที่ ๘.



ปฏิบัติหน้าที่ให้ความรู้สึกที่มั่นคง มั่นใจ มีพลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ นอกจากนี้ แนวคิดการพัฒนารองคร่ำกับพระพุทธศาสนากับการพัฒนาไทยแลนด์ ๔.๐ กระแสที่ได้รับการกล่าวถึง ประกอบกับวิสัยทัศน์เชิงนโยบายของรัฐบาล ที่จะขับเคลื่อนประเทศไทยไปสู่เป้าหมาย “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” โดยเฉพาะอย่างยิ่งนโยบายที่จะเปลี่ยนเศรษฐกิจแบบเดิมไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม เมื่อมองถึงพัฒนาการของสังคมไทย ผ่านความเป็นประเทศไทย ในยุค ๑.๐ ยุค ๒.๐ และยุค ๓.๐ ซึ่งถูกกำหนดแนวทางการพัฒนาด้วยแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติมาตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๐๔ จะพบว่า แม้ในบางช่วงของแผนจะประสบความสำเร็จในการพัฒนา เช่น การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในแผนพัฒนาฉบับแรก ๆ และการสร้างความเจริญเติบโต และ รักษาอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่องและมีเสถียรภาพในแผนฉบับที่ ๖-๗ วิเคราะห์ที่ได้ในประเด็นต่าง ๆ อย่างมากทั้งนี้คงเนื่องมาจากเป็นรากของปัญหาที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งของการพัฒนาสังคมไทย ก็คือ การพัฒนาคนให้มีความสามารถในการที่จะพัฒนาประเทศ จะเห็นได้ว่า ในแผนฉบับที่ 8 เป็นต้นมา จะมีแผนพัฒนาเน้นการพัฒนาที่มุ่งให้ “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” และ ใช้เศรษฐกิจเป็นเครื่องมือช่วยพัฒนาคนให้มีความสุข และมีคุณภาพชีวิตที่ดี รวมทั้งการพัฒนาที่บูรณาการแบบองค์รวม เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

ประเด็นพระพุทธศาสนากับการพัฒนาไทยแลนด์ ๔.๐ หากนำมาพิจารณาในแง่มุมของพระพุทธศาสนาในฐานะสถาบันหลักในสังคมไทยที่มีบทบาทต่อการพัฒนาสังคมไทย ก็พบว่า ในอดีตพระพุทธศาสนาประสบความสำเร็จในการสร้างความอยู่ดีมีสุขให้กับสังคมไทย จนคนไทยมีลักษณะนิสัยที่เด่นชัด คือ มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ชอบสนุกและชอบทำบุญ ซึ่งนับเป็นความวิเศษอย่างหนึ่งของวัฒนธรรมไทย ที่สามารถบูรณาการความสนุกกับแนวคิดทางพระพุทธศาสนาในเรื่องบุญเข้าด้วยกัน ดังปรากฏในประเพณีต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นงานบวชนาค งานแต่งงาน งานวันสงกรานต์ เป็นต้น <sup>๑๗</sup> “เมื่อสังคมไทยได้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาประเทศ โดยมุ่งการพัฒนาที่เน้นวัดดูตามแบบอย่างตะวันตก พระพุทธศาสนาก็เริ่มสูญเสียบทบาทที่มีต่อการพัฒนาประเทศอย่างที่เคยเป็นมา อันมีผลกระทบอันเนื่องจากสังคมไทย ให้ต้อนรับวัฒนธรรมตะวันตก สังคมไทยเริ่มมีปัญหามากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการรับเอาความเจริญก้าวหน้าแบบตะวันตกเข้ามา ทั้งนี้เพราะสังคมไทยไม่ได้มีภูมิหลัง และ รากฐานความเจริญทางสังคมอุตสาหกรรม และ ไม่มีวัฒนธรรมอุตสาหกรรมแบบตะวันตก ทำให้สังคมไทยมีสภาพที่นักวิชาการเรียกว่า “ทันสมัยแต่ไม่พัฒนา-modernization without development” คือการที่ประเทศไทยมีความทันสมัยจริงแต่ภายนอก แต่ในเนื้อหาแล้วไม่ได้พัฒนาให้เกิดขึ้นในสังคมของตัวเอง ไม่ว่าจะเป็นระบบการศึกษา การเมืองการปกครอง ระบบเศรษฐกิจ”

คณะผู้วิจัยวิเคราะห์ไว้ว่าการที่สังคมไทยได้รับเอาความเจริญแบบตะวันตก เข้ามา ไม่ว่าจะเป็นแนวคิดทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี ระบบอุตสาหกรรม ส่งผลให้คนในสังคมไทยรับพฤติกรรมนำความเจริญตามแบบอย่างตะวันตกอย่างเต็มที่ พร้อมรับวัฒนธรรม ดังกล่าวนั้น มาแสดงออกเป็นพฤติกรรมใน

<sup>๑๗</sup> อรรถกร ไกรจักร และคณะ “การเสริมสร้างความเข้มแข็งทางอารมณของพยาบาลวิชาชีพ : หลักการและตัวแบบเชิงพุทธ”, บทความวิชาการวารสารบัณฑิตศึกษาปริทรรศน์ฉบับพิเศษตีพิมพ์ในงานสัมมนาวิชาการระดับชาติบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ประจำปี ๒๕๕๙ เดือนพฤษภาคม หน้า ๑.

ปัจจุบันซึ่งบางประเด็นไม่สอดคล้องกับภูมิหลังของสังคมไทย เพราะคนไทยมักจะรับในเข้ามาในแง่ของการ เสพบริโภค หรือ รับเอาแต่สิ่งที่เป็นเครื่องอำนวยความสะดวกสบาย ทำให้คนไทยที่แต่เดิมมีวัฒนธรรมแบบ เกษตรกรรม และมีความเป็นอยู่ที่สะดวกสบายอยู่แล้ว กลับเสพติดความสะดวกสบายจากวัฒนธรรมตะวันตกมากยิ่งขึ้นและกลายเป็นคนมักง่ายมากยิ่งขึ้น โดยขาดพื้นฐานของวัฒนธรรมวิทยาศาสตร์และวัฒนธรรม อุตสาหกรรมที่เป็นวัฒนธรรมแห่งการใฝ่รู้ และ สู้อยาก นอกจากนี้แล้ว ลักษณะเดิมของสังคมไทยที่มีวัตถุ พรั่งพร้อม ดังคำโบราณที่ว่า “ในน้ำมีปลา ในนามีข้าว” ไม่มีความปิดกั้นทางเศรษฐกิจ มีความเป็นอยู่ที่สุข สบาย เพราะมีวัตถุเสพบริโภค ที่พรั่งพร้อมที่จะบำรุงบำเรอร่างกาย ลักษณะเช่นนี้ไปกันได้ด้วยดีกับการรับ เอาเทคโนโลยีจากต่างชาติ ที่เข้ามาพร้อมกับกระแสบริโภคนิยม และสอดคล้องกับกระแสความเชื่อในเรื่อง ไซยศาสตร์ในสังคมไทยที่มีมาแต่เดิม เกิดเป็นวัฒนธรรมเทคโนโลยีผสมผสานไซยศาสตร์ คือ การพึ่งพาสิ่ง ภายนอก โดยที่ไม่ต้องลงมือทำการ สังคมไทยจึงเป็นสังคมที่รอผลลบลับตาล พึ่งพาอำนาจภายนอกต่าง ๆ สังคมไทยจึงตกอยู่ในสภาพความอ่อนแอ ขาดความเข้มแข็งที่จะไปพัฒนาประเทศ”

ข้อมูลที่น่าสนใจ กระบวนทัศน์การพัฒนาประเทศไทยใต้ “ประเทศไทย ๔ .0” ซึ่งเป็นนโยบายที่ เป็นการวางรากฐานการพัฒนาประเทศในระยะยาว เป็นจุดเริ่มต้นในการขับเคลื่อนไปสู่การเป็นประเทศที่ มั่งคั่ง มั่นคง และยั่งยืน ตามวิสัยทัศน์รัฐบาลนั้น สารสำคัญที่สุดย่อมอยู่ที่ การพัฒนาคนให้มีศักยภาพหรือ คุณภาพในการที่จะไปพัฒนาในภาคส่วนต่าง ๆ ให้เป็นไปตามนโยบายที่วางไว้นั้นเอง สมเด็จพระพุทธโฆษา จารย์ ในฐานะนักปราชญ์ทางพระพุทธศาสนาในปัจจุบัน ได้นำเสนอไว้ว่า ถ้ามองจากปัญหาสังคมไทย ที่ ขาดวัฒนธรรมอุตสาหกรรมและวัฒนธรรมวิทยาศาสตร์ตามแบบอย่างตะวันตก สิ่งที่ต้องดำเนินการด่วน ก็ คือ จะต้องสร้างคนไทยให้มีวัฒนธรรมของความใฝ่รู้ สู้อยากขึ้นมาเพื่อพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้า ต่อไป โดยการสร้างจิตใจของนักผลิตและนักสร้างสรรค์ขึ้นมา นั่นก็คือการสร้างคนไทยให้มีจิตใจ วิทยาศาสตร์และวัฒนธรรมวิทยาศาสตร์ อันเป็นลักษณะของความใฝ่รู้ รักความจริง ชอบเหตุผลนิยมปัญญา ชอบค้นคว้า แสวงหาสืบสาว ตรวจสอบ และการทดลองจนค้นพบความจริง และจิตใจของนักเทคโนโลยีที่ ใฝ่สร้างสรรค์ และจิตใจแห่งนักอุตสาหกรรมที่เพียรบากบั่นสู้อยาก นอกจากนี้จะต้องหันมาสร้างวัฒนธรรม แห่งความใฝ่รู้สู้อยากแล้ว ท่านยังเห็นว่า คนไทยยังจะต้องมีวัฒนธรรมแห่งการมองกว้าง คิดไกล และใฝ่รู้ อีกด้วย นั่นก็คือ คนไทยจะต้องไม่มองเห็นเฉพาะประโยชน์ของตนเอง ของพวกพ้อง หรือมองเห็นเฉพาะ ประโยชน์เฉพาะหน้าเท่านั้น แต่จะต้องมองให้กว้างออกไปในสังคม โลก และธรรมชาติ ซึ่งมีได้จำกัด ขอบเขตอยู่กับเพียงสังคมใดสังคมหนึ่ง และจะต้องมองในลักษณะของการสร้างสรรค์วัฒนธรรมอีกด้วย นั่น คือ การที่จะสร้างสรรค์ได้จะต้องมีความใฝ่รู้ในสิ่งต่างๆ อยู่เสมอ

ข้อคิดที่ควรตระหนัก สิ่งที่สังคมไทยจะต้องดำเนินการอีกประการหนึ่งก็คือ การรักษาวัฒนธรรม แห่งเมตตาให้คงอยู่อย่างยั่งยืน ได้แก่ การรักษาความมีน้ำใจ ความรัก ความปรารถนาดี การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือกันต่างๆ ตลอดจนการนับถือกันเป็นพี่น้อง เป็นต้น อันเป็นพื้นเพภูมิหลังของสังคมไทยมาแต่เดิม ในขณะเดียวกัน สังคมไทยก็ต้องพัฒนาวัฒนธรรมในการแสวงปัญญา คือ ความใฝ่รู้ เข้าถึงความจริง และ การคิดหาทางแก้ไขปัญหาในสิ่งต่าง ๆ เพื่อที่จะสามารถดำรงสังคมอยู่ได้ในโลกแห่งการแข่งขันในปัจจุบัน การที่คนไทยจะก้าวไปสู่ทิศทางที่กำหนดไว้ได้นั้น ท่านเห็นว่า “คนไทยจะต้องมีปัญญาที่เข้มแข็ง จะมอง

เรื่องอะไรต้องมองให้ชัด จะศึกษาอะไรต้องให้รู้เข้าใจชัด โดยเฉพาะเด็กและเยาวชนของเรา จะต้องให้เขาพัฒนาตัวขึ้นมาชนิดที่ได้ปัญญาที่แท้ ไม่ใช่อยู่แค่สักแต่ว่าความโก้ เรียนรู้อะไรต้องชัดเจน ให้เกิดปัญญาที่แท้จริง แล้วเราก็จะมาช่วยแก้ปัญหาสร้างสรรค์สังคมได้จริง สังคมก็จะเดินหน้าไปได้” การพัฒนาสังคมไทยที่จะก้าวไปสู่การเป็น “ประเทศไทย ๔.๐” เพื่อพัฒนาประเทศให้มีศักยภาพเพื่อก้าวไปสู่การแข่งขันกับนานาชาติ หรือ การที่จะก้าวไปสู่การเป็นผู้นำในเวทีโลก จึงจำเป็นที่จะต้องนำเอาหลักธรรมและแนวความคิดทางพระพุทธศาสนามาใช้ อย่างน้อยก็จะต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมใหม่ โดยหันมาเน้นในการสร้างวัฒนธรรมแห่งความใฝ่รู้และสู้สิ่งที่ยาก ซึ่งวัฒนธรรมดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้นั้น ก็ด้วยการศึกษาหรือพัฒนาคนให้มีคุณภาพและศักยภาพนั่นเอง<sup>๑๘</sup>

ตัวอย่างของ ความเป็นนวัตกรรมตามแผนบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๔๓ – ๒๕๕๑ ยุทธศาสตร์ที่ ๒ มุ่งพัฒนาคนและสังคมที่มีคุณภาพ : การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต พัฒนาคอนให้มีความรู้คู่คุณธรรมและจริยธรรม เตรียมความพร้อมให้สอดคล้องกับการพัฒนาและการแข่งขันของประเทศ กระทรวงศึกษาธิการจึงได้กำหนดเป้าหมายให้นักเรียนทุกคนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๔๔ โดยเน้นการกระตุ้นและส่งเสริม สนับสนุนให้โรงเรียนได้พัฒนาขีดความสามารถในการคิดค้นนวัตกรรมต่าง ๆ ที่นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพนักเรียนให้เป็นไปตามจุดหมายของหลักสูตร ดังนั้น ข้าพเจ้าได้จัดทำชิ้นงานที่เรียกว่า สิ่งประดิษฐ์ชิ้นใหม่ เป็นชิ้นงานขึ้นมา ๑ ชิ้นงาน เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนวิชาพุทธศาสนา โดยมีพระคุณเจ้าเมตตาตามาช่วยในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน สำหรับนักเรียนที่เรียนไม่ทันเพื่อน ยังสามารถนำสื่อกลับไปศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเองได้อีกทางหนึ่ง นวัตกรรมที่ผู้ทำสร้างขึ้นมานี้ อาจจะไม่นับเป็นนวัตกรรมใหม่ แต่เป็นนวัตกรรมที่จำเป็น เพื่อคิดหาทางแก้ปัญหาสร้างแรงจูงใจในการใฝ่รู้ใฝ่เรียน โดยการใช้สื่อประเภทภาพถ่าย ที่แต่เดิมมีอยู่แล้วถูกทิ้งขว้างไว้ อีกทั้งยังขาดความสนใจที่จะนำมาดัดแปลงปรับปรุงให้เกิดความเป็นสิ่งที่น่าสนใจในการศึกษาเรียนรู้ จะเห็นได้ว่าในปัจจุบันการค้นคิดวิธีการพัฒนาชิ้นงานที่เรียกว่า CD-Multimedia E-book สารวิชาเพิ่มเติมพุทธศาสนา รายวิชาพุทธประวัติ ที่สามารถนำมาใช้ประกอบการศึกษาเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ไม่ว่าจะเป็นนักเรียนของอุบาสก-อุบาสิกาตลอดจน ผู้มีความสนใจใฝ่เรียนรู้ศึกษา ตัวอย่างหลักสูตร หลักสูตรธรรมศึกษา รายวิชาพุทธประวัติ ได้ศึกษาเรียนรู้ผ่านวิธีการให้ผู้เรียนนำรูปแบบของซีดี(CD) เพื่อทำการศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง และ ผลพลอย

<sup>๑๘</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ธรรณภณ สมหวัง สำนักวิชาศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยศรีปทุม นำเสนอในการประชุมทางวิชาการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อความเท่าเทียมกันประจำปีพ.ศ. ๒๕๕๕ เรื่อง “เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารกับพระพุทธศาสนา” หรือ ICT for All Symposium 2012 on “ ICT and Buddhism” เมื่อวันที่เสาร์ที่ ๒๔ พฤศจิกายนพ.ศ. ๒๕๕๕ โดยชมรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อความเท่าเทียมกัน (ICT for All Club -- www.ictforall.org) และภาคีองค์กรร่วมจัดได้แก่ สภาองค์กรพระพุทธศาสนาแห่งประเทศไทยสมาคมพัฒนาผู้บริโภคไทย สมาคมรัฐธรรมนูญเพื่อประชาธิปไตยสภาพัฒนาการเมืองภาคพลเมืองและสมาคมวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและนวัตกรรมแห่งประเทศไทย.

ได้ผู้ปกครองส่วนหนึ่ง ได้มีโอกาสศึกษาหาความรู้ พุทธประวัติ ได้ตนเองอีกทางหนึ่งด้วย และ นอกจากนี้ ยังมีกลุ่มเป้าหมายที่จะได้รับประโยชน์ สามารถแบ่งออกเป็น จำนวน ๔ กลุ่ม ดังนี้

(ก) นักเรียนในสถานศึกษาที่กำลังศึกษาวิชาธรรมศึกษา ตามหลักสูตรเพิ่มเติมสาระวิชาพุทธศาสนาที่โรงเรียนเพิ่มเติมและเข้าใจหลักธรรมในพุทธศาสนามากขึ้นเมื่อเทียบกับหลักสูตรเดิม

(ข) อุบาสก อุบาสิกา ที่เข้ามารักษาศีลปฏิบัติ ทุกวันพระ ต้นเดือน และ กลางเดือนได้รับการเรียนรู้พุทธประวัติที่ถูกต้อง และ เกิดความเข้าใจในหลักธรรมของพระพุทธเจ้า

(ค) พระที่เข้ารับการบรรพชาใหม่ ที่ศึกษาธรรมศึกษา นวกะ

(ง) บิดา-มารดา ครู-อาจารย์ ที่นักเรียนนำ Program E-Book ไปเปิดศึกษาที่บ้านตนเองซึ่งในแต่ละกลุ่มเป้าหมายนั้น เกิดทักษะและเกิดการเรียนรู้ในสิ่งที่ถูกต้อง ได้มากขึ้น

จากตัวอย่างข้อความด้านบน กระบวนการได้มาซึ่ง นวัตกรรม<sup>๑๙</sup> การดำเนินการจัดสร้าง นวัตกรรม ตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๔๙ และ ต่อเนื่องเป็นระยะ ๓ ปี จนถึงปีงบประมาณ ๒๕๕๑ โดยมุ่งเน้นยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาให้กับผู้เรียนในสาระเพิ่มเติมพระพุทธศาสนา วิชาธรรมศึกษา โดยการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ หรือ วิธีการใหม่ๆ ที่ยังไม่เคยมีมาก่อนพัฒนาเป็นนวัตกรรมการศึกษาที่มีคุณภาพ ที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน เพื่อปรับปรุงหรือเพิ่มประสิทธิภาพใน การจัดการเรียนการสอน และพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมของนักเรียนอีกทั้งยังส่งเสริมให้นักเรียน มีวิธีการเรียน และครูวิธีการสอน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอนของโรงเรียน และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการเรียนการสอนของครู และ นักเรียนตามแนวปฏิรูปการศึกษา ตอบโจทย์และวัตถุประสงค์ ที่ว่าเพื่อส่งเสริมและพัฒนารเรียนการสอนตามหลักสูตรสถานศึกษา วิชาพุทธศาสนา ธรรมศึกษาที่เป็นสาระเพิ่มเติม ตลอดจน สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการกระตุ้นการเรียนรู้ของผู้เรียนให้เกิดความใฝ่รู้ใฝ่เรียน ในวิชาพุทธศาสนาที่เป็นศาสนาของคนส่วนใหญ่ตามทะเบียนราชของประเทศไทย ผลลัพธ์ระยะยาวได้พัฒนาคณะครู อาจารย์และผู้ปกครองที่มีความสนใจใฝ่รู้ในการเรียนรู้วิชาธรรมศึกษาและเข้าสอบธรรมสนามหลวง ในการพัฒนาศักยภาพของประชาชนโดยรวม แนวคิดประเทศไทย ๔.๐ ทูมมนุษย์<sup>๒๐</sup> ในที่ประชุมกล่าวถึง แนวคิดประเทศไทย 4.0 นั้น มีหัวใจสำคัญ อยู่ที่การเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการมองคน การปฏิรูปคน ด้วย

<sup>๑๙</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ธณภณ สมหวัง สำนักวิชาศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยศรีปทุม นำเสนอในการประชุมทางวิชาการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อความเท่าเทียมกันประจำปีพ.ศ. ๒๕๕๕ เรื่อง “เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารกับพระพุทธศาสนา” หรือ ICT for All Symposium 2012 on “ICT and Buddhism” เมื่อวันที่ ๒๔ พฤศจิกายนพ.ศ. ๒๕๕๕ โดยชมรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อความเท่าเทียมกัน (ICT for All Club -- www.ictforall.org) และภาคีองค์กรร่วมจัดได้แก่ สภาองค์กรพระพุทธศาสนาแห่งประเทศไทยสมาคมพัฒนาผู้บริโภคไทย สมาคมรัฐธรรมนุญเพื่อประชาธิปไตยสภาพัฒนาการเมืองภาคพลเมืองและสมาคมวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและนวัตกรรมแห่งประเทศไทย.

<sup>๒๐</sup> สรุปรประเด็นสำคัญในการประชุม HR Towards เรื่อง Thailand ๔.๐ วันที่ ๒๔/๑๑/๒๕๕๙. จัดโดยสมาคมการบริหารงานบุคคลแห่งประเทศไทย.

การศึกษา และการเรียนรู้ เปลี่ยนจาก Upskill Labor ไปสู่การเป็น Knowledge Worker และ Smart Talent โดยที่ผู้นำต้องเปิดใจกว้าง มองไกล ลงมือปฏิบัติ ไปให้ถึงเป้าหมาย โดยมี 3M คือ (1) Mutual Trust การไว้วางใจซึ่งกันและกัน (2) Mutual Respect การให้เกียรติซึ่งกันและกัน (3) Mutual Benefit การสร้างประโยชน์ร่วมกัน

ประเด็นของทุนมนุษย์หัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนสู่ ประเทศไทย ๔.๐ เมื่อทำการวิเคราะห์สาเหตุที่มาของสภาพปัญหา ซึ่งส่งผลให้ประเทศไทยต้องประสบภาวะวิกฤตในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา จะพบว่า ความสำคัญประการหนึ่งมาจาก “คุณภาพคน” กล่าวคือ โครงสร้างกำลังคน และ คุณภาพของทุนมนุษย์ของสังคมไทยกำลังมีปัญหาซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะบ่งชี้ขีดความสามารถในการแข่งขันระยะยาวของประเทศ<sup>๒๑</sup> อย่างไรก็ตามแม้ว่าทุกวันนี้เทคโนโลยีสารสนเทศ มีความก้าวหน้าอย่างมากสามารถให้ข้อมูลข่าวสาร ได้อย่างรวดเร็ว เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าถึงพระพุทธรูปศาสนา อย่างไม่เคยมีมาก่อนแต่ ข้อควรระวังควรใช้อย่างมีโยนิโสมนสิการ การมีสติรับรู้เท่าทัน เทคโนโลยี เมื่อนำมาใช้ในทางที่ดีก็เกิดสิ่งดี เมื่อนำมาใช้ในทางที่ไม่ดีก็เกิดสิ่งเลวร้ายได้เช่นกัน ฉะนั้น ไม่ควรมองเทคโนโลยีด้วยสายตา ที่ไร้เดียงสาจนเกินไป มีหลายคนหลงคิดว่าเทคโนโลยีล้วน เป็นเพียงเครื่องมือ หรือ Tools ที่มนุษย์สร้างขึ้น มาเพื่อการใช้งานแต่ถ้าเรามองให้ลึกซึ้งลงไปก็เห็นถึงความสลับซับซ้อนมากกว่านั้นพุทธศาสนาเป็นศาสนาที่เน้นการพัฒนาตนเองพึ่งตนเองฝึกตนเองเทคโนโลยีก็มีแนวโน้มไปอีกด้านหนึ่งคือเอื้ออำนวยความสะดวกในเชิงกายภาพซึ่งอาจทำให้ยึดติดอยู่กับวัตถุขาดวัตถุแล้วเป็นทุกข์ขยับขึ้นขณะที่ศาสนาเน้นให้มนุษย์กลับไปหารากฐานของตัวเองและพัฒนาจิตใจมากกว่าเรื่องกายภาพหรือการอำนวยความสะดวกเทคโนโลยีในพุทธศาสนาคือ “การภาวนาถ้าพุทธบริษัทรู้จักใช้ก็จะขยายไปถึงศีลสมาธิและปัญญาส่วนความหวังที่จะให้เทคโนโลยีแห่งโลกปัจจุบัน ตัวอย่างเช่นอินเทอร์เน็ต เป็นเครื่องมือ ในการสอนพระพุทธรูปศาสนา นั้น อาจเป็นการเปิดประตูบานแรกเท่านั้นผลเป็นอย่างไรเป็นที่น่าติดตามเป็นอย่างยิ่ง

#### ๒.๑.๔ แนวคิดทฤษฎีการมีส่วนร่วม

สมาชิกสหกรณ์ มีความสำคัญต่อการมีส่วนร่วม ของกระบวนการสหกรณ์ทุกประเภท ความหมาย คำว่า “การมีส่วนร่วม (Participation)” ได้ไว้ว่า “เป็นการมีส่วนร่วม (ร่วมกับคนอื่น) ในการกระทำบางอย่างหรือบางเรื่อง” ซึ่งจะมีความหมายตรงกันข้ามกับคำว่า “การเมินเฉย (Apathy)” หากอธิบายความหมายของการมีส่วนร่วม (Participation) ในทางวิชาการ จะหมายถึง ความเกี่ยวข้องทางด้านจิตใจ ความรู้สึก นึกคิดของแต่ละคนที่มีต่อกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งของกลุ่ม เป็นแรงกระตุ้นที่ช่วยทำให้เกิดความสำเร็จ เกิดความรับผิดชอบต่อกิจกรรมร่วมกันด้วยการเข้าไปเกี่ยวข้อง (Involvement) เข้าไปช่วยเหลือ (Contribution) และ มีความรับผิดชอบ (Responsibility) ซึ่งจะเกิดขึ้นทุกระดับของสายบังคับบัญชาใน ๓ ลักษณะ คือ ๑) มีการช่วยเหลือ ๒) มีการให้อำนาจ ๓) มีขอบเขตภาระงาน<sup>๒๒</sup>

จากการศึกษากระบวนการและระบบการพัฒนาบุคลากรจังหวัดสมุทรปราการ ในการประชุมใหญ่สามัญประจำปี ของสหกรณ์ทุกประเภท พบว่า สมาชิกขาดความรู้ และ หลักการมี

<sup>๒๑</sup> สุวิทย์ เมษินทรีย์,ดร “โมเดลขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง [สืบค้น ๒๕ เมษายน ๒๕๖๐]

<sup>๒๒</sup> The Oxford English Dictionary, London: Oxford University Press, 1993.

ส่วนรวมใน ๓ ลักษณะตามที่กล่าวไว้ในทฤษฎี “การมีส่วนร่วม (Participation)” สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่โดยเฉลี่ย ๘๐% ให้ความสนใจในเรื่องการกู้ทรัพย์ การรับเงินปันผล การได้รางวัล การท่องเที่ยว จากคณะกรรมการดำเนินการของบางสหกรณ์ โดยสร้างพฤติกรรม ผลตอบแทน รายได้ที่ได้มาจากการต่างตอบแทน จนกลายเป็นอุปนิสัย โดยไม่ได้ทำการศึกษาหน้าที่ของสมาชิกในการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

ซึ่งลักษณะวัฒนธรรมทางสังคมรอบคอบคิดตะวันตก กล่าวถึงทฤษฎีการมีส่วนร่วม ซึ่งเกิดขึ้นควบคู่กับความเชื่อในระบบประชาธิปไตยที่เชื่อเรื่องสิทธิและความเสมอภาคระหว่างประชาชน นอกจากนั้นความเชื่อเรื่อง “การมีส่วนร่วม” มีความเกี่ยวพันอย่างลึกซึ้งกับความเชื่อในเรื่อง “ความเป็นปัจเจก” (Individualism) ที่มีความสามารถ และ ศักยภาพที่คิดเองเป็นในการแสดงความคิดเห็นของตนในชุมชนที่สังกัด ปัจเจกเหล่านี้มีความตระหนักว่าพวกเขาจำเป็นต้องมารวมกันเพื่อผลประโยชน์ร่วมกันของทุกๆ คน ภายใต้กติกาที่ร่วมกันกำหนด<sup>๒๓</sup>

ปรากฏการณ์ทางสังคมแสดงให้เห็นถึงสภาพของเหตุการณ์ ในเรื่องการมีส่วนร่วมของสังคมปัจจุบัน นักวิชาการหลายท่านให้ความเห็นประเด็นของปรากฏการณ์ทางสังคม ที่แสดงให้เห็นถึงสภาพของเหตุการณ์ ในเรื่องการมีส่วนร่วมของสังคมสอดคล้องกับตำราและทัศนะของชัชววัฒน์ สถาอานันท์ได้ให้ความเห็นว่า “ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติที่ดำรงอยู่ทั่วไปเป็นเรื่องธรรมดา และ ผังรากลึกอยู่ในสังคม ดังนั้น ปัญหาของมนุษย์จึงมิใช่การขจัดความขัดแย้งให้หมดสิ้นไป เพราะเป็นไปไม่ได้ในทางปฏิบัติ”<sup>๒๔</sup> ฉะนั้น กระบวนการแบบมีส่วนร่วม คือ สิ่งที่พึงกระทำ กระบวนการสหกรณ์ทุกประเภท จะดำเนินการอย่างไรให้มีการจัดการแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้สมาชิกในระบบสหกรณ์ทุกประเภท มีการอยู่ร่วมกันด้วย หลักการสหกรณ์ ๗ ข้อ การได้มาซึ่งความรู้ของการก่อตั้งสหกรณ์ การเป็นสมาชิก หน้าที่ของสมาชิกสหกรณ์ ตลอดจนจนถึง ความเข้าใจ ใน ๓ ลักษณะ คือ ๑) มีการช่วยเหลือ ๒) มีการให้อำนาจ ๓) มีขอบเขตภาระงานกระบวนการและระบบการพัฒนาบุคลากรสหกรณ์

ข้อดีการมีส่วนร่วมที่เน้นกระบวนการส่งเสริม นรินทร์ชัย พัฒนพงศา<sup>๒๕</sup> ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมที่ เน้นกระบวนการส่งเสริม ชักนำ สนับสนุน และ สร้างโอกาสให้ชาวบ้านทั้งในรูปของส่วนบุคคล และ กลุ่มต่างๆ ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง หรือหลายกิจกรรม โดยต้องเป็นไปด้วยความสมัครใจ ไม่ใช่เข้ามาร่วม เพราะหวังสิ่งตอบแทน และที่สำคัญการมีส่วนร่วมจะต้องสอดคล้องกับความจำเป็น ความต้องการและวัฒนธรรมของคนส่วนใหญ่ด้วย และการมีส่วนร่วมมี ๔ ลักษณะ<sup>๒๖</sup>

<sup>๒๓</sup> จามะรี เชียงทอง, สังคมวิทยาการพัฒนา, (กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๙), หน้า ๑๕๓.

<sup>๒๔</sup> ชัชววัฒน์ สถาอานันท์, สันติทฤษฎี/วิถีวัฒนธรรม, (กรุงเทพมหานคร: เรือนแก้วการพิมพ์, ๒๕๓๙), หน้า ๑๙.

<sup>๒๕</sup> นรินทร์ชัย พัฒนพงศา “แนวทางในการใช้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน”, ( กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ, ๒๕๓๘), หน้า ๑-๓, หน้า ๑๙.

<sup>๒๖</sup> การมีส่วนร่วม ๔ ลักษณะ ๑) การมีส่วนร่วม เป็นการเข้าไปได้รับอำนาจที่จะคิดทำมากขึ้นไม่ว่าในเรื่องการเมืองหรืออำนาจในการตัดสินใจที่จะดำเนินการใด ๆ ๒) การมีส่วนร่วม เป็นการร่วมกันอย่างมีอิสรภาพ เสมอภาค มีความเท่าเทียมกัน และมีส่วนร่วมอย่างเข้มแข็ง (Active) มิใช่มีส่วนร่วมอย่างเฉื่อยชา (Passive) ๓) การมีส่วนร่วม จะต้อง

### ๒.๑.๔ แนวคิด LIST MODEL<sup>๒๗</sup>

LIST MODEL หมายถึง นวัตกรรมการวิจัยมหาจุฬาลงกรณการวิจัยมหาจุฬาลงกรณ์ปฏิบัติการณ์นวัตกรรมแบบยั่งยืน : การมีนวัตกรรมในการสร้างบุคลากรได้อย่างไร : งานวิจัยมหาจุฬาตอบโจทย์การพัฒนา การพัฒนาประเทศ และ แนวพระพุทธรศาสนา : หลายมหาวิทยาลัยเริ่มสร้างซอฟต์แวร์ในการพัฒนาอย่างยั่งยืน เพื่อให้ตอบโจทย์ยุทธศาสตร์การวิจัย และ นวัตกรรมแห่งชาติ ๔ ยุทธศาสตร์ มีข้อความปรากฏไว้ว่าให้มีการพัฒนางานวิจัยแบบเดิม พัฒนามาเป็นนวัตกรรม อธิบายพอเห็นภาพ ดังนี้

- ๑) การวิจัยและนวัตกรรมเพื่อสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจ
- ๒) การวิจัยและนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม
- ๓) การวิจัยและนวัตกรรมเพื่อการสร้างองค์ความรู้พื้นฐานประเทศ
- ๔) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานบุคลากรและระบบวิจัยและนวัตกรรมของประเทศ

กระบวนการบริหารสหกรณ์ตามโครงสร้างเดิม ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการในการพัฒนาบุคลากร ทำการวิจัยเพื่อตอบโจทย์สังคมปัจจุบัน ทำอย่างไรให้กระบวนการสหกรณ์สร้างนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลากร ตัวอย่างการสร้างนวัตกรรม เพื่อตอบโจทย์คนในสังคมเรื่องมลพิษ คือการสร้างเตาเผาไร้ควันเป็นนวัตกรรมเพื่อใช้ในวัดต่าง ๆ ในประเพณีฌาปนกิจ โดยไม่มีควัน ที่จะนำไปสู่มลพิษ หรือ สารมะเร็ง รวมถึง เครื่องวัดคลื่นสมอง เวลานั่งสมาธิในการดูคลื่นสมอง

นโยบายของภาครัฐในการส่งเสริมการวิจัยปี ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔ โดยมีแนวคิดในการวิจัยเพื่อการปฏิรูปประเทศสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน โดยเน้น"การพัฒนาคนทางกาย พลวัตกรรม จิตใจ และ ปัญญา ฉะนั้นงานวิจัยควรสร้างระบบการพัฒนาบุคลากร ถอดบทเรียน ตอบโจทย์ยุทธศาสตร์ชาติ และ กระบวนการของพระพุทธรศาสนา และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การสหประชาชาติ ๑๗ ประการ โดยยึดคุณภาพสังคม ความสุข ความยั่งยืน แล้ว กระบวนการวิจัยในปัจจุบันควรมุ่งเน้นตอบโจทย์การพัฒนาประเทศ เพื่อตอบโจทย์องค์การสหประชาชาติ และ ตอบโจทย์แนวพุทธ " สิ่งสำคัญคือ การพัฒนาคน มหาจุฬาเราถนัดงานวิจัยเอกสารถือว่าเชี่ยวชาญมาก ซึ่งการวิจัยระดับยุทธศาสตร์ ๓ ประการ คือ

- ๑) คว้าศึกษาวิจัยจากเอกสาร วิจัยโดยการสอบถามความคิดเห็นเชิงสำรวจ งานวิจัยนั้นสามารถตอบคำถาม What R from Data

ได้มีส่วนร่วมตั้งแต่ขั้นแรกของกระบวนการไปจนถึงขั้นสุดท้ายของโครงการ ๔) การมีส่วนร่วม มักเป็นเรื่องที่ผู้ด้อยโอกาสขอแบ่งอำนาจจากผู้มีอำนาจเหนือกว่าเพื่อปรับปรุงชีวิตของตนให้ดีขึ้น

<sup>๒๗</sup> พระสุธีรัตนบัณฑิต,ดร.ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย บรรยายเรื่อง" การวิจัยเชิงพื้นที่ การประยุกต์พระพุทธรศาสนา หลักการและวิธีการ"กล่าวว่าไว้ว่าปัจจุบันรูปแบบในการวิจัยมีการเปลี่ยนแปลงตามยุคไทยแลนด์ ๔.๐ .ในการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ

๒) ควบคู่กับวิจัยโดยการหารื้อ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น สนทนากลุ่มวิพากษ์เชิงลึก วิจัยโดยการลงมือทดลองกับกลุ่ม ตัวอย่างบางกลุ่มโดยใช้ความรู้และเทคนิคบางอย่าง กิ่งทดลอง งานวิจัยนั้นสามารถตอบ What Why R with Demo "

๓) ควบคู่กับด้วยการลงมือปฏิบัติร่วมกับผู้เกี่ยวข้องโดย การใช้ความรู้ และ เทคนิคบางอย่าง เป็นการวิจัยเชิงทดลอง และการลงมือการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเป็นเชิงปฏิบัติการ งานวิจัยนั้นสามารถ ตอบ R and Development

ข้อมูลที่น่าสนใจ การวิจัยของสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ มหาจุฬา มี ๑๑ รูปแบบ ผู้อำนวยการวิจัยพุทธศาสตร์เสนอว่าควร " ใช้การวิจัยแบบทดลองและการวิจัยเชิงปฏิบัติการ " จะเกิดความยั่งยืน เพราะเห็นมุมมองของกันและกัน เพราะเรียนรู้กันและกัน สร้างความเข้าใจกัน ต้องทำการศึกษาเรียนรู้จากภายนอก คือ ศาสตร์สมัยใหม่ จะเห็นมิติความแตกต่างในการวิจัยหมายถึง กระบวนการค้นหาข้อเท็จจริงเพื่อความรู้และนวัตกรรม มี ๕ ขั้นตอน

๑) ศึกษาวิเคราะห์จากเอกสาร แล้วสรุปองค์ความรู้เท่านั้น นำไปเขียนในบทที่ ๒ บทที่ ๓ และบทที่ ๔

๕) การวิเคราะห์จากเอกสาร ค้นหาข้อเท็จจริง ข้อมูลความคิดเห็น ปริมาณหรือคุณภาพ สร้างความรู้ผสมผสาน กระบวนการ ทดลองทดสอบ สรุปเป็นองค์ความรู้แนวปฏิบัติที่เหมาะสม เมื่อพัฒนามาถึงขั้นที่ ๕ การวิจัยกระบวนการ คือ " คุณธรรม ความสุข ความรู้ การเรียนรู้ ทักษะ ความเสมอภาค "สู่การพัฒนาแบบยั่งยืน กระบวนการ LIST MODEL มี ๓ ประการ

๑) Learning การเรียนรู้ ความหมาย ของการเรียนรู้ นั้นคือ เราจะเรียนอะไร เรียนรู้กับใคร เรียนรู้ได้อย่างไร ผลของการเรียนคืออะไร เพราะปัจจุบันสังคมไทยเราเรียนรู้แล้วจบ แล้วจะอย่างไร ? ตัวอย่างเช่นการจัดงาน งานวิสาขบูชาจัดมา ๑๔ ครั้ง เกิดการเรียนรู้มีร่วมกันนานาชาติสร้างเครือข่าย ได้เรียนรู้อะไร

กระบวนการสหกรณ์ที่มีปรากฏการณ์ทางสังคมในเรื่องการทุจริต การลงทุนผิดประเภท ได้เรียนรู้อะไร

๒) Innovation นวัตกรรมและการสร้างสรรค์ กระบวนการสหกรณ์ สามารถผลิตตัวแบบเชิงพุทธหรือการบริหารจัดการเชิงพุทธให้เกิดเป็นรูปธรรมได้อย่างไร ที่เกิดการมีส่วนร่วมและสร้างสรรค์

๓) Sustainable action ความยั่งยืน ในประเด็นนี้ให้ความหมายและคุณค่า ในการเรียนรู้ร่วมกัน เข้าใจกัน เอาใจใส่ Innovation นวัตกรรมและการสร้างสรรค์ ด้วยการเกิดความยั่งยืนในสิ่งที่ทำร่วมกัน

๔) Transformation การเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการอยู่ร่วมกัน

ฉะนั้น ในการวิจัยเราต้องสามารถตอบโจทย์ ๔ ประการ คือ ๑) เรียนรู้เรื่องอะไร ๒) เรียนรู้กับใคร ๓) กระบวนการเรียนรู้เป็นอย่างไร ๔) ผลการเรียนรู้เป็นอย่างไร



ฉะนั้น กล่าวโดยสรุปว่า การพัฒนาวิทยาการต้นแบบถือว่าเป็นนวัตกรรมบริการ สร้างความยั่งยืน ด้วยศาสตร์สมัยใหม่ จึงมีการเปลี่ยนแปลงสู่การบูรณาการ สรุป คือ การพัฒนาคน ปัจจุบันเราแค่เรียนรู้ จำนวนมากงานวิจัยแบบนี้ แต่เราไม่สร้างความยั่งยืน จึงไม่เกิดการเปลี่ยนแปลง จะเห็นได้ว่างานวิจัยหลาย เรื่องต้องมีฐานพระพุทธศาสนา ปัจจุบันสังคมเรามีการเปลี่ยนแปลงไปเร็วมาก การพัฒนางานวิจัยมีความ จำเป็นในการพัฒนาแนวคิด ยกตัวอย่าง อธิการบดีมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กล่าวว่า ไว้ “สร้างมหาจุฬาวังน้อย ๑๐ ปีแรก สร้างฮาร์ดแวร์ เป็นอาคารสถานที่ ส่วน ๑๐ ปีหลัง จาก พ.ศ.๒๕๖๐ ต่อ จากนี้ไปเราจะสร้างซอฟต์แวร์ คือ สร้างองค์ความรู้สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อตอบโจทย์สังคม ” คณะผู้วิจัย เห็นว่าศาสตร์ว่าด้วยการจัดการและวิชาพระพุทธศาสนามีความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ควบคู่กันไปอย่างเป็นระบบและต้องออกแบบการบริหารให้สอดคล้องกับบริบทในสังคมนั้น

## ๒.๒ หลักปัญญาพละในคัมภีร์พระพุทธศาสนา

**หลักธรรมพละ ๕** ในความหมายงานวิจัยนี้ นิยามศัพท์ “ปัญญาพละ” งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์นำ หลักธรรมพละ ๕ เพื่อนำมาผสมผสานการสร้างระบบการพัฒนาบุคลากรสหกรณ์ ผู้วิจัยออกแบบระเบียบ วิจัยหลักธรรมพละ ๕ โดยนิยามศัพท์ “ปัญญาพละ” ให้ความหมายการหลักการวิธีการแนวพระพุทธศาสนา ปัญญาพละ ( Panjapala ) หมายถึง หลักธรรมพละ 5 เพื่อนำมาบูรณาการเข้ากับมาตรฐานสหกรณ์ จริยธรรม ของผู้ปฏิบัติหน้าที่ตามโครงสร้าง นำมาเป็นเครื่องมือ ขับเคลื่อนบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้มี คุณลักษณะผู้มี ปัญญาและกำลังแห่งความรอบรู้ หรือ ความฉลาดซึ่งเป็นคุณสมบัติของผู้นำทุกระดับต้องมีคุณธรรมในใจ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการกระบวนการและระบบการพัฒนาบุคลากรสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ

เนื้อหาหลักธรรมพละ ๕ ในชั้นปฐมภูมิที่ปรากฏในพระพุทธศาสนาเถรวาท โดยเนื้อหา ความหมายพละ ๕ สามารถทำให้เกิดมีขึ้นนั้น เป็นสิ่งที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้เท่าเทียมกัน เพราะทุกคนมี ศรัทธา วิริยะ สติ สมาธิ และปัญญาอยู่แล้วในดวงจิตของตนเอง<sup>๒๘</sup> สิ่งสำคัญต้องลงมือปฏิบัติ ทางหลัก พระพุทธศาสนา โดยเฉพาะหลักพละ ๕ นี้เป็นภาคปฏิบัติ แม้จะศึกษารู้ในทฤษฎี (ปริยัติ) มามากเป็น อย่างดี แต่ถ้าขาดการนำไปพิสูจน์โดยการปฏิบัติให้เห็นจริงตามคำสอนจนเกิดผล (ปฏิบัติ) ก็ไม่นับว่าเป็น การศึกษาที่ถูกต้องตามหลักพระพุทธศาสนา การปฏิบัติจึงเป็นสิ่งสำคัญ<sup>๒๙</sup> ดังที่พระพุทธองค์ตรัสถึง ความสำคัญของ พละ ๕ ไว้ในภวนาสสูตรว่า

เมื่อไม่ได้เจริญ พละ ๕ แม้ตั้งปรารถนาให้จิตของตนหลุดพ้นจากอาสวะทั้งหลาย ก็ตามแต่สิ่งนั้นก็ไม่อาจเป็นไปได้ เปรียบเหมือนแม่ไก่มีไข่อยู่ แม้จะตั้งความปรารถนาให้ลูกไก่ใช้ปลายเล็บเท้าหรือจะงอยปาก ทำลายกระเปาะไข่ออกมาได้สวัสดิ แต่สิ่งนั้นก็ไม่ได้เป็นไปไม่ได้ เพราะแม่ไก่ก่อกไข่ไม่ดี ให้ความอบอุ่นไม่ดี ฟัก ไม่ดี แต่ถ้าหมั่นเจริญพละ ๕ อยู่แม้ไม่ได้ตั้งความปรารถนาให้จิตของตนหลุดพ้นจากอาสวะทั้งหลาย แต่สิ่งนั้นก็เกิดขึ้นได้ เปรียบเหมือน แม่ไก่มีไข่อยู่ แม้จะไม่ตั้งความปรารถนาให้ลูกไก่ใช้ปลายเล็บเท้าหรือจะงอยปาก

<sup>๒๘</sup> พระธรรมบาลเถระ (พระคันธสาราภิวังศ์ แปลและอธิบาย) **สังขสังเขป**, (กรุงเทพฯ ฯ : ไทยรายวันการพิมพ์, ๒๕๔๘), หน้า ๑๓๑.

<sup>๒๙</sup> พระธรรมวิสุทธิกวี (พิจิตร ฐิตวณโณ), **การพัฒนาจิต** (กรุงเทพฯ ฯ ไทยรายวันการพิมพ์, ๒๕๔๘), หน้า ๑๖๓.

ทำลายกระเปาะไข่ออกมาได้โดยสวัสดิ์ แต่สิ่งนั้นก็เกิดขึ้นมาได้ เพราะแม่ไก่กกไข่ดีแล้ว ให้ความอบอุ่นดีแล้ว ฟักดีแล้ว<sup>๓๐</sup>

### ความหมายของพละ ๕

จากการศึกษาพบว่า ความหมายของพละ ๕ โดยตรงมี ๓ นัย คือ ๑) พละ ๕ หมายถึง กำลัง ๒) พละ ๕ หมายถึง พลัง ๓) พละ ๕ หมายถึง หลักธรรมที่เป็นพลังอันเป็นคุณวิเศษ<sup>๓๑</sup> สามารถอธิบายได้ตามลำดับดังนี้

๑) พละ ๕ หมายถึง “กำลัง”<sup>๓๒</sup> ที่เป็นพื้นฐานเป็นรากฐาน<sup>๓๓</sup> กำลังแรงความเข้มแข็งที่ทำให้ข่มขจัดได้แม้แต่กำลังแห่งมาร ทำให้สามารถดำเนินชีวิตที่ดั่งามปลอดภัยโปร่งเป็นสุข บำเพ็ญกิจด้วยความบริสุทธิ์เต็มที่ไม่ไม่มีกิเลสหรือความทุกข์ใดๆ จะสามารถปีบคั้นครอบงำได้<sup>๓๔</sup>

๒) พละ ๕ หมายถึง “พลัง”<sup>๓๕</sup> คือ เป็นพลังทำให้เกิดความมั่นคง ครอบงำเสียซึ่งความไร้ศรัทธา ความเกียจคร้าน ความประมาท ความฟุ้งซ่าน และความหลง

๓) พละ ๕ หมายถึง “หลักธรรม” อันเป็นคุณวิเศษ หมายถึงว่า พละ ๕ เป็นหลักธรรมที่อยู่ในองค์ธรรมแห่งการตรัสรู้คือ โภธิปักขิยธรรม ๓๗ ประการ ได้แก่ สติปัฏฐาน ๔ สัมมปปธาน ๔ อิทธิบาท ๔ อินทรีย์ ๕ พละ ๕ โภชณงค์ ๗ อริยมรรคมีองค์ ๘<sup>๓๖</sup> มีปรากฏในพระวินัยปิฎกในลักษณะพุทธบัญญัติและอนุบัญญัติ ปาราชิกสิกขาบทที่ ๔ ว่าด้วยการกล่าว อวดอุตริมนุสสรธรรม<sup>๓๗</sup> มีความหมายว่า พละ ๕ เป็นหลักธรรมที่เป็นคุณวิเศษ เป็นมรรคภาวนา เป็นอูตริมนุสสรธรรม เป็นญาณทัสสนีที่ประเสริฐอันสามารถภิกษุผู้อวดพละ ๕ ที่ไม่มีในตนต้อง อาบัติปาราชิก ดังนี้

### ความหมายองค์ประกอบในพละ ๕

ความหมายองค์ประกอบในพละ ๕ คือ ความหมายขององค์ธรรม ๕ อย่างที่ประกอบอยู่ในพละ ๕ ได้แก่ ๑. ศรัทธา ๒. วิริยพละ ๓. สติพละ ๔. สมาธิพละ ๕. ปัญญาพละ<sup>๓๘</sup> มีความหมายของแต่ละอย่าง ดังนี้

#### ๑. ศรัทธาพละ

ว่าด้วยหลักการที่เป็นสาระใหญ่แล้วเป็นความเชื่อในปัญญาตรัสรู้ของพระพุทธรเจ้า<sup>๓๙</sup> หมายถึงความเชื่อความมั่นใจในพระปรีชาญาณของพระพุทธรเจ้า ในฐานะที่ทรงเป็นต้นแบบหรือผู้นำของมนุษย์ที่ยืนยันถึงสมรรถ

<sup>๓๐</sup> ดูรายละเอียดใน อง.สตตก. (ไทย) ๒๓/๗๑/๑๕๖ - ๑๕๘.

<sup>๓๑</sup> วิ.ม. (บาลี) ๑/๑๘๓ - ๒๑๑/ ๑๒๖ - ๑๒๙, วิ.ม. (ไทย) ๑/๑๘๓ - ๒๑๑/ ๑๒๗ - ๒๑๐.

<sup>๓๒</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๑๕๖

<sup>๓๓</sup> พุทธทาสภิกขุ, โภธิปักขิยธรรม ธรรมสูงสุดแห่งความรู้แจ้ง ๓๗ ประการ, หน้า ๑๕๑.

<sup>๓๔</sup> ความหมายของพละ ในพร ๕ อ่างใน, พระธรรมปิฎกพระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๑๖๙.

<sup>๓๕</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๘๗,

<sup>๓๖</sup> วิ.ม. (บาลี) ๑/๑๘๙/๑๒๙/, วิ.ม. (ไทย) ๑/๑๘๙/๑๘๕.

<sup>๓๗</sup> วิ.ม. (บาลี) ๑/๑๘๓ - ๒๑๑/ ๑๒๖ - ๑๒๙, วิ.ม. (ไทย) ๑/๑๘๒ - ๒๑๑/๑๒๗ - ๒๑๐.

<sup>๓๘</sup> อง ปลูก. (ไทย) ๒๒/๑๔/๑๗ - ๑๘.

<sup>๓๙</sup> อง ปลูก. (ไทย) ๒๒/๑๔/๑๗.

วิสัยของมนุษย์ว่า มนุษย์สามารถหยั่งรู้สัจธรรม เข้าถึงความดีอันสูงสุดได้ด้วยสติปัญญา และความเพียรพยายามฝึกฝนพัฒนาตนเอง คือ ชื่อในพุทธคุณ ๙ ประการของพระพุทธเจ้า<sup>๔๐</sup> ดังนี้

๑. เป็นพระอรหันต์ คือ เป็นฌบุปฺริสุทฺธิ์ โกลจากกิเลส ทำลายกำจัดแห่งสังสารวัฏได้แล้ว เป็นผู้ควรแนะนำสั่งสอนผู้อื่น ควรได้รับความเคารพบูชา เป็นต้น

๒. เป็นผู้ตรัสรู้ชอบเอง คือ ตรัสรู้ร้อยสัจ อิทัปปัจจยตา ปฏิจจสมุปบาท นิพพาน ด้วยตนเองไม่มีใครสอน

๓. เป็นผู้ถึงพร้อมด้วยวิชา คือความรู้ และจรณะ คือความประพฤติ

๔. เป็นผู้ตรัสไปได้แล้ว คือ ทรงดำเนินพระพุทธจริยาให้เป็นไปโดยสำเร็จผลด้วยดี พระองค์เองก็ได้ตรัสรู้สำเร็จเป็นพระพุทธเจ้า ทรงบำเพ็ญพุทธกิจก็สำเร็จประโยชน์ยิ่งใหญ่มากกว่าแก่ชนทั้งหลายในที่ที่เสด็จไป และแม้ปรินิพพานแล้ว ก็ได้ประดิษฐานพระศาสนาไว้เป็นประโยชน์แก่มหาชนสืบมา

๕. เป็นผู้รู้แจ้งโลก คือ ทรงรู้แจ้งสภาวะอันเป็นคติธรรมตาแห่งโลกคือ สังขารทั้งหลาย ทรงหยั่งทราบอรรถาัยสันดานแห่งสัตว์โลกทั้งปวง ผู้เป็นไปตามอำนาจครอบงำแห่งคติธรรมดานั้น และทรงเป็นที่พึ่งแห่งสัตว์ทั้งหลายผู้ยังจมอยู่ในกระแสโลกได้

๖. เป็นสารถิฝักิบุรุษที่ฝักได้ ไม่มีใครยิ่งไปกว่า คือ ทรงเป็นผู้ฝักตนได้ดีเยี่ยม ไม่มีผู้ใดเทียมเท่า

๗. เป็นศาสดาของเทวดาและมนุษย์ทั้งหลาย

๘. เป็นผู้ตื่นและเบิกบานแล้ว คือทรงตื่นเองจากความเชื่อถือและข้อปฏิบัติทั้งหลายที่ถือกันมาผิดๆด้วย ทรงปลุกผู้อื่นให้พ้นจากความหลงมกมายด้วย อนึ่ง เพราะไม่ติด ไม่หลง ไม่หวั่นกังวลในสิ่งใดๆมีการคำนึงประโยชน์ส่วนตน เป็นต้น จึงมีพระทัยเบิกบาน บำเพ็ญพุทธกิจได้ถูกต้องบริบูรณ์โดยถือธรรมเป็นประมาณ การที่ทรงสมบูรณ์เช่นนี้ และทรงบำเพ็ญพุทธกิจได้เรียบร้อยบริบูรณ์เช่นนี้ ย่อมอาศัยเหตุคือความเป็นผู้ตื่นและยอมให้เกิดผลคือทำให้ทรงเบิกบานด้วย

๙. ทรงเป็นผู้มีโชค คือ จะทรงทำการใด ก็ลุล่วงปลอดภัยทุกประการ หรือ เป็นผู้จำแนกแจกธรรม

พุทธคุณ ๙ นี้ เรียกอีกอย่างว่า นวาราหาคิคุณหรือนวาราหคุณ แปลว่า คุณของพระพุทธเจ้าผู้เป็นพระอรหันต์ ๙ ประการ พระพุทธคุณทั้ง ๙ บทนั้นเมื่อย่อลงก็เป็น ๓ คือ พระปัญญาคุณ ครุคือความตรัสรู้จริง พระวิสุทธิคุณ คุณคือความบริสุทธิ์จริง พระกรุณาคุณ คุณคือพระกรุณาจริง ก็จะทำให้บังเกิดศรัทธาในความตรัสรู้ของพระพุทธเจ้า เรียกอย่างง่าย ๆ ว่าเชื่อความรู้ของครูอย่างไม่หวั่นไหว เป็นสัทธินทรีย์ อินทรีย์คือศรัทธา หรือสัทธาพละ กำลังศรัทธา ดังปรากฏความหมายในพระสูตรมีดังนี้

**ศรัทธาพละ เป็นอย่างไร**

จากการศึกษาพบว่า คือ อริยสาวกในธรรมวินัยนี้ เป็นผู้ที่มีศรัทธา คือ เชื่อปัญญาเครื่องตรัสรู้ด้วยพระองค์เองโดยชอบเพียบพร้อมด้วยวิชาและจรณะ เสด็จไปได้ รู้แจ้งโลก เป็นสารถิฝักได้อย่างยอดเยี่ยมเป็นศาสดาของเทวดาและมนุษย์ทั้งหลาย เป็นพระพุทธเจ้า เป็นพระผู้มีพระภาค นี้เรียกว่า ศรัทธาพละ<sup>๔๑</sup>

<sup>๔๐</sup> ความหมายของพละ ในพร ๕ อ่างใน,พระธรรมปิฎกพระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลธรรม, (กรุงเทพมหานคร มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๒๒๒ - ๒๒๓

<sup>๔๑</sup> อง ปลูกจ. (ไทย) ๒๒/๑๔/๑๗.

## ๒. วิริยพละ

วิริยพละ ในคัมภีร์พระอภิธรรมให้ความหมายว่า การปรารถนาความเพียรทางใจ ความขะมักเขม้น ความบากบั่น ความชวนช่วย ความพยายาม ความอดุสหาหะ ความทนทาน ความเข้มแข็ง ความหมั่น ความมุ่งมั่นอย่างไม่ท้อถอย ความไม่ทอดทิ้งฉันทะ ความไม่ทอดทิ้งธุระ ความใจใส่ธุระ วิริยะ วิริยอินทรีย์ สัมมาวายามะ<sup>๔๒</sup> ได้แก่ ผู้ที่มีกำลัง ความเข้มแข็ง บากบั่น มั่นคง ไม่ย่อท้อ ในการเพียรพยายามละอกุศล และทำกุศลธรรมให้เกิดขึ้น ดังที่พระพุทธองค์ทรงตรัสว่า

### วิริยพละเป็นอย่างไร

คือ อริยสาวกในธรรมวินัยนี้เป็นผู้ปรารถนาความเพียร เพื่อละอกุศลธรรม เพื่อให้กุศลธรรมเกิดความเข้มแข็ง มีความบากบั่นมั่นคง ไม่ทอดธุระในกุศลธรรมทั้งหลายอยู่ นี้เรียกว่า วิริยพละ<sup>๔๓</sup>

### ๓. สติพละ

มีข้อความปรากฏในคัมภีร์พระอภิธรรม<sup>๔๔</sup> ให้ความหมายว่า สติ ความตามระลึก ความทวนระลึก กิริยาที่ระลึก ความทรงจำ ความไม่เลือนลหาย ความไม่หลงลืมสติอินทรีย์ สัมมาสติ (สติปัญญา) ซึ่งได้แก่ผู้มีสติ ประกอบด้วยสติปัญญาเป็นเครื่องรักษาตนอย่างยิ่ง ระลึกถึงสิ่งที่ทำคำที่พูดแม้ยาวนานได้<sup>๔๕</sup> ตามความหมายนี้จะเห็นว่า สติพละมีความหมายอย่างเดียวกันกับสัมมาสติหรือสติปัญญานอย่างหนึ่ง ซึ่งปรากฏในพระอภิธรรมปิฎก<sup>๔๖</sup> โดยจำแนกความหมายของสัมมาสติ สติสัมโพชฌงค์ ที่เป็นองค์มรรคกันบเนื่องในมรรค<sup>๔๗</sup>

### ๔. สมาธิพละ

มีข้อความปรากฏ สมาธิพละ ในคัมภีร์พระอภิธรรม ให้ความหมายว่า ความตั้งอยู่แห่งจิต ความดำรงอยู่ ความตั้งมั่น ความไม่ซัดส่าย สมถะ สมาธิอินทรีย์ สัมมาสมาธิ โดยเนื้อหาสาระแล้วหมายถึงฉาน ๔ ดังที่ พระพุทธองค์ทรงตรัสว่า

### สมาธิพละ เป็นอย่างไร

จากการศึกษาพบว่า คือ อริยสาวกในธรรมวินัยนี้ สงัดจากกาม และ อกุศลธรรมทั้งหลายแล้ว บรรลุปฐมฌานที่มีวิตกวิจารณ์ มีปิติและสุขอันเกิดจากวิเวกอยู่ เพราะวิตกวิจารณ์สงบ ระวังไป บรรลุทุติยฌานมีความผ่องใสในภายใน มีภาวะที่จิตเป็นหนึ่งผุดขึ้น ไม่มีวิตก ไม่มีวิจารณ์ มีแต่ปิติและสุขเกิดจากสมาธิอยู่ เพราะปิติจางคลายไปเป็นผู้มีอุเบกขา มีสติสัมปชัญญะเสวยสุขด้วยนามกาย บรรลุตติยฌานที่พระอริยะทั้งหลายสรรเสริญว่า ผู้มีอุเบกขา มีสติ อยู่เป็นสุขด้วยนามกาย เพราะละสุขและทุกข์ได้ เพราะโสมนัสโทมนัสดับไปก่อนแล้ว บรรลุจตุตถฌานที่ไม่มีสุข มีสติบริสุทธิ์เพราะอุเบกขาอยู่ นี้เรียกว่าสมาธิพละ<sup>๔๘</sup>

### ๕. ปัญญาพละ

มีข้อความปรากฏ ปัญญาพละ ในคัมภีร์พระอภิธรรม<sup>๔๙</sup> ให้ความหมายว่า ปัญญา กิริยา ที่รู้ชัด ความวิจย ความเลือกสรร ความวิจยธรรม ความกำหนดหมาย ความเข้าไปกำหนด ความเข้าไปกำหนด

<sup>๔๒</sup> อภิ. สง. (ไทย) ๓๔/๒๕ - ๒๙/๓๑ - ๓๒.

<sup>๔๓</sup> อง. ปญจก. (ไทย) ๒๒/๑๔/๑๘.

<sup>๔๔</sup> อภิ.สง. (ไทย) ๓๔/๒๕-๒๙/๓๑ - ๓๒.

<sup>๔๕</sup> อง. ปญจก. (ไทย) ๒๒/๑๔/๑๘.

<sup>๔๖</sup> อภิ.วิ. (บาลี) ๓๕/๓๘๐/๒๔๓, อภิ.วิ. (ไทย) ๓๕/๓๘๐/๓๒๑.

<sup>๔๗</sup> อภิ.วิ. (บาลี) ๓๕/๒๐๖/๑๒๘, อภิ.วิ. (ไทย) ๓๕/๒๐๖/๑๗๕.

<sup>๔๘</sup> อง. ปญจก. (ไทย) ๒๒/๑๔/๑๗ - ๑๘.

<sup>๔๙</sup> อภิ. สง. (ไทย) ๓๔/๒๕ - ๒๙/๓๑ - ๓๒.

เฉพาะ ภาวะที่รู้ ภาวะที่ฉลาด ภาวะที่รู้ละเอียด ความรู้อย่างแจ่มแจ้ง ความคิดค้น ความใคร่ครวญ เป็นเครื่องทำลายกิเลส เป็นเครื่องนำทาง ความเห็นแจ้ง ความรู้ดี ปัญญาทริย เปรียบเหมือนศัสตราวุธ ความสว่างคือปัญญา แสงสว่างคือปัญญา ปัญญาเหมือนประเทียบ ปัญญาเหมือนดวงแก้ว ความไม่หลงมกมาย ความเลือกเฟ้นธรรม สัมมาทิฐิ โดยสาระแล้วปัญญาพละ เป็นเครื่องพิจารณาเห็นถึงความเกิดขึ้นและความดับ สามารถชำระกิเลสอันจะให้ถึงความสิ้นทุกข์ได้ ดังที่ พระพุทธองค์ตรัสว่า

### ปัญญาพละ เป็นอย่างไร

จากการศึกษาพบว่า อริยสาวกในธรรมวินัยนี้เป็นผู้มีปัญญา คือ ประกอบด้วยปัญญาเป็นเครื่องพิจารณาเห็นทั้งความเกิดและความดับอันเป็นอริยะชำระกิเลสให้ถึงความสิ้นทุกข์โดยชอบ นี้เรียกว่าปัญญาพละ<sup>๕๐</sup>

กล่าวโดยสรุปเนื้อหาความหมายของพละ ๕ ในชั้นข้อมูลปฐมภูมิ สามารถแบ่งเป็นความหมายโดยตรง คือ หมายถึง กำลัง หรือ พลัง เป็นหลักธรรมอันเป็นคุณวิเศษ เป็นธรรมที่เป็นฝึกฝนเพื่อการตรัสรู้ เรียกว่า โพธิปักขิยธรรม และ ความหมายขององค์ธรรมในพละ ๕

ศรัทธาพละ คือ ความเชื่อในปัญญาตรัสรู้ของพระพุทธเจ้า

วิริยพละ คือ กำลัง ความเข้มแข็ง บากบั่น มั่งคั่ง ไม่ย่อท้อ ในการเพียรพยายามละอกุศล และทำกุศลให้เกิดขึ้นด้วยกำลังความเข้มแข็ง

สติพละ คือ สติปัญญา ที่ตามระลึกถึงสิ่งที่ทำ คำที่พูด ที่ผ่านมาแม่นยำได้

สมาธิพละ คือ สมาธิในความหมายของฌาน

ปัญญาพละ คือ ปัญญาที่เห็นอริยสัจ ๔ หรือ ปัญญาที่เห็นความเกิดขึ้นและความดับของสังขาร เป็นเครื่องมือกำจัดกิเลสทำให้ดับทุกข์ได้

องค์ประกอบของพละ ๕ หรือองค์ธรรมที่อยู่ในหลักพละ ๕ มี ๕ อย่าง ได้แก่ ๑. ศรัทธาพละ ๒. วิริยพละ ๓. สติพละ ๔. สมาธิพละ ๕. ปัญญาพละ<sup>๕๑</sup> ดังนี้

### ศรัทธาพละ

ศรัทธาพละ คือ ความเชื่อ (ความมั่นใจ) ที่เป็นกำลัง เป็นพลัง โดยหลักการใหญ่หมายถึงความเชื่อ (ความมั่นใจ) ในปัญญาตรัสรู้ของพระพุทธเจ้า<sup>๕๒</sup> หมายถึง ความเชื่อความมั่นใจในพระปรีชาญาณของพระพุทธเจ้า ในฐานะที่ทรงเป็นต้นแบบ หรือ ผู้นำของมนุษย์ที่ยืนยัน ถึงสมรรถวิสัยของมนุษย์ว่า มนุษย์สามารถหยั่งรู้สัจธรรม เข้าถึงความดีงามสูงสุดได้ด้วยสติปัญญา และ ความเพียรพยายามฝึกฝนพัฒนาตนเอง<sup>๕๓</sup>

ศรัทธาพละ มีลักษณะไม่หวั่นไหวในความไม่มีศรัทธา<sup>๕๔</sup> คือมีศรัทธาที่เป็นพลังต้านทานมิให้ความไม่เชื่อเกิดขึ้นได้ เพราะถ้าไม่เชื่อว่าพระพุทธเจ้าเป็นผู้ตรัสรู้จริง ไม่เชื่อหรือล่งเลว่าหลักปฏิบัติทางพระพุทธศาสนาสามารถพัฒนาจิตเพื่อความหลุดพ้นได้ในที่สุด จิตใจก็จะขาดความเชื่อมั่นไม่มีพลัง เมื่อศรัทธาไม่มีพลัง การพัฒนาจิตก็เป็นไปไม่ได้ยาก<sup>๕๕</sup>

<sup>๕๐</sup> อจ.ปญจก. (ไทย), ๒๒/๑๔/๑๗ - ๑๘.

<sup>๕๑</sup> อจ.ปญจก. (ไทย) ๒๒/๑๔/๑๗ - ๑๘.

<sup>๕๒</sup> อจ.ปญจก. (ไทย) ๒๒/๑๔/๑๗.

<sup>๕๓</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตตโต), พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงและขยายความ, หน้า ๔๒๔ - ๔๒๕.

<sup>๕๔</sup> ชู. ป. (ไทย) ๓๑/๔๔/๕๑๓ - ๕๑๔.

<sup>๕๕</sup> พระธรรมวิสุทธิกวี (ทิจิตร ฐิตวณฺโณ), การพัฒนาจิต, (กรุงเทพฯ สร้างสรรค์บุ๊คส์, ๒๕๔๙), หน้า ๑๖๕.

### วิริยะพละ

วิริยะพละ หมายถึง ความเพียรที่มีพลัง มีกำลัง ความบากบั่น ความพยายามทำกิจไม่ทอดย<sup>๕๖</sup> วิริยะพละมีลักษณะไม่หวั่นไหวในความเกียจคร้าน<sup>๕๗</sup> คือ ความเพียรที่เป็นพลังต้านทานมิให้ความเกียจคร้านเกิดขึ้นได้ ในภาษาบาลีมีคำใช้แทนกันคือ อาตปปี เป็นองค์ธรรมในสติปัฏฐาน ๔ ปธาน ๔ ในสัมมปปธาน ๔ และ สัมมาวายามะ คือ องค์มรรคข้อที่ ๖ ในมรรคมองค์ ๘ ซึ่งหมายถึงมีความเพียร ๔ อย่าง คือ เพียรระวังป้องกันความชั่ว เพียรละความชั่ว เพียรสร้างความดี เพียรรักษาความดี ดังที่พระพุทธองค์ทรงตรัสไว้ว่า

**สัมมาวายามะ เป็นอย่างไร คือ ฝึกอยู่ในธรรมวินัยนี้**

๑). สร้างฉันทะ พยายาม บรรเทาความเพียร ประคองจิต มุ่งมั่นเพื่อป้องกันบาปอกุศลธรรมที่ยังไม่เกิดมิให้เกิดขึ้น

๒). สร้างฉันทะ พยายาม บรรเทาความเพียร ประคองจิต มุ่งมั่นเพื่อละบาปอกุศลธรรมที่เกิดขึ้นแล้ว

๓). สร้างฉันทะ พยายาม บรรเทาความเพียร ประคองจิต มุ่งมั่นเพื่อทำกุศลธรรมที่ยังไม่เกิดมิให้เกิดขึ้น

๔). สร้างฉันทะ พยายาม บรรเทาความเพียร ประคองจิต มุ่งมั่นเพื่อความดำรงอยู่ ไม่เลือนหาย ภิญญูปภาพ ไพบูลย์ เจริญเต็มทีแห่งกุศลธรรมที่เกิดขึ้นแล้ว

ฝึกหัดทั้งหลาย นี้เรียกว่า สัมมาวายามะ

### สติพละ

สติพละ คือ สติที่มีพลัง มีกำลัง เป็นสติที่ไม่หวั่นไหวในความไม่ประมาท<sup>๕๘</sup> คือ มีความระลึกรู้ได้ที่เป็นพลังต้านทาน มิให้ความประมาทความเลินถอยเกิดขึ้นได้ เพราะถ้าประมาทไม่พยายามให้รู้ตัวอยู่เสมอในขณะที่ทำ พูด คิด สติจะไม่เกิดเป็นสติพละ เมื่อไม่มีพลังก็ยากจะหยั่งรู้สภาวะธรรม หรือ ยากที่จะขมกิลส ในพระสูตรต้นปิฎกอธิบายความหมายของ สติพละว่า ได้แก่ ผู้มีสติ ประกอบด้วยสติปัญญาเป็นเครื่องรักษาตนอย่างยิ่ง ระลึกรู้ถึงสิ่งที่ทำคำพูดแน่วแน่มั่นได้<sup>๕๙</sup> ข้อความที่ปรากฏในพระอภิธรรม ให้ความหมายสติพละว่า สติ ความระลึกรู้ ความหวนระลึก กิริยาระลึกรู้ ความทรงจำ ความไม่เลินถอย ความไม่หลงลืม สตินทริย สัมมาสติ (สติปัฏฐาน)<sup>๖๐</sup>

### สมาธิพละ

สมาธิพละ คือ สมาธิที่มีพลัง มีกำลังไม่หวั่นไหวในอุทัจจะ<sup>๖๑</sup> คือมีสมาธิที่เป็นพลังต้านทานมิให้ความฟุ้งวุ่นเกิดขึ้นได้ เป็นลักษณะของจิตที่รวมตัวเข้าสู่อารมณ์เดียว จนจิตไม่มีอาการฟุ้งซ่าน มีอาการสงบ<sup>๖๒</sup> ในสูตรต้นปิฎกให้ความหมายสมาธิพละคือ สมาธิในฌาน ๔ คือ ผู้สงัดจากกามและอกุศลธรรม

<sup>๕๖</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์, หน้า ๒๓๖,

<sup>๕๗</sup> ขุ.ป. (ไทย) ๓๑/๔๔/๕๑๓ - ๕๑๔.

<sup>๕๘</sup> ขุ.ป. (ไทย) ๓๑/๔๔/๕๑๓ - ๕๑๔.

<sup>๕๙</sup> อ.จ.ปญฺจก.(ไทย) ๒๒/๑๔/๑๗ - ๑๘.

<sup>๖๐</sup> อภิ.สง. (ไทย) ๓๔/๒๕ - ๒๙ /๓๑ - ๓๒.

<sup>๖๑</sup> ขุ.ป. (ไทย) ๓๑/๔๔/๕๑๓ - ๕๑๔.

<sup>๖๒</sup> พระธรรมวิสุทธิกวี (พิจิตร วิฑูรย์), การพัฒนาจิต, หน้า ๑๖๖ - ๑๖๗.

ทั้งหลายแล้วบรรลุลุณาม ๔<sup>๖๓</sup> ในพระอภิธรรมปิฎกให้ความหมายว่า เป็นความตั้งอยู่แห่งจิต ความดำรงอยู่ ความตั้งมั่น ความไม่ซีกส่าย ความไม่ฟุ้งซ่าน ความที่จิตไม่ซัดส่าย สมณะ สมาธิทริย สัมมาสมาธิ<sup>๖๔</sup>

### ปัญญาพละ

ปัญญาพละ คือ ปัญญาที่มีพลัง มีกำลัง ไม่หวั่นไหวในวิชา<sup>๖๕</sup> คือ มีปัญญาเป็นกำลังด้านทาน มีให้ความหลง และ ความไม่รู้เกิดขึ้นได้ ให้มีความเข้าใจสภาพที่ปฏิบัติอยู่ ตัวอย่างกรณีเมื่อตนเองมีสมาธิ ก็รู้ว่าอะไรทำให้เกิดสมาธิ อะไรเป็นตัวทำให้สมาธิเสื่อม และ อะไรเป็นตัวทำให้จิตฟุ้งซ่าน ท้อถอย ให้ใช้ปัญญาพิจารณาเหตุปัจจัย ซึ่งเป็นปัญญาในขั้นที่ทำให้จิตตั้งมั่นสงบเป็นสมาธิ เมื่อปัญญาพัฒนาไปโดยลำดับ จนมีพลังเป็นปัญญาพละสามารถรอบรู้ในกองแห่งสังขาร (นามและรูป) ว่าตกอยู่ในสภาพธรรมตา ที่มีความไม่เที่ยง เป็นทุกข์ เพราะทนอยู่ในสภาพเดิมไม่ได้ และไม่ใช่อัตตา เป็นเพียงสิ่งสมมติเท่านั้น ไม่ใช่สิ่งที่ควรเข้าไปยึดมั่นถือมั่น<sup>๖๖</sup>

### องค์ประกอบของพละ ๕ ที่ปรากฏในหลักธรรมอื่น

องค์ประกอบของพละ ๕ ที่ปรากฏในหลักธรรมอื่น สามารถแบ่งได้เป็น ๒ กลุ่มใหญ่ๆคือ

๑) องค์ประกอบของพละ ๕ ในโพธิปักขิยธรรม ๒) องค์ประกอบของพละ ๕ นอกโพธิปักขิยธรรม

### องค์ประกอบของพละ ๕ ในโพธิปักขิยธรรม

องค์ประกอบของพละ ๕ ในโพธิปักขิยธรรม คือ องค์ประกอบที่อยู่ในหลักธรรมที่เป็นไปเพื่อการตรัสรู้มี ๖ อย่างได้แก่ ๑) องค์ประกอบของพละ ๕ ในสติปัฏฐาน ๔ ๒) องค์ประกอบของพละ ๕ ในสัมมปปธาน ๓) องค์ประกอบของพละ ๕ ในอิทธิบาท ๔ ๔) องค์ประกอบของพละ ๕ ในอินทริย ๕ ๕) องค์ประกอบของพละ ๕ ในโพฆณงค์ ๗ ๖) องค์ประกอบของพละ ๕ ในมรรคมืองค์ ๘ มีรายละเอียด ดังนี้

ก. องค์ประกอบของพละ ๕ ในสติปัฏฐาน ๔

องค์ประกอบของพละ ๕ ในสติปัฏฐาน ๔ คือ องค์ประกอบของพละ ๕ ที่ปรากฏในสติปัฏฐาน ๔ ในชื่อต่างๆ ได้แก่

๑. วิริยะพละปรากฏในชื่ออาตปปี และ ปรากฏในมรรคมืองค์แปดคือ สัมมาวายามะ

๒. ปัญญาพละปรากฏในชื่อ สัมปะชาโน และ ปรากฏในมรรคมืองค์แปด คือ สัมมาทิฎฐิ สัมมาสังกัปปะ

๓. สติพละปรากฏในชื่อของสติมา และ ปรากฏในมรรคมืองค์แปดคือ สัมมาสติ

ข. องค์ประกอบของพละ ๕ ในสัมมปปธาน ๔ คือ องค์ประกอบของพละ ๕ ที่ปรากฏในสัมมปปธาน ๔ ในชื่อต่างๆ สัมมปปธาน ๔ นั้นเอง

ค. องค์ประกอบของพละ ๕ ในอิทธิบาท ๔

องค์ประกอบของพละ ๕ ในอิทธิบาท ๔ คือ องค์ประกอบของพละ ที่ปรากฏ ๕ ในอิทธิบาท ๔ ในชื่อต่างๆ ได้แก่

๑. วิริยะพละ ปรากฏในชื่อ วิริยาอิทธิบาท

๒. สมาธิพละ ปรากฏในชื่อ จิตตอิทธิบาท รวมทั้งมาในชื่อสมาธิที่เกิดจากอิทธิบาทคือ ฉันทา

<sup>๖๓</sup> อภ. ปญจก. (ไทย) ๒๒/๑๔/๑๗ - ๑๘.

<sup>๖๔</sup> อภ. สง. (ไทย) ๓๔/๒๕/ - ๒๙/๓๑ - ๓๒.

<sup>๖๕</sup> ขุ. ป. (ไทย) ๓๑/๔๔/๕๑๓ - ๕๑๔.

<sup>๖๖</sup> พระธรรมวิสุทธิกวี (พิจิตร ฐิตวณฺโณ), การพัฒนาจิต, หน้า ๑๖๗.

สมาธิ วิริยาสมาธิ จิตตาสมาธิ และวิมังสาสมาธิ

๓. ปัญญาพละ ปรากฏในชื่อ วิมังสาสมาธิ

ง. องค์ประกอบของพละ ๕ ในอินทรีย์ ๕

องค์ประกอบของพละ ๕ ในอินทรีย์ ๕ คือ องค์ประกอบของพละ ๕ ที่ปรากฏในอินทรีย์ ๕ ในชื่อต่างๆ ได้แก่

๑. ศรัทธาพละ ปรากฏในชื่อ ศรัทธินทรีย์

๒. วิริยะพละ ปรากฏในชื่อ วิริยอินทรีย์

๓. สติพละ ปรากฏในชื่อ สตินทรีย์

๔. สมาธิพละ ปรากฏในชื่อ สมาธินทรีย์

๕. ปัญญาพละ ปรากฏในชื่อ ปัญญินทรีย์

จ. องค์ประกอบของพละ ๕ ในโพชฌงค์ ๗

องค์ประกอบของพละ ๕ ในโพชฌงค์ ๗ คือ องค์ประกอบของพละ ๕ ที่ปรากฏในโพชฌงค์ ๗ ในชื่อต่างๆ ได้แก่

๑. สติพละ ปรากฏในชื่อ สติสัมโพชฌงค์

๒. ปัญญาพละ ปรากฏในชื่อของ ธรรมวิจยสัมโพชฌงค์ และ อุเบกขาสัมโพชฌงค์

๓. วิริยะพละ ปรากฏในชื่อ วิริยะสัมโพชฌงค์

๔. สมาธิพละ ปรากฏในชื่อ สมาธิสัมโพชฌงค์

ช. องค์ประกอบพละ ๕ ในอริยมรรคมีองค์ ๘ คือ องค์ประกอบของพละ ๕ ที่ปรากฏในอริยมรรคมีองค์ ๘ ในชื่อต่างๆ ได้แก่

๑. วิริยะพละ ปรากฏในชื่อ สัมมาวายามะ

๒. สติพละ ปรากฏในชื่อ สัมมาสติ

๓. สมาธิพละ ปรากฏในชื่อ สัมมาสมาธิ

๔. ปัญญาพละ ปรากฏในชื่อ สัมมาทิฎฐิ และ สัมมาสังกัปปะ

**องค์ประกอบของพละ ๕ นอกโพธิปักขิยธรรม**

องค์ประกอบของพละ ๕ นอกโพธิปักขิยธรรม หมายถึง องค์ประกอบของพละ ๕ ที่อยู่ในหลักธรรมอื่นๆ สามารถแบ่งได้ ๕ อย่าง คือ ๑) ศรัทธาพละในหลักธรรมอื่น ๒) วิริยะพละในหลักธรรมอื่นๆ สามารถแบ่งได้ ๕ อย่าง คือ ๓) สติพละในหลักธรรมอื่น ๔) สมาธิพละในหลักธรรมอื่นๆ ๕) ปัญญาพละในหลักธรรมอื่น มีรายละเอียด ดังนี้

ก. ศรัทธาพละในหลักธรรมอื่น

ศรัทธาพละในหลักธรรมอื่น มีชื่อว่า ศรัทธา และชื่ออื่นดังนี้

๑. ศรัทธาในศรัทธา ๔ คือ ความเชื่อที่ประกอบด้วยเหตุผล มี ๔ อย่าง ดังนี้

๑.๑ กัมศรัทธา คือ เชื่อกรรม เชื่อกฎแห่งกรรม เชื่อว่ากรรมมีอยู่จริง คือ เชื่อว่าเมื่อทำอะไร โดยมีเจตนา คือ จงใจทำทั้งรู้ ย่อมเป็นกรรม คือ เป็นความชั่วความดีมีขึ้นในตน เป็นเหตุปัจจัยก่อให้เกิดผล ตรีผลร้ายสืบเนื่องต่อไป การกระทำไม่ว่างเปล่าและเชื่อว่าผลที่ต้องการจะสำเร็จได้ด้วยการกระทำ มิใช่ด้วยอำนาจหรืออนอนคอยโชค เป็นต้น

๑.๒ วิปากศรัทธา คือ เชื่อผลของกรรม เชื่อว่าผลของกรรมมีอยู่จริง คือ เชื่อว่ากรรมที่ทำแล้วต้องมีผล และผลต้องมีเหตุผลดีเกิดจากกรรมดี ผลชั่วเกิดจากกรรมชั่ว



๑.๓ กัมมสสกาตคธา คือ เชื่อความที่สัตว์มีกรรมเป็นของตน เชื่อว่าแต่ละคนเป็นเจ้าของ จะต้องรับผิดชอบเสวยวิบากเป็นไปตามกรรมของตน

๑.๔ ตถาคตโพธิสัทธา คือ เชื่อความตรัสรู้ของพระพุทธเจ้า มั่นใจในองค์พระตถาคต ว่าทรงเป็นพระสัมมาสัมพุทธะ ทรงพระคุณทั้ง ๙ ประการ ตรัสธรรม บัญญัติวินัยไว้ด้วยดี ทรงเป็นผู้นำทางที่แสดงให้เห็นว่า มนุษย์คือเราทุกคนนี้ หากฝึกตนด้วยดี ก็สามารถเข้าถึงภูมิธรรมสูงสุด บริสุทธิหลุดพ้นได้ ดังที่พระองค์ทรงบำเพ็ญไว้เป็นแบบอย่าง

๒. สัทธาในสมชิวีธรรม ๔<sup>๖๗</sup> มาในชื่อ สมสัทธา เป็นความเชื่อที่เสมอกันเป็นหลักธรรมของคชิวิต ทำให้คชิวิตมีชิวิตสมหรือสม่าเสมอกลมกลืนกัน อยู่ครองกันยิตยาว<sup>๖๘</sup>

๓. สัทธาในปมาณิก ๔<sup>๖๙</sup> มาในชื่อของ ประมาณ หรือ ปมาณิก ๔ ความเชื่อความเลื่อมใสของบุคคลที่ถือประมาณต่างๆกัน คนในโลกผู้ถือเอาคุณสมบัติต่างๆ กัน เป็นเครื่องวัดในการที่จะเกิดความเชื่อความเลื่อมใส มี ๔ อย่าง ดังนี้<sup>๗๐</sup>

๓.๑ รูปประมาณ คือ ผู้ถือประมาณในรูป บุคคลที่มองเห็นรูปร่างสวยงาม ทรวดทรงดี อวัยวะสมส่วน ท่าทางสง่า สมบูรณ์พร้อม จึงชอบใจเลื่อมใสในใจที่จะเชื่อถือ

๓.๒ โฆษประมาณ ผู้ถือประมาณในเสียง บุคคลที่ได้ยินเสียงได้ฟังเสียงสรรเสริญเกียรติคุณ หรือเสียงพูดจาที่ไพเราะ จึงชอบใจเลื่อมใสในใจที่จะเชื่อ

๓.๓ ลูขประมาณ คือ ผู้ถือประมาณในความคร่ำหรือเศร้าหมอง บุคคลที่มองเห็นสิ่งของเครื่องใช้ความเป็นอยู่เศร้าหมองเช่น จีวรคร่ำๆ เป็นต้น หรือมองเห็นการกระทำคร่ำครึยเป็นทุกรกิริยาประพฤติเคร่งครัดเข้มงวดขูดเกลาคตน จึงชอบใจ เลื่อมใสในใจที่จะเชื่อถือ

๓.๔ ธรรมประมาณ คือ ผู้ถือประมาณธรรม บุคคลที่พิจารณาด้วยปัญญาเห็นสารธรรมหรือการปฏิบัติชอบ คือ ศีล สมาธิ ปัญญา จึงชอบใจเลื่อมใส น้อมใจที่จะเชื่อถือ

๔. สัทธาในเวสารัชชกรณธรรม ๕<sup>๗๑</sup> เป็นความเชื่อที่มีเหตุผล มั่นใจในหลักที่ถือและการดีที่ทำเป็นศรัทธาทำให้กล้าหาญ เป็นคุณธรรมที่ทำให้เกิดความกล้ากล้า<sup>๗๒</sup> เป็นศรัทธาเพื่อเป็นคุณสมบัติของสัปบุริสชน หรือเพื่อเสริมความเป็นมนุษย์ เพื่อดำเนินชีวิตให้งอกงามบรรลุประโยชน์สุข<sup>๗๓</sup>

๕. สัทธาในอริยวัชฒิ ๕<sup>๗๔</sup> เป็นความเชื่อ ความมั่นใจในพระรัตนตรัย ในหลักแห่งความจริง ความจริงความดีอันมีเหตุผล เกิดความเจริญอันประเสริฐ ความเจริญของอารยชน<sup>๗๕</sup> เป็นศรัทธาเพื่อเป็นคุณสมบัติของสัปบุริสชน หรือเพื่อเสริมความเป็นมนุษย์ เพื่อดำเนินชีวิตให้งอกงามบรรลุประโยชน์สุข<sup>๗๖</sup>

<sup>๖๗</sup> อง จตตูก. (ไทย) ๒๑/๕๕ - ๕๖/๙๓ ๙๕.

<sup>๖๘</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๑๘๓

<sup>๖๙</sup> อง จตตูก. (ไทย) ๒๑/๖๕/๑๐๘ - ๑๐๙.

<sup>๗๐</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๑๒๒ - ๑๒๓.

<sup>๗๑</sup> อง ปญจก. (ไทย) ๒๒/๑๐๑/๑๓๔ - ๑๓๕.

<sup>๗๒</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๑๓๔.

<sup>๗๓</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๘.

<sup>๗๔</sup> อง ปญจก. (ไทย) ๒๒/๖๓ - ๖๔/๑๑๑ - ๑๑๓.

<sup>๗๕</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๑๘๒.

<sup>๗๖</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๘.

๖. ศรัทธาในอุบาสกธรรม ๕<sup>๗๗</sup> คือ ศรัทธาที่เป็นธรรมของอุบาสกที่ดี สมบัติหรือองค์คุณของอุบาสก อย่างเยี่ยม<sup>๗๘</sup>

๗. ศรัทธาในอริยทรัพย์ ๗<sup>๗๙</sup> เป็นความเชื่อที่มีเหตุผล มั่นใจ ในหลักที่ถือ และ การดีที่ทำ เป็นอริยทรัพย์ คือ ทรัพย์อันประเสริฐอยู่ภายในจิตใจ ดีกว่าทรัพย์ภายนอก เพราะไม่มีใครแย่งชิง ไม่สูญหายไป ด้วยภัยอันตรายต่างๆ ทำใจไม่ให้อ้ากว้างยากจน และเป็นทุนสร้างทรัพย์ภายนอกได้ด้วย จัดเป็นองค์ประกอบหนึ่งในเจ็ดอย่างของ พหุการณธรรม คือ ธรรมมีอุปการะมาก เพราะเป็นกำลังหนุนช่วยเสริม ในการบำเพ็ญคุณธรรมต่าง ๆ ยังประโยชน์ตน และ ประโยชน์ผู้อื่นให้สำเร็จได้อย่างกว้างขวางไพศาล เปรียบเหมือนคนมีทรัพย์มาก ย่อมสามารถใช้จ่ายทรัพย์เลี้ยงตนเลี้ยงผู้อื่นให้มีความสุข และบำเพ็ญประโยชน์ต่างๆ ได้เป็นอันมาก<sup>๘๐</sup>

#### ข. วิริยพละในหลักธรรมอื่น

วิริยพละในหลักธรรมอื่น มีชื่อ วิริยะและชื่อ วิริยะและชื่ออื่นมีดังนี้

๑. วิริยะในปธาน ๒<sup>๘๑</sup> เป็นความเพียรที่ทำได้ยาก มี ๒ อย่าง คือ<sup>๘๒</sup>

๑.๑ คิหิปธาน ความเพียรของคฤหัสถ์ ที่จะอำนวยความสะดวกแก่บรรพชิต

๑.๒ ปัพพชิตปธาน ความเพียรของบรรพชิต ที่จะไถ่ถอนกองกิเลส

๒. วิริยะในพละ ๕<sup>๘๓</sup> มาในชื่อ วิริยพละ กำลังความเพียรในหลักธรรมอันเป็นกำลัง เป็นพลัง ทำให้ดำเนินชีวิตด้วยความมั่นใจ<sup>๘๔</sup>

๓. วิริยะในเวสาร์ชกรณธรรม ๕<sup>๘๕</sup> มาอยู่ในชื่อ วิริยารัมภะ เป็นการปรารถนาความเพียร คือ การที่ได้เริ่มลงมือทำความเพียรพยายามในกิจการนั้นๆ อยู่แล้วอย่างมั่นคงจริงจัง เป็นคุณธรรมที่ทำให้เกิดความแก่กล้า<sup>๘๖</sup> เป็นความเพียรเพื่อเป็นคุณสมบัติขิงสัปบุรุษชน หรือเพื่อเสริมความเป็นมนุษย์ เพื่อดำเนินชีวิตให้บังเอิญงามบรรลุประโยชน์สุข<sup>๘๗</sup>

๔. วิริยะที่ปรากฏข้อความในสังวร ๕<sup>๘๘</sup> ความหมายในชื่อ วิริยสังวร ๕ คือ พยายามขับไล่บรรเทา กำจัดอกุศลวิตกที่เกิดขึ้นแล้วให้หมดไป เป็นต้น ตลอดจนละมิจฉาชีพ เพียรแสวงหาปัจจัยสี่เลี้ยงชีวิตด้วยสัมมาชีพ ที่เรียกว่า อาชีวะปริสุทธิตีเป็นหลักธรรมสำหรับพระภิกษุสงฆ์ ธรรมเพื่อความตั้งงามของในฐานะเป็นภิกษุ<sup>๘๙</sup>

<sup>๗๗</sup> อัง. ปญจก. (ไทย) ๒๒/๑๗๕/๒๙๒ - ๒๙๓.

<sup>๗๘</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๑๘๗.

<sup>๗๙</sup> อัง. ปญจก. (ไทย) ๒๒/๖/ - ๑๒.

<sup>๘๐</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๒๑๔.

<sup>๘๑</sup> อัง. ทก. (ไทย) ๒๑/๕/๔๓๙ - ๔๔๑.

<sup>๘๒</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๖๘.

<sup>๘๓</sup> อัง. นวก. (ไทย) ๒๑/๕/๔๓๙ - ๔๔๑.

<sup>๘๔</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๑๖๙ - ๑๗๐.

<sup>๘๕</sup> อัง. ทก. (ไทย) ๒๒/๑๐๑/๑๗๔ - ๑๗๕.

<sup>๘๖</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๑๗๔

<sup>๘๗</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๘.

<sup>๘๘</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๑๗๘.

<sup>๘๙</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๒

๕. วิริยะที่ปรากฏข้อความ ในเวปุลละธรรม ๖<sup>๙๐</sup> ความหมายในชื่อ โยคพทุโล เป็นหลักธรรมที่เป็นคุณสมบัติที่จะทำให้เป็นผู้เติบโตใหญ่ไพศาลในธรรม หรือ คุณธรรมคุณความดีทั้งหลายในเวลาไม่นาน<sup>๙๑</sup>

๖. วิริยะที่ปรากฏข้อความ ในนาถกรณธรรม ๑๐<sup>๙๒</sup> ความหมายในชื่อ วิริยารัมภะ เป็นความเพียรเพื่อเป็นคุณสมบัติของ สัปปุริสชน หรือ เพื่อเสริมความเป็นมนุษย์ เพื่อดำเนินชีวิตให้งอกงามบรรลุประโยชน์เป็นความ ขยันหมั่นเพียร คือ เพียรละความขี้ ประจบความดี มีใจแก่กล้าบากบั่นก้าวหน้าไม่ย่อท้อ ไม่ทอดทิ้งธุระ นาถกรณธรรมนี้ ท่านเรียกว่าเป็น พหุการธรรม หรือ ธรรมมีอุปการะมาก เพราะเป็นกำลังหนุนในการบำเพ็ญคุณความดีทั้งหลาย ยังประโยชน์ตนและประโยชน์ผู้อื่นให้สำเร็จได้อย่างกว้างขวางไพศาล<sup>๙๓</sup>

๗. วิริยะที่ปรากฏข้อความ ในบารมี ๑๐<sup>๙๔</sup> ความหมายในชื่อ วิริยะ หลักธรรมในบารมี ๑๐ เป็นปฏิบัติอันยวดยิ่ง เป็นคุณธรรมที่ประพุดอย่างยิ่งยวด คือ ความดีที่บำเพ็ญอย่างพิเศษ เพื่อบรรลุ ซึ่งได้หมายอันสูง เช่น ความเป็นพระพุทธเจ้า และความเป็นมหาสาวก เป็นต้น วิริยะในบารมี ๑๐ เป็นความเพียร ความแก่กล้า ไม่เกรงกลัวอุปสรรค พยายามบากบั่นอดสาหัสก้าวหน้าเรื่อยไป ไทอดทิ้งธุระหน้าที่<sup>๙๕</sup>

๘. วิริยะที่ปรากฏข้อความ ในกถาวัตถุ ๑๐<sup>๙๖</sup> ความหมายในชื่อ วิริยารัมภกถา หลักกถาวัตถุ ๑๐ ว่าด้วยเรื่องที่ควรนำมาสนทนากันในหมู่ภิกษุ<sup>๙๗</sup> เป็นหลักธรรมเพื่อความดีงามในฐานสมาชิกแห่งสงฆ์ วิริยัมภกถา เป็นเรื่องปรารภความเพียรถ้อยคำที่ชักนำให้หมั่นมั่นทำความเพียร<sup>๙๘</sup>

ข้อความจากนี้ไปอธิบายถึง “สติพละ” ในหลักธรรมอื่น สติพละในหลักธรรม มีชื่อว่า สติ และชื่ออื่นดังนี้

คำว่า “สติ” ที่ปรากฏข้อความในอัปมาท<sup>๙๙</sup> ความหมายในชื่อของ อัปมาทะ เป็นธรรมเป็นไปเพื่อประโยชน์สุข<sup>๑๐๐</sup> อัปมาทะ เป็นความไม่ประมาท<sup>๑๐๑</sup> คือ ความเป็นอยู่อย่างไม่ขาดสติ หรือ ความเพียรที่มีสติเป็นเครื่องเร่งเร้าและควบคุม ได้แก่ การดำเนินชีวิตโดยมีสติเป็นเครื่องกำกับความประพฤติปฏิบัติ และการกระทำทุกอย่างระมัดระวังตัว ไม่กล้าไปในทางเสื่อม แต่ไม่ยอมพลาดโอกาสสำหรับความดีงามและความอันจะต้องรับผิดชอบ ไม่ยอมปล่อยปละละเลย การทำการด้วยความจริงจัง รอบคอบและรู้หน้าที่เรื่อยไป ข้อนี้เป็น องค์ประกอบภายใน และเป็นฝ่ายสมาธิ

<sup>๙๐</sup> อัง ทสก. (ไทย) ๒๔/๑๗/๓๑ - ๓๓.

<sup>๙๑</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๑๙๘

<sup>๙๒</sup> อัง. ฉกก. (ไทย) ๒๒/๘๐/๖๐๓ - ๖๐๔.

<sup>๙๓</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๑๙๘.

<sup>๙๔</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๘.

<sup>๙๕</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๑๙๘.

<sup>๙๖</sup> อัง ทสก. (ไทย) ๒๔/๑๗/๓๑ - ๓๓.

<sup>๙๗</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๑๘

<sup>๙๘</sup> อัง.เอก. (ไทย) ๒๐/๘๓/๑๕.

<sup>๙๙</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรมหน้า ๑๙

<sup>๑๐๐</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๑๘.

<sup>๑๐๑</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕๘ - ๕๙.

“สติ” ที่ปรากฏข้อความในธรรมมีอุปการะมาก<sup>๑๐๒</sup> เป็นธรรมเพื่อดำเนินชีวิตให้บังอวมบรมลู  
ประโยชน์สุข<sup>๑๐๓</sup>เป็นความ ระลึกได้ นึกได้ สำนึกอยู่ไม่ผลอ<sup>๑๐๔</sup>

“สติ” ที่ปรากฏข้อความในนาถรณธรรม ๑๐<sup>๑๐๕</sup> ความหมายในชื่อ สติ เพื่อให้เป็นคุณสมบัติของ  
สัปปริสนชน หรือ เพื่อเสริมความเป็นมนุษย์ เพื่อดำเนินชีวิตให้บังอวมบรมลูประโยชน์สุข<sup>๑๐๖</sup>  
ความมีสติ รู้จักกำหนดจดจำ ระลึกการทำคำที่พูดไว้ได้ เป็นอยู่อย่างไม่ประมาท นาถรณธรรมนี้ คือ ธรรม  
อันกระทำที่พึง ธรรมสร้างที่พึง คุณธรรมที่ทำให้ตนเป็นที่พึ่งของตนได้ ท่านเรียกว่าเป็นพหุการธรรม หรือ  
ธรรมมีอุปการะมาก เพราะเป็นกำลังหนุนในการบำเพ็ญคุณความดีทั้งหลาย ยังประโยชน์ตนและประโยชน์  
ผู้อื่นให้สำเร็จได้อย่างกว้างขวางไพบลู<sup>๑๐๗</sup>

“สติ” ที่ปรากฏข้อความในอนุสติ ๑๐<sup>๑๐๘</sup> ความระลึกถึง อารมณัที่ควรระลึกถึงเนอง ๆ มี ๑๐  
อย่าง ดังจะอธิบายดังต่อไปนี้ เป็นลำดับ<sup>๑๐๙</sup>

พุทธานุสติ	ระลึกถึงคุณของพระพุทเจ้า
ธัมมานุสติ	ระลึกถึงคุณของพระธรรม
สังฆานุสติ	ระลึกถึงคุณของพระสงฆ์
สีลานุสติ	ระลึกถึงศีลที่ตนรักษา
จาคานุสติ	ระลึกถึงทานที่ตนบริจาคแล้ว
เวทธานุสติ	ระลึกถึงคุณที่ทำให้ตนเป็นเวทดา
มรณัสสติ	ระลึกถึงความตายที่จะต้องมีเป็นธรรม
กายคตาสติ	ระลึกทั่วไปในกายให้เห็นว่าไม่งาม
อานาปานสติ	ตั้งสติกำหนดลมหายใจเข้าออก
อุปสมานุสติ	ระลึกถึงธรรมเป็นที่สงบระงับกิเลสและความทุกข์ คือ นิพพาน

“สติ” ที่ปรากฏข้อความในมงคล ๓๘<sup>๑๑๐</sup> ความหมายในชื่อ อัปมมาโท คือ ความไม่ประมาทใน  
ธรรมทั้งหลาย หลักมงคล ๓๘ เป็นหลักธรรมที่ทำให้มีโชคดี ธรรมอันนำมาซึ่งความสุขความเจริญเรียกเต็มว่า  
อุดมมงคล คือ เรียกว่ามงคลอันสูงสุด<sup>๑๑๑</sup>

ข้อความจากนี้ไป อธิบายถึง คำว่า สมาธิพละในหลักธรรมอื่น สมาธิพละในหลักธรรมอื่น มีชื่อว่า  
สมาธิ และ ชื่ออื่นอธิบาย ดังนี้

<sup>๑๐๒</sup> อจ.ทสก.(ไทย) ๒๐/๑๘๐/๑๒๙.

<sup>๑๐๓</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๑๙.

<sup>๑๐๔</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๖๕.

<sup>๑๐๕</sup> อจ. ทสก. (ไทย) ๒๔/๑๗/๓๑ - ๓๓.

<sup>๑๐๖</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๑๘.

<sup>๑๐๗</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๓๘ - ๒๓๙.

<sup>๑๐๘</sup> อจ เอก (ไทย) ๒๐/๔๗๓ - ๔๘๒/๕๐.

<sup>๑๐๙</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๒๔๖ - ๒๔๗.

<sup>๑๑๐</sup> ขุ.ขุ. (ไทย) ๒๕/๑ - ๑๓/๖๘.

<sup>๑๑๑</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๒๔๖.

สมาธิในภาวนา ๒ <sup>๑๑๒</sup> มาในชื่อ สมถภาวนา เป็นการฝึกอบรมจิตให้สงบ หรือการฝึกสมาธิ<sup>๑๑๓</sup>

(๑) สมาธิในไตรสิกขา <sup>๑๑๔</sup> หรือ สิกขา ๓ มีชื่อว่า สมาธิ หรือ อธิจิตตสิกขา<sup>๑๑๕</sup> เป็นหลักธรรมที่พึงปฏิบัติ จัดเป็นภาเวตัพพรหม เป็นข้อปฏิบัติสำหรับอบรมจิตให้เกิดคุณธรรม เช่น สมาธิอย่างสูง<sup>๑๑๖</sup>

(๒) สมาธิในภาวนา ๓ <sup>๑๑๗</sup> หมายถึง การเจริญกรรมฐานหรือฝึกสมาธิขั้นต่างๆมี ๓ อย่างคือ<sup>๑๑๘</sup>  
 บริกรรมภาวนา หมายถึง ภาวนาขั้นบริกรรม ฝึกสมาธิขั้นเตรียม ได้แก่การถือเอานิมิตในสิ่งที่กำหนดเป็นอารมณ์กรรมฐาน เช่น เพ่งดวงกสิน หรือนึกถึงพุทธคุณเป็นอารมณ์ว่าอยู่ในใจเป็นต้น กล่าวสั้นๆ คือ การกำหนดบริกรรมนิมิตนั่นเองได้ในกรรมฐานทั้ง ๔๐

อุปจารภาวนา หมายถึง ภาวนาขั้นจวนเจียน, ฝึกสมาธิขั้นเป็นอุปจาร ได้แก่ เจริญกรรมฐานต่อไป ถึงขณะที่ปฏิภาคนิมิตเกิดขึ้นในกรรมฐานที่เพ่งวัตถุที่ดี นิรรมสงบไปในกรรมฐานประเภทนี้ก็เป็นอารมณ์ที่ดี นับแต่ขณะนั้นไปจัดเป็นอุปจารภาวนาขั้นนี้เป็น กามาวจรสมาธิ ได้ในกรรมฐานทั้ง ๔๐

อัปปนาภาวนา หมายถึง ภาวนาขั้นแน่วแน่, ฝึกสมาธิขั้นเป็นอัปปนา ได้แก่ เสพปฏิภาคนิมิตที่เกิดขึ้นแล้วนั้นสม่าเสมอด้วยอุปจารสมาธิ จนบรรลุปฐมฌาน คือ ถัดจากโคตรภู กรรมฐาน ๓๐ คือ หักอนุสสติ ๘ ข้างต้น ปฏิกุศลสัญญา ๑ และ จตุธาตุดัตถาน ๑ ออกเสีย คงเหลือ อสุภะ ๑๐ และกายคตาสติ ๑ ( ได้ถึงปฐมฌาน) อัปมัณญา ๓ ( ได้ถึงจตุตถฌาน ) อัปมัณญาข้อท้ายคืออุเบกขา ๑ กสิณ ๑๐ และ อาณาปานสติ ๑ ( ได้ถึงปัจฉิมาน ) อรูป ๔ ( ได้อรุปรุฌาน )

ข้อมูลที่น่าสนใจ สมาธิในสมาธิ ๓ <sup>๑๑๙</sup> มี ๒ หมวด อธิบายได้ ดังนี้<sup>๑๒๐</sup>

สมาธิ ๓ อธิบายถึง ความตั้งมั่นแห่งจิต ภาวะที่จิตสงบจับอยู่ที่อารมณ์เดียว มี ๓ ระดับ คือ

- ๑ ขณิกสมาธิ เป็นสมาธิชั่วขณะ
- ๒ อุปจารสมาธิ เป็นสมาธิจวนจะแน่วแน่
- ๓ อัปปนาสมาธิ เป็นสมาธิแน่วแน่

เป็นความตั้งมั่นแห่งจิต หมายถึง สมาธิในวิปัสสนาหรือตัววิปัสสนานั้นเอง แยกประเภทตามลักษณะการกำหนดพิจารณาไตรลักษณ์ ข้อที่สำเร็จความหลุดพ้น ดังนี้

สุญญตสมาธิ สมาธิอันพิจารณาเห็นความว่าง ได้แก่วิปัสสนาที่ให้ถึงความหลุดพ้นด้วยกำหนดอนัตตลักษณะ

อนิมิตตสมาธิ สมาธิอันพิจารณาธรรมไม่มีนิมิต ได้แก่ วิปัสสนาที่ให้ถึงความหลุดพ้นด้วยกำหนดทุกขลักษณะ

<sup>๑๑๒</sup> อจ.ติก. (ไทย) ๒๐/๘๗/๗๖

<sup>๑๑๓</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๗๐.

<sup>๑๑๔</sup> อจ.ติก. (ไทย) ๒๐/๘๗/๓๑๒.

<sup>๑๑๕</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๑๐๗.

<sup>๑๑๖</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๐๗.

<sup>๑๑๗</sup> สงคท. ๕๑.

<sup>๑๑๘</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) , หน้า ๘๘.

<sup>๑๑๙</sup> อจ.ติก. ๒๐/๑๘๘/๔๐๙.

<sup>๑๒๐</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๗๔ - ๗๕.

อัปณิหิตสมาธิ สมาธิอันพิจารณาธรรมไม่มีความตั้งปรารถนา ได้แก่ วิปัสสนาที่ให้ถึงความหลุดพ้นด้วยกำหนดทุกขลักษณะ

สมาธิในภาวนา<sup>๑๒๑</sup> มาในชื่อ จิตตภาวนา เป็นการเจริญจิต พัฒนาจิต การฝึกอบรมจิตใจ ให้เข้มแข็งมั่นคง เจริญองกามด้วยคุณธรรมทั้งหลาย เช่น มีเมตตา กรุณา มีฉันทะ ขยันหมั่นเพียร อดทน มีสมาธิ และสดชื่น เบิกบาน เป็นสุขผ่องใส<sup>๑๒๒</sup>

สมาธิในวิสุทธิ ๗<sup>๑๒๓</sup> หลักของวิสุทธิ ๗ คือ ความหมดจด, ความบริสุทธิ์ที่สูงขึ้นไปเป็นขั้นๆ ธรรมที่ชำระสัตว์ให้บริสุทธิ์ยังไตรสิกขาให้บริบูรณ์เป็นขั้นๆ ไปโดยลำดับจนบรรลุจุดมุ่งหมายคือนิพพาน วิสุทธิ ๗ เป็นปัจจัยส่งต่อกันขึ้นไปเพื่อบรรลุนิพพาน ดุจรถ ๗ ผลัดส่ง

อธิบายถึงความหายปัญญาพละในหลักธรรมอื่น ปัญญาพละในหลักธรรมอื่น มีดังนี้

๑. ปัญญาพละในหลักธรรมมีอุปการะมาก<sup>๑๒๔</sup> มาในชื่อของสัมปชัญญะ คู่กับสติซึ่งเป็นหลักธรรมเพื่อดำเนินชีวิตให้องกามบรรลุประโยชน์สุข<sup>๑๒๕</sup> เป็นความรู้ชัด รู้ชัดสิ่งนี้ก็ได้ตระหนัก เข้าใจชัดเจนตามความเป็นจริง<sup>๑๒๖</sup>

๒. ปัญญาในภาวนา ๒<sup>๑๒๗</sup> มาในชื่อ วิปัสสนาภาวนา คำว่า วิ หมายถึง วิเศษ คำว่า ปัสสนา มีความหมายว่า เห็น ดังรู้คำว่า วิปัสสนา จึงมีความหมายว่าเห็นวิเศษ เห็นพิเศษ เป็นการฝึกอบรมปัญญาให้เกิดความรู้แจ้งตามความเป็นจริง หรือการเจริญปัญญา<sup>๑๒๘</sup> เป็นหลักธรรมที่พึงปฏิบัติ จัดเป็นภาเวตัพพธรรม หรือ วิชชาภาคิยธรรม<sup>๑๒๙</sup>

๓. ปัญญาในไตรสิกขา<sup>๑๓๐</sup> หรือสิกขา ๓ มีชื่อว่า ปัญญา หรือ อธิปัญญาสิกขา<sup>๑๓๑</sup> เป็นหลักธรรมที่พึงปฏิบัติ จัดเป็นภาเวตัพพธรรม หรือ วิชชาภาคิยธรรม<sup>๑๓๒</sup> เป็นข้อปฏิบัติสำหรับฝึกอบรมปัญญาเพื่อให้เกิดความรู้แจ้งอย่างสูง

ความสำคัญของพละ ๕ คือ พละ ๕ เป็นองค์ธรรมแห่งการตรัสรู้เรียกว่า โปธปักขิยธรรม ๓๗ ประการ ได้แก่ สติปฏิฐาน ๔ สัมมปธาน ๔ อธิบาท ๔ อัยทริย ๕ พละ ๕ โปชฌงค์ ๗ อริยมรรคมีองค์ ๘<sup>๑๓๓</sup> องค์ธรรมทั้งหมดในโปธปักขิยธรรมมีความสำคัญมาก เพราะเป็นธรรมที่เกี่ยวพันแก่อริยมรรคเป็นทางแห่งสันตินำไปสู่ความสงบเป็นอมตธรรม<sup>๑๓๔</sup> เป็นหลักปฏิบัติที่สำคัญต่อการพัฒนาในพระพุทธศาสนา ดังที่

<sup>๑๒๑</sup> อง.ปญจก. (ไทย) ๒๒/๓๙/๑๔๔ - ๑๔๖.

<sup>๑๒๒</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๗๐.

<sup>๑๒๓</sup> ม.ม. (ไทย) ๑๒/๒๕๒ - ๒๖๐/๒๗๓ - ๒๘๔.

<sup>๑๒๔</sup> อง.ทสก (ไทย) ๒๐/๑๘๐/๑๒๙.

<sup>๑๒๕</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๑๙.

<sup>๑๒๖</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๖๕.

<sup>๑๒๗</sup> อง.ทก. (ไทย) ๒๐/๓๒/๓๖.

<sup>๑๒๘</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๗๐.

<sup>๑๒๙</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๘, ๗๐.

<sup>๑๓๐</sup> อง.ติก. (ไทย) ๒๐/๘๗/๓๑๒.

<sup>๑๓๑</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๐๗.

<sup>๑๓๒</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๑๘.

<sup>๑๓๓</sup> ขุ.ป. (ไทย) ๓//๔๓/๕๑๑.

<sup>๑๓๔</sup> ขุ.ม. (ไทย) ๑๙/๑๕๐/๔๑๐.

พระพุทธองค์ตรัสว่า ธรรมเหล่านี้ควรศึกษาและปฏิบัติโดยเจริญทำให้มาก เพื่อเกื้อกูลและอนุเคราะห์ชาวโลกให้เกิดประโยชน์สุขในมวลมนุษย<sup>๑๓๕</sup>

ในคัมภีร์ปฏิสัมพันธ์ธรรม มีข้อความปรากฏไว้ใน มัคคกถา ความว่า พละ ๕ คือ มรรคอันเป็นเหตุเพื่ออุปถัมภ์สหชาติธรรม เพื่อครอบงำกิเลสทั้งหลาย เพื่อความหมดจดในเบื้องต้นแห่งปฏิเวธ เพื่อความตั้งมั่นแห่งจิต เพื่อความผ่องแผ้วแห่งจิต เพื่อบรรลุดุริยวิเศษ เพื่อรู้แจ้งแห่งธรรมอันยิ่งเพื่อตรัสรู้สัจจะ เพื่อให้จิตตั้งมั่นอยู่ในนิโรธ โดยพละ ๕ นี้จัดเป็นโยคะอันยอดเยี่ยม เป็นสภาวะธรรมที่เป็นกุศล หากไม่มีแก่บุคคลใดกิเลสทั้งหลายย่อมเข้าครอบครอง หรือถ้ามีแล้วไม่ได้ทำให้เจริญยิ่งๆ ขึ้นไปจิตของผู้ปฏิบัติก็ไม่สามารถหลุดพ้นจากอาสวะได้ จะเห็นได้ว่าการเจริญวิปัสสนา องค์ธรรมใน โปธิปักขิยธรรมจะถูกเจริญขึ้นมาเป็นลำดับโดยเริ่มต้นมาจาก สติปัฏฐาน ๔ สัมมปธาน ๔ อิทธิบาท ๔ อินทริย ๕ พละ ๕ โภชณงค์ ๗ มรรค ๘ เพราะธรรมเหล่านี้ย่อมดำเนินไป ผ่องใส ตั้งมั่น หลุดพ้นไป โดยความเป็นอันเดียวกัน ไม่มีความวิวาทขัดแย้งกัน<sup>๑๓๖</sup> มีรสเป็นอย่างเดียวกัน คือ เมื่อเจริญธรรมหมวดในหมวดหนึ่งใน โปธิปักขิยธรรม องค์ธรรมที่เหลือเหล่านั้นก็มีรสเป็นอย่างเดียวกัน<sup>๑๓๗</sup> เป็นไปเพื่อวิมุตติหลุดพ้นจากกิเลสต่าง ๆ <sup>๑๓๘</sup>

กล่าวโดยสรุป จากการวิจัยค้นหาความหมายของ พละ ๕ ในพระพุทธศาสนาเถรวาท พบว่าสาระในพละ ๕ คือ พลัง หรือ กำลังที่ปราบปรามความไม่มีศรัทธา ปราบปรามความเกียจคร้าน ปราบปรามความหลงลืม ปราบปรามความฟุ้งซ่าน ปราบปรามความหลงผิด องค์ประกอบที่อยู่ในหลักธรรมที่เป็นไปเพื่อการตรัสรู้มี ๖ อย่างคือ สติปัฏฐาน ๔ สัมมปธาน ๔ อิทธิบาท ๔ อินทริย ๕ โภชณงค์ ๗ มรรคมีองค์ ๘ และ องค์ประกอบของพละ ๕ ที่อยู่ในหลักธรรมอื่น ๆ สามารถแบ่งได้ ๕ อย่าง คือ ๑) ศรัทธาพละในหลักธรรมอื่น ๒) วิริยะพละในหลักธรรมอื่น ๓) สติพละในหลักธรรมอื่น ๔) สมาธิพละในหลักธรรมอื่น ๕) ปัญญาพละในหลักธรรมอื่น และเป็นธรรมที่เกื้อหนุนแก่อริยมรรคทำให้ผู้ปฏิบัติพ้นทุกข์ได้

นอกจากนี้หลักธรรมที่เกื้อกูลต่อพละ ๕ แบ่งได้ ๒ หมวดใหญ่ คือ หลักธรรมที่อยู่ในโปธิปักขิยธรรม มี ๖ หมวด รวม ๓๒ ประการ เมื่อรวมเข้ากับพละ ๕ จึงมีทั้งหมด ๗ หมวด เรียกว่าโปธิปักขิยธรรม ๓๗ ประการ ได้แก่ สติปัฏฐาน ๔ สัมมปธาน ๔ อิทธิบาท ๔ อินทริย ๕ โภชณงค์ ๗ มรรคมีองค์ ๘ และ องค์ประกอบของพละ ๕ มีลักษณะเกื้อกูลกัน คือ องค์ธรรมในแต่ละหมวดที่มีความหมายอย่างเดียวกัน แต่อาจเรียกคนละชื่อ เช่น วิริยะ อยู่ในสติปัฏฐาน ๔ ชื่อ อาตปปี อยู่ในสัมมปธาน ๔ ชื่อ สัมมปธาน อยู่ในอิทธิบาท ๔ ชื่อ วิริยสมาธิ อยู่ในอินทริย ๕ ชื่อ วิริยอินทริย อยู่ในโภชณงค์ ๗ ชื่อวิริยะสัมโภชณงค์ อยู่ในมรรคมีองค์ ๘ ชื่อสัมมาวายามะ

และหลักธรรมอื่นนอก โปธิปักขิยธรรม คือ หลักธรรมที่จัดอยู่ในหลักที่พึงปฏิบัติ หรือ ภาเวตัพพธรรม แบ่งออกเป็นหมวดใหญ่ ๆ ได้ ๘ หมวด อธิบายได้ ดังนี้

๑) ปัจจยแห่งสัมมาทิฐิ ๒) บุญนิมิตแห่งมรรค ๓) พุทธโอวาท ๔) ไตรสิกขา ๕) บุญกิริยาวัตถุ ๓ ๖) บุญกิริยาวัตถุ ๑๐ ๗) ภาวนา ๒ ๘) ภาวนา ๔ หลักธรรมอื่นนอกจาก โปธิปักขิยธรรมมีลักษณะการเกื้อกูลต่อพละ ๕ โดยจัดเป็นหลักธรรมที่พึงปฏิบัติเช่นเดียวกับพละ ๕ หรือ ภาเวตัพพธรรม บางหลักมีองค์

<sup>๑๓๕</sup> ที.ม.(ไทย) ๑๐/๑๘๔/๑๓๐ - ๑๓๑.

<sup>๑๓๖</sup> ชุ.ม. (ไทย) ๒๙/๔๕/๑๖๐.

<sup>๑๓๗</sup> ชุ.ป. (ไทย) ๓๑/๒๗/๓๖ - ๔๐.

<sup>๑๓๘</sup> มหามกุฏราชวิทยาลัย, วิสุทธีมรรคแปล ภาค ๑ ตอน ๒ ฉบับ มหามกุฏราชวิทยาลัย กรุงเทพฯ โรงพิมพ์ มหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๒, หน้า ๑๕๐ - ๑๕๑.

ธรรมในพละ ๕ เป็นองค์ธรรมที่อยู่รวมด้วย เช่น ไตรสิกขา จะมีองค์ธรรมในพละ ๕ รวมอยู่ในไตรสิกขา คือ สมาธิ และ ปัญญา เป็นต้น องค์ธรรมที่เกื้อกูลในพละ ๕ แบ่งได้ ๓ ลักษณะ คือ ๑) ศรัทธาพละปัญญาพละ ต้องเสมอกัน ๒) วิริยพละกับสมาธิพละ ต้องเสมอกัน ๓) สติพละในพละ ๕ เจริญให้มาก เป็นองค์ธรรมที่ต้องมีให้มากเพื่อรักษาความสมดุลขององค์ธรรมอีก ๔ องค์ธรรมในพละ ๕

### ในลำดับต่อไป อธิบายถึง พละ ๕ ในความหมายของนักวิชาการ และ ผลงานวิจัย

พุทธทาสภิกขุ ได้กล่าวถึง พละ ๕ ในหนังสือ โปธิปักขียธรรม<sup>๑๓๙</sup> ธรรมสูงสุดแห่งการรู้แจ้ง ๓๗ ประการว่า คำว่า พละ นี้แปลว่า กำลัง ซึ่งมีความหมายไปในทางรากฐาน หรือ พื้นฐาน คือ เป็นกำลังที่เป็นพื้นฐานเป็นรากฐานด้วย หลักของศรัทธาในพละ ๕ สามารถสงเคราะห์เอามารวมไว้ในสัมมาทิฐิ ก็คือ ความรู้ความเห็น ความเข้าใจ หรือความเชื่อ<sup>๑๔๐</sup>

ศุภชัย เมืองรักษ์<sup>๑๔๐</sup> ได้ทำการวิเคราะห์ ศึกษาปัญญาพละโดยให้ความหมายว่าเป็นกำลังของความรอบรู้ หรือ ความชาญฉลาดเป็นสิ่งที่ผู้นำ จำเป็นต้องมีเพื่อนำไปใช้เพื่อการบริหารจัดการองค์กร ให้มีประสิทธิภาพ และ ประสิทธิผล และเมื่อศึกษาตามหลักการของ พละ ๔ ของการบริหารแนวพุทธ พบว่ามี ปัญญาพละ เป็นข้อแรกที่ยุ่เนนให้ ผู้นำตระหนักถึง ความสำคัญของการสร้าง องค์ความรู้ใน ๓ ขั้นตอน

- ๑) ความรอบรู้ที่ได้จากรับฟัง ( สุตมยปัญญา )
- ๒) ความรอบรู้ที่ได้จากการวิเคราะห์ ( จินตามยปัญญา )
- ๓) ความรอบรู้ที่ได้ จากการลงมือทำ ( ภวานามยปัญญา )

หลักการวิธีนี้ เป็นกระบวนการสร้างปัญญาที่ต่อเนื่องกันอัน จะก่อให้เกิดความรอบรู้ที่เป็นกำลังของการบริหารจัดการที่ดี กล่าวโดยสรุปแล้ว การสร้างปัญญาพละ จะเกื้อหนุนให้ผู้นำ ได้เกิดทักษะความฉลาดจากการรับรู้รับฟัง ตระหนักกรูคิด และ ปฏิบัติด้วยปัญญา

นายชุตติพงศ์ ไตรโลกา ได้ทำการศึกษาวิจัยในวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาพละ ๕ ในพุทธศาสนาเถรวาท” จากการศึกษาพบว่า ปัญหาการขาดพละ ๕ ในสังคมไทยคือ คนในสังคมไทยมีความเชื่อที่ผิด คลาดเคลื่อนจากหลักธรรม หรือ ขาดความรู้ความเข้าใจ ที่ถูกต้องเกี่ยวกับคำสอนและหลักปฏิบัติในพระพุทธศาสนา อยู่ในภาวะการณ ขาดศรัทธาที่ถูกต้อง นำไปสู่การปฏิบัติที่หลงทิศผิดทางเช่น การกราบไหว้บนบานสิ่งศักดิ์สิทธิ์ และ เครื่องรางของขลังต่างๆ ส่งผลกระทบร้ายแรงต่อสังคมและพระพุทธศาสนา

จะเห็นได้ว่าคนในสังคมไทย มุ่งให้ความสำคัญของการพัฒนาทางด้านวัตถุคาดหวังความสุขจากการครอบครองทรัพย์สิน และ ชื่อเสียงเกียรติยศจึงขาดการพัฒนาทางด้านจิตใจกลายเป็นวิกฤติสังคมและความเสื่อมโทรมในตัวมนุษย์ และ ผลกระทบที่เกิดขึ้นนั้นมีสาเหตุมาจากคนตกอยู่ในอำนาจความชั่วร้ายของกามคุณ เสพอารมณ์ทางหู ตา จมูก ลิ้น กาย ใจ ( ค่านิยมในการบริโภควัตถุ ) ด้วยความไม่รู้ในอริยสัจ ๔ จึงเกิดความประมาทหลงเพลินเพลินในกามสุข มองข้ามความสำคัญของการพัฒนา<sup>๑๖</sup>

ผู้วิจัย ศึกษาเนื้อหา ความหมาย องค์ประกอบ หลักธรรมพละ ๕ เพื่อนำมาใช้ในการนิยามศัพท์ ปัญญาพละ ๕ โดยให้ความหมายที่ได้มาจากการสังเคราะห์ โดยการทบทวน งานวรรณกรรม พบว่า ปัญญาพละ ๕ ธรรมะ อันเป็นกำลังในการประพฤติปฏิบัติหน้าที่ของบุคคล อันประกอบไปด้วย ๕ คุณลักษณะ

<sup>๑๓๙</sup> พุทธทาสภิกขุ. โปธิปักขียธรรม ธรรมะสูงสุดแห่งการรู้แจ้ง ๓๗ ประการ (กรุงเทพมหานคร:โรงพิมพ์ธรรมสภา).

<sup>๑๔๐</sup> ศุภชัย เมืองรักษ์, “ปัญญาพละกำลังแห่งความรู้หรือความชาญฉลาด :เป็นสิ่งที่ผู้นำจำเป็นต้องมีเพื่อนำไปใช้ในการบริหารองค์กร” บทความของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. [ สืบค้น 20 พฤศจิกายน 2559 ]



- (๑) ศรัทธาพละ ความเชื่อมั่นในองค์กร
- (๒) วิริยะพละ ความเพียรความขยันทำงานให้องค์กร
- (๓) สติพละ ความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน
- (๔) สมาธิพละ ความมุ่งมั่นตั้งใจจริงใจในการทำงาน
- (๕) ปัญญาพละ มีความรู้ ความสามารถ

### ๒.๓ พระบรมราชาวาท และ พระราชดำรัสพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช เกี่ยวกับการสหกรณ์ฯ

“...คำว่า “สหกรณ์” นี้ แปลว่าอะไร และปฏิบัติอย่างไร คำว่า “สหกรณ์” ความหมายมีว่าทำงานร่วมกัน “สห” แปลว่าด้วยกัน “กรณ์” ก็การทำงานคำเดียว “กรรม” การกรทำ คืองานที่ทำร่วมกัน ฉะนั้น สหกรณ์นี้ก็มีทั้งทางเกษตร ทั้งการประมง แม้แต่สหกรณ์การบริการก็มี สหกรณ์ในด้านการเงิน สหกรณ์ในด้านอื่น ๆ ก็มีทั้งนั้น คือทำงานร่วมกัน ทำงานร่วมกันทำไม ก็เพราะว่าคนเรามีอยู่คนเดียวก็ไม่พอ แรงไม่พอ ถ้าหากว่าร่วมแรงกันก็สามารถทำอะไรให้มากขึ้น แล้วถ้าหากว่าร่วมแรงกันหลาย ๆ คนก็มีแรงหลาย ๆ แรง ก็หมายถึงความว่าความสำเร็จนั้นจะดีขึ้นมาก...”<sup>๑๔๑</sup>

“...ถ้าสหกรณ์แต่ละสหกรณ์แข็งแรงดีและปฏิบัติตามจุดประสงค์แท้ ๆ ของสหกรณ์ ก็จะทำให้ส่วนรวมและกลีกรอื่น ๆ มีความมั่นคงได้ในตัวเพราะว่ามีตัวอย่างที่ดี ก็ขอให้สร้างตัวให้ดีสมกับที่มีผู้อื่นที่มีอาชีพอื่นสนใจและให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ ถ้าหากว่าการสนับสนุนนั้นเวลาให้ไปแล้วก็เกิดประโยชน์ออกมาขึ้นเป็นทวีคูณ ก็จะทำให้เกิดศรัทธายิ่งขึ้น...”<sup>๑๔๒</sup>

“...ถ้าทำอะไรที่ไม่เบียดเบียนกันก็เท่ากับเป็นการช่วยเหลือซึ่งกันและกันเมื่อช่วยซึ่งกันและกันแล้วก็ทำให้แต่ละคนมีกำลังแข็งแกร่งขึ้น ฉะนั้น งานของสหกรณ์ซึ่งหมายความว่าการทำงานนี้ก็จะต้องทำด้วยความรู้และทำด้วยความซื่อสัตย์เอื้อเฟื้อซึ่งกันและกัน ถ้าได้อย่างนี้เป็นหลัก ก็เชื่อว่างานของสหกรณ์จะยิ่งก้าวหน้าขึ้นไป...”

“...แต่แต่ละคนที่จะมาเป็นสมาชิกสหกรณ์ก็มาด้วยเสรี โดยตัดสินใจด้วยตนเองเห็นความดีของวิธีสหกรณ์ไม่ได้มีใครมาบังคับกดหัวให้ แต่เมื่อเข้าแล้วก็ต้องมีระเบียบวินัยพอสมควรมีฉะนั้น สหกรณ์ก็ดำเนินไม่ได้...”<sup>๑๔๓</sup>

<sup>๑๔๑</sup> พระราชดำรัสที่พระราชทานในโอกาสที่อธิบดีกรมปศุสัตว์นำกรรมการสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม และสหกรณ์ประมง เฝ้าทูลละอองธุลีพระบาท ณ พระตำหนัก สวนจิตรลดา วันพฤหัสบดีที่ ๑๙ พฤษภาคม ๒๕๒๘

<sup>๑๔๒</sup> พระราชดำรัสที่พระราชทานแก่คณะผู้นำสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม และสหกรณ์ทั่วประเทศ เฝ้าทูลละอองธุลีพระบาท ณ โรงโคนม สวนจิตรลดา วันพุธที่ ๑๙ พฤษภาคม ๒๕๒๕

<sup>๑๔๓</sup> พระราชดำรัสพระราชทานแก่ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม และสหกรณ์การประมง ทั่วราชอาณาจักร

ณ ศาลาดุสิตาลัยวันจันทร์ที่ ๗ พฤษภาคม ๒๕๒๒

“...สิ่งที่สำคัญในการดำรงความเป็นปึกแผ่นของสหกรณ์และกิจการสหกรณ์ในประเทศไทยนี้ ก็คือความเห็นอกเห็นใจ

ความ...ที่เรียกว่าความซื่อสัตย์สุจริตต่อกัน คือไม่ใช่ว่าซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติแต่ละคน แต่ว่าซื่อสัตย์สุจริตต่อกัน ถือว่าสหกรณ์นี้เป็นชีวิตจิตใจของตน ถ้าสหกรณ์อยู่ดี แต่ละบุคคลซึ่งเป็นส่วนประกอบของสหกรณ์ก็อยู่ดี...”<sup>๑๔๔</sup>

“...บุญแจอีกอย่างหนึ่งของสหกรณ์ที่จะสำเร็จได้ และ ถ้าขาดจะไม่สำเร็จ คือ ความซื่อสัตย์สุจริต คล้าย ๆ กับความขยันหมั่นเพียรนี้เอง คือถ้าเราได้ความรู้ไปและไปปฏิบัติงาน คนไหนฉลาดก็อาจจะดูได้เปรียบคนที่ยังไม่รู้ ไปเอาเปรียบเข มันเกิดเป็นความไม่ซื่อสัตย์แล้ว เพราะว่าสหกรณ์ที่รวมกลุ่มกันมาทุกคนมีความสำคัญเท่า ๆ กัน...”<sup>๑๔๕</sup>

กล่าวโดยสรุป พระบรมราชาโฆวาท และ พระราชดำรัสพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช เกี่ยวกับการสหกรณ์ เป็นเนื้อหาข้อความ ที่มุ่งเน้นให้ สติ ปัญญาในการทำหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตต่อกัน ชี้แนะให้เห็นว่า สหกรณ์นี้เป็นชีวิตจิตใจของตน ถ้าสหกรณ์อยู่ดี แต่ละบุคคลซึ่งเป็นส่วนประกอบของสหกรณ์ก็อยู่ดีด้วย การระลึกร่วมกันนำไปสู่ภาคปฏิบัติและการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดความยั่งยืนนับเป็นหัวใจสำคัญในการนำและการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ธุรกรรม และต่อเนื่องด้วยความสามัคคีมีอุดมการณ์สหกรณ์ร่วมกัน

## ๒.๔ สภาพบริบทของสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ

### ๒.๔.๑ ความเป็นมาของจังหวัดสมุทรปราการ<sup>๑๔๖</sup>

จังหวัดสมุทรปราการ เป็นจังหวัดหนึ่งในภาคกลางของประเทศไทย และยังเป็นจังหวัดในเขตปริมณฑลของกรุงเทพมหานคร จัดตั้งขึ้นครั้งล่าสุดโดยพระราชบัญญัติจัดตั้งจังหวัดสมุทรปราการ จังหวัดนนทบุรี จังหวัดสมุทรสาคร และจังหวัดนครนายก พุทธศักราช ๒๔๘๙ ซึ่งมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ ๙ พฤษภาคม พุทธศักราช ๒๔๘๙ ในสมัยอยุธยา มีชื่อเมืองสมุทรปราการในกฎหมายซึ่งตราขึ้นเมื่อ พ.ศ. ๒๑๗๘ แต่ตัวเมืองจะตั้งอยู่ที่ใดในเวลานั้นไม่ปรากฏชัด มีหลักฐานแต่เพียงว่าที่ปากคลองบางปลากด ฝั่งขวาของแม่น้ำเจ้าพระยา มีพ่อค้าชาวฮอลันดามาตั้งห้างพักสินค้าอยู่ ณ ที่นั้น และ เมื่อสมเด็จพระเจ้าบรมโกศทรงแต่งตั้งสมณฑูตไปประเทศศรีลังกา กล่าวไว้ว่าออกเรือจากเมืองธนบุรีไปถึงตึกฮอลันดาที่ตำบลบาง

<sup>๑๔๔</sup> พระราชดำรัสพระราชทานในโอกาสที่อธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์นำประธานสหกรณ์การเกษตรและสหกรณ์นิคมทั่วประเทศเฝ้าทูลละอองธุลีพระบาท ณ ศาลาดุสิดาลัยวันพฤหัสบดีที่ ๑๒ พฤษภาคม ๒๕๒๐

<sup>๑๔๕</sup> พระราชดำรัสพระราชทานแก่คณะผู้นำสหกรณ์การเกษตรและสหกรณ์นิคมเฝ้าทูลละอองธุลีพระบาท ณ ศาลาดุสิดาลัยวันพฤหัสบดีที่ ๑๑ พฤษภาคม ๒๕๒๑

<sup>๑๔๖</sup> หนังสือประวัติศาสตร์จังหวัดสมุทรปราการ, และค้นหาข้อมูลวิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี สืบค้น [ ๓๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐].

ปรากฏ แสดงว่า ที่นั่นคงมีผู้คนอาศัยอยู่มาก อาจเป็นตัวเมืองสมุทรปราการในครั้งนั้นก็ได้ ต่อมา เมื่อกรุงศรีอยุธยาเสียแก่พม่าใน พ.ศ. ๒๓๑๐ ปรากฏหลักฐานว่า พม่าได้มาปล้นบ้านเรือนราษฎรที่ตำบลบางเมืองในเขตเมืองสมุทรปราการด้วย ในสมัยรัตนโกสินทร์ พระบาทสมเด็จพระพุทธเลิศหล้านภาลัยโปรดเกล้าฯ ให้สร้างเมืองสมุทรปราการบัดนี้ที่ตำบลบางเมืองเมื่อ พ.ศ. ๒๓๖๒พร้อมกับสร้างป้อมป้องกันเรือของข้าศึกกรวม ๖ ป้อม และใน พ.ศ. ๒๓๖๖ โปรดเกล้าฯ ให้สร้างพระสมุทรเจดีย์บนเกาะกลางน้ำด้วย อนึ่ง สมุทรปราการเรียกกันเป็นสามัญว่า "ปากน้ำ" เพราะตัวเมืองตั้งอยู่บริเวณปากแม่น้ำเจ้าพระยาฝั่งซ้าย ห่างจากปากแม่น้ำเจ้าพระยา ๖ กิโลเมตร

จังหวัดสมุทรปราการเป็นเขตปริมณฑลจังหวัดสมุทรปราการมีเนื้อที่ ๑,๐๐๔ ตารางกิโลเมตร อาณาเขตทิศเหนือติดต่อกับกรุงเทพมหานคร และจังหวัดฉะเชิงเทราทิศตะวันออกติดต่อกับจังหวัดฉะเชิงเทราทิศใต้จรดอ่าวไทยทิศตะวันตกติดต่อกับกรุงเทพมหานคร ลักษณะภูมิประเทศเป็นที่ราบลุ่มทั้งหมด มีแม่น้ำเจ้าพระยาไหลผ่านทางซีกตะวันตกของจังหวัด จากทิศเหนือไปทิศใต้ลงสู่อ่าวไทย มีชายฝั่งทะเลยาว ๔๗.๕ กม. เดิมชายฝั่งทะเลมีป่าชายเลนกว้างขวาง เนื่องจากมีตะกอนที่แม่น้ำเจ้าพระยานำพามาทับถมกันที่บริเวณปากน้ำ แต่ปัจจุบันมีการบุกรุกป่าชายเลน ทำให้เกิดปัญหาการกัดเซาะชายฝั่งเป็นบริเวณกว้างในด้านเศรษฐกิจ จังหวัดสมุทรปราการมีการทำนา ประมง และอุตสาหกรรม แหล่งท่องเที่ยวและสถานที่สำคัญ เช่น สนามบินสุวรรณภูมิ พระสมุทรเจดีย์กลางน้ำวัดโศการาม วัดบางพลีใหญ่ วัดไพชยนต์พลเสพราวรวิหาร วัดโปรดกาศเชษฐาราม ศาลพระเสื้อเมือง พิพิธภัณฑสถานเรือ เมืองโบราณสถานตากอากาศบางปู ป้อมพระจุลจอมเกล้า สว่างคินิวาส ป้อมแฝงไฟฟ้า ฟาร์มจระเข้ ส่วนการคมนาคมจากกรุงเทพฯ โดยทางหลวงหมายเลข ๓ คือ ถนนสุขุมวิท ตอน กรุงเทพมหานคร ถึงสมุทรปราการระยะทาง ๒๕ กิโลเมตร<sup>๑๔๗</sup> จังหวัดสมุทรปราการ มีจำนวนโรงงานจำนวน ๓,๐๐๐ กว่าโรงงาน มีประชากรมาอยู่อาศัย ๑,๒๔๑,๖๑๐ คน

จังหวัดสมุทรปราการ มีสถานที่ท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียงอยู่หลายแห่ง ได้แก่ ฟาร์มจระเข้และเมืองโบราณ ซึ่งรู้จักกันจากนักท่องเที่ยวจากที่ต่าง ๆ นอกจากนี้ในช่วงประมาณปลายเดือนตุลาคม และ ต้นเดือนพฤศจิกายน จะมีการจัดงานพระสมุทรเจดีย์หรือที่เรียกกันว่า "งานเจดีย์" เป็นเวลา ๑๒ วัน ๑๒ คืน ซึ่งเป็นงานประจำจังหวัดสมุทรปราการ จัดขึ้นบริเวณใจกลางเมืองของตัวอำเภอเมืองฯ โดยจะมีการปิดถนนเริ่มต้นบริเวณศาลากลางจังหวัดสมุทรปราการ มีการจัดตั้งร้านขายของ ร้านอาหาร การละเล่น ชิงช้าสวรรค์ ม้าหมุน และงานโชว์ต่างๆ รวมถึงของหลายหลายมาวางขาย นอกจากนี้ที่กล่าวมา ยังมีสถานที่ท่องเที่ยวที่น่าสนใจต่อไปนี้ ตลาดน้ำบางน้ำผึ้ง แหล่งรวมอาหารพื้นบ้านรวมถึงที่พักผ่อนหย่อนใจ เปิดเฉพาะเสาร์-อาทิตย์ และวันหยุดราชการ ตลาดน้ำโบราณบางพลี บ้านสาขลาหมู่บ้านทางวัฒนธรรมเก่าแก่สมัยสุโขทัย ป้อมพระจุลจอมเกล้า อันหมายถึงป้อมปืนที่สำคัญสร้างขึ้นสมัยรัชกาลที่ ๕ เมืองโบราณพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติที่จำลองสถานที่สำคัญและโบราณสถานในเมืองไทย พระสมุทรเจดีย์ โบราณสถานที่สำคัญคู่บ้านคู่เมือง พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติช่างเอราวัฒนธรรมทองแดงรูปช้างที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในโลกใบนี้ ฟาร์มจระเข้ และสวนสัตว์สมุทรปราการ สถานตากอากาศบางปู สถานพักผ่อนหย่อนใจและเป็นศูนย์รวมของฝูงนกนางนวล ประชาชน นิยมสักการะหลวงพ่อดโต วัดบางพลีใหญ่ใน พระพุทธรูปศักดิ์สิทธิ์ที่ชาว

<sup>๑๔๗</sup> หนังสือประวัติศาสตร์จังหวัดสมุทรปราการ,และค้นหาข้อมูลวิกิพีเดียสารานุกรมเสรี สืบค้น [ ๓๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐].

สมุทรปราการ และประชาชนทั่วไปนับถือ โครงการลูกพระดาบส สมุทรปราการ ตามพระราชดำริ สถานที่ศึกษาดูงาน ตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง หอชมเมืองสมุทรปราการ อุทยานการเรียนรู้และหอชมเมืองสมุทรปราการ

### สหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ

สหกรณ์ทุกประเภท ในจังหวัดสมุทรปราการผู้วิจัยทำการสำรวจจากนายทะเบียนสหกรณ์ พบว่ามีจำนวนทั้งสิ้น ๑๕๓ สหกรณ์ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ แบ่งเป็นประเภท ดังตาราง ต่อไปนี้

ที่	ประเภท	รวม	ชำระบัญชี	ยังไม่ดำเนินธุรกิจ	ดำเนินธุรกิจ
1	สหกรณ์การเกษตร	๔	ไม่มี	ไม่มี	๔
2	สหกรณ์ประมง	๔	๒	๑	๑
3	สหกรณ์นิคม	๑	ไม่มี	ไม่มี	๑
4	สหกรณ์ร้านค้า	๓	๑	ไม่มี	๒
5	สหกรณ์บริการ	๕๐	๘	๓	๓๙
6	สหกรณ์ออมทรัพย์	๑๐๔	๑๑	๓	๙๐
7	สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน	๒๐	๔	ไม่มี	๑๖
<b>รวม</b>		<b>๑๘๖</b>	<b>๒๖</b>	<b>๗</b>	<b>๑๕๓</b>

ตารางที่ ๒.๑ สรุปจำนวน ประเภทสหกรณ์ในจังหวัดสมุทรปราการ

อธิบายจากตารางที่ ๒.๑ สรุปจำนวน ประเภทสหกรณ์ในจังหวัดสมุทรปราการผู้วิจัยได้ทำการคำนวณสัดส่วน จัดกลุ่มประเภทของสหกรณ์ พบว่า สหกรณ์ในจังหวัดสมุทรปราการมีสัดส่วน ดังนี้

สหกรณ์ออมทรัพย์	จดทะเบียนไว้ คิดเป็นร้อยละ	๕๖
สหกรณ์บริการ	จดทะเบียนไว้คิดเป็นร้อยละ	๒๖
สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน	จดทะเบียนไว้คิดเป็นร้อยละ	๑๑
สหกรณ์เกษตร	จดทะเบียนไว้คิดเป็นร้อยละ	๒
สหกรณ์ร้านค้า	จดทะเบียนไว้คิดเป็นร้อยละ	๒
สหกรณ์ประมง	จดทะเบียนไว้คิดเป็นร้อยละ	๒
สหกรณ์นิคม	จดทะเบียนไว้คิดเป็นร้อยละ	๒

### ๒.๕ รายงานวิจัยและบทความที่เกี่ยวข้อง

ประสพชัย พสุนนท์ และคณะ อภิปรายผลงานวิจัย “สหกรณ์การเกษตรที่มีประสิทธิภาพ มีความหมาย ๒ ความหมาย นั่นคือ ๑). ด้านคุณภาพชีวิตของสมาชิก และ ด้านการจัดการ ๒). กุญแจแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานสหกรณ์เกษตรมี ๘ ประการ คือ การมีส่วนร่วมของสมาชิก ความเสียสละของคณะกรรมการ พนักงานมีความซื่อสัตย์ ผู้ตรวจสอบกิจการที่ดี มีการบริการที่ทั่วถึง มีแผนธุรกิจ การจัดการเงินที่เป็นระบบ และมีธรรมาภิบาล ผลการศึกษางานวิจัย พบว่า แนวโน้มในการดำเนินงานของสหกรณ์

การเกษตรมี ๓ ด้าน คือ สถานการณ์อนาคตที่ดี สถานการณ์อนาคตที่ไม่ดี และสถานการณ์อนาคตที่เป็นไปได้มากที่สุด ความเจริญเติบโตของสังคมไทย สหกรณ์จะกลายเป็นทุนที่มีคุณค่าของประเทศ เป็นหลักประกันความมั่นคงทางเศรษฐกิจ อันเนื่องจากปริมาณเงินทุนที่มีจำนวนมากและได้รับการยอมรับจากสังคมมากขึ้น และสามารถใช้เป็นกลไกและเป็นเครื่องมือในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม”<sup>๑๔๘</sup>

**ศุภชัย เมืองรักษ์** กล่าวไว้ในบทความวิชาการ “การนำองค์การไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ นั้น นับเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารในทุกระดับในองค์การ ประเด็นปัญหาที่ประสบกันทั่วไปคือ ทำอย่างไรจึงจะทำให้ผู้บริหารเหล่านั้น มีทักษะความสามารถในการจัดการที่ดี และสามารถทำงานเป็นทีมนำพาหมู่คณะไปสู่จุดหมายได้ตามต้องการ วิธีการหลักที่นำมาปรับปรุงแก้ไข คือ การทำให้ผู้นำเหล่านั้นมี สติปัญญาหรือ คิดเป็น เพื่อจะได้ ทำเป็น สามารถบริหารจัดการได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์และสถานะขององค์การ วิธีการที่จะทำให้เป็นผู้นำคิดเป็นได้นั้นมีหลักการแนวทางอยู่มาก โดยเฉพาะในศาสตร์แนวพุทธได้มีองค์ความรู้มีแนวทางมากมายที่ว่าด้วยเรื่องของการพัฒนาคนให้เป็นผู้ที่มีความ พร้อมต่อการดำเนินชีวิตอย่างถูกต้องถูกต้องทาง เมื่อได้ศึกษาจากหนังสือ คุณธรรมสำหรับนักบริหาร ที่เขียนโดย พระเทพโสภณ (ประยูร ธมมจิตโต) ได้เห็นประเด็นที่น่าสนใจ ประเด็นหนึ่งในเรื่องของหลักการที่มุ่งสู่การจัดการที่ดีของผู้นำ จึงขอนำมาขยายความสู่การประยุกต์ใช้ โดยเฉพาะในเรื่องของสิ่งที่ผู้นำต้องและพึงปฏิบัติให้เป็นแบบอย่างที่ดีคือ หลักธรรมที่ชื่อว่า พละ ๔ ประการ อันได้แก่ ๑ ปัญญาพละ คือ กำลังความรู้หรือความฉลาด ๒. วิริยพละ คือ กำลังแห่งความขยันหมั่นเพียร ๓. อนวัชพละ คือ กำลังการทำงานโดยสุจริต ๔. สังคหพละ คือ กำลังการสงเคราะห์หรือมนุษยสัมพันธ์”<sup>๑๔๙</sup>

**เรณู สุภรัฐปรีชา**<sup>๑๕๐</sup> ทำการวิจัยศึกษาถึงการประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรจังหวัดจันทบุรี เพื่อทำการวิเคราะห์การดำเนินงาน และ ประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ และ เพื่อทราบความคิดเห็นต่าง ๆ ของสมาชิกที่มีต่อสหกรณ์ ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานของสหกรณ์ เพื่อจะเป็นแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินงานของสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ และสามารถหาทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่มีอยู่ให้หมดไป ผลการศึกษา พบว่า สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่มีอาชีพรับจ้างและเกษตรกรรม และได้รับการศึกษาระดับประถมศึกษา มีรายได้ไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่าย จึงจำเป็นต้องกู้ยืมเงินจากสหกรณ์ สมาชิกมีความสะดวก นอกเหนือจากสมาชิกส่วนใหญ่จะออมเงินไว้กับสหกรณ์มากกว่าการออมเงินไว้ที่สถาบันการเงิน เพราะได้ออมทุน และสามารถกู้เงินได้เมื่อสะดวก เสียอัตราดอกเบี้ยต่ำกว่าตลาดทางการเงิน การวิเคราะห์การดำเนินงานของสหกรณ์ พบว่า โดยเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งอัตราการเพิ่มของทุนดำเนินงาน ดอกเบี้ยเงินกู้ และกำไรสุทธิประจำปี โดยเฉลี่ยสูงถึงร้อยละ ๙๐.๘๒ ๗๙.๑๙ และ ๖๓.๗๕ ตามลำดับ

<sup>๑๔๘</sup> ประสพชัย พสุนนท์ และ พิทักษ์ ศิริวงศ์ “ประสิทธิภาพและกุญแจแห่งความสำเร็จในการดำเนินการสหกรณ์การเกษตร : การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก”งานวิจัยด้านสหกรณ์เนื่องในวาระที่ปี ๒๕๕๕ เป็นปีสากลแห่งการสหกรณ์และครบรอบวาระ ๑๐๐ ปีการสหกรณ์ไทยในปี ๒๕๕๙. หน้า ๖๑๐.

<sup>๑๔๙</sup> ศุภชัย เมืองรักษ์ “ปัญญาพละ:กำลังแห่งความรู้หรือความฉลาดคุณสมบัติของผู้นำทุกระดับต้องมีเพื่อใช้ในการบริหารองค์กร” บทความวิชาการสถาบันเพิ่มผลผลิต สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (อำนวยการ) ๒๕๕๕.

<sup>๑๕๐</sup> นันทวรรณ หุระนันท์ ”ความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรในเขตจันทบุรี” เกษตรสัมพันธ์ ๘ (กรกฎาคม ๒๕๕๙) หน้า ๑๔-๑๕.

รายงานผลกาวิจัยในหนังสือฉบับกระแส Rio 20 **สู่สังคมไทย** ปรากฏข้อความไว้ว่า<sup>๑๕๑</sup> การใช้กลไกเชิงสถาบันและนโยบายรวมถึงกฎหมาย หลักธรรมาภิบาล เครื่องมือทางเศรษฐศาสตร์และเทคโนโลยี นำมาบูรณาการร่วมกับการพัฒนาจิตใจ หรือ การพัฒนามนุษย์ให้ควบคู่ไปด้วย โดยมองว่าหากเราไม่พัฒนาที่ต้นเหตุคือมนุษย์ คงยากที่จะนำเครื่องมือกลไกต่าง ๆ มาใช้แก้ไข เครื่องมือเหล่านั้นจะกลับกลายมาใช้เพื่อตอบสนองความโลภยิ่งขึ้นไปอีกและไม่สามารถแก้ไขปัญหาที่แท้จริงได้ ดังนั้น การพัฒนามนุษย์จะเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยแก้ไข โดยอาศัยแนวทางของพระพุทธศาสนาพัฒนาพฤติกรรม การป้องกันการทุจริต การส่งเสริมด้านคุณธรรมเข้ามาช่วยจัดระบบต่าง ๆ พร้อมกับการสร้างจริยธรรมเพื่อปรับปรุงพฤติกรรม

สัมพันธ์ บูรณยาพรและคณะ<sup>๑๕๒</sup> รายงานวิจัยการพัฒนาตัวแบบสหกรณ์เชิงคุณค่า : กรณีสหกรณ์การเกษตรบ้านค่าย จำกัดจังหวัดระยอง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยภายใต้ชุดโครงการ “การขับเคลื่อนการพัฒนาสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรม” โดยการสนับสนุนของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) และความร่วมมือระหว่างสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ที่ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำกับสหกรณ์ เพื่อร่วมปฏิบัติการวิจัยแบบมีส่วนร่วม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวแบบการสร้างกระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับการขับเคลื่อนการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรให้เป็นสหกรณ์เชิงคุณค่าที่แท้จริง หาแนวทางในการพัฒนาการศึกษากระบวนการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ให้สามารถแก้ปัญหาให้กับสมาชิก สร้างกระบวนการเรียนรู้ของผู้บริหารและสมาชิกสหกรณ์ในการพัฒนาช่องทางการตลาดสำหรับผลไม้อย่างพาราและบริการของสหกรณ์ในทิศทางที่เอื้อต่อการประกอบอาชีพของสมาชิกและชุมชน

ผลงานวิจัยได้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการสหกรณ์ และการสร้างเครือข่ายกลุ่มและธุรกิจ แต่สิ่งที่สหกรณ์ควรจะมีคือการปรับโครงสร้างการบริหารงานโดยมีทีมที่ปรึกษาโครงการต่าง ๆ และทีมกลยุทธ์ เพื่อวิเคราะห์ถึงความจำเป็นในการบริหารงานเพื่อให้เกิดคุณค่ากับสหกรณ์และสมาชิก การขับเคลื่อนการกระจายข้อมูลข่าวสารผ่านเครือข่าย กลุ่มสายเลือดใหม่ โดยการปลูกจิตสำนึกความร่วมมือจากสมาชิกและพัฒนาระบบการสื่อสารสองทาง เพื่อให้เกิดความใกล้ชิดและเข้าใจกันมากขึ้นทั้ง ๓ ฝ่าย คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการและสมาชิก การพัฒนาฐานข้อมูลอาชีพของสมาชิก ภายใต้การมีส่วนร่วม

กล่าวโดยสรุปการศึกษาการสร้างระบบการพัฒนาปัญญาผลเพื่อพัฒนาสหกรณ์แบบยั่งยืน ในบทนี้ คณะผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอข้อมูลออกเป็น ๓ ส่วน ส่วนแรก เป็นการศึกษารวบรวมแนวคิดสำคัญในการพัฒนาสหกรณ์ ได้แก่ แนวคิด หลักการเกี่ยวกับสหกรณ์ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบริหารองค์กร แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม ส่วนที่สอง เป็นการศึกษาหลักปัญญาผล ( พละ ๕ ) หลักการ วิธีการ ความสำคัญของปัญญาผล ( พละ ๕ ) ในคัมภีร์พระพุทธศาสนา ส่วนที่สาม เป็นการศึกษาสภาพบริบทของสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ และ ส่วนที่สี่เป็นการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การค้นหาศึกษาในบทที่ ๒ มุ่งเน้นการทบทวนศึกษาให้เกิดรอบของการนำไปพัฒนาเครื่องมือวิจัย และ ออกแบบวิธีการดำเนินการวิจัย ในบทที่ ๓ ตามลำดับต่อไป

<sup>๑๕๑</sup> ดร.สุธาวัลย์ เสถียรไทย “การพัฒนาที่ยั่งยืนแนวพุทธกับเศรษฐกิจสีเขียว” รายงานผลกาวิจัยในหนังสือฉบับกระแส Rio 20 **สู่สังคมไทย: มุณินิธิธรรมรัฐเพื่อการพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อมหน้า ๑๙๕-๑๙๖.**

<sup>๑๕๒</sup> สัมพันธ์ บูรณยาพรและคณะ, “โครงการพัฒนาตัวแบบสหกรณ์เชิงคุณค่า: กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรบ้านค่าย จำกัด” ภายใต้ชุดโครงการวิจัยการขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรม, รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ งบประมาณปี ๒๕๓๓.

## บทที่ ๓

### วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methodology)

งานวิจัยเรื่อง “การสร้างระบบการพัฒนาปัญญาผลเพื่อพัฒนาสหกรณ์แบบยั่งยืน” เป็นการศึกษาเชิงปฏิบัติการที่ต้องการมุ่งค้นปัญหาวิเคราะห์สภาพปัญหาของกระบวนการและระบบการพัฒนาบุคลากรสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ การถอดบทเรียนปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ และแนวทางในการสร้างระบบการพัฒนาปัญญาผลเพื่อพัฒนาสหกรณ์แบบยั่งยืน โดยมีขั้นตอนและวิธีดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

#### ๓.๑ รูปแบบการวิจัย

การศึกษางานวิจัยเรื่อง “การสร้างระบบการพัฒนาปัญญาผลเพื่อพัฒนาสหกรณ์แบบยั่งยืน” เป็นการศึกษาเชิงปฏิบัติการ ( Action Research-AR ) ได้จัดทำขั้นตอนตามลำดับ PAOR คือ ๑) วางแผน (Planning) ๒) ปฏิบัติ (Acting) ๓) สังเกต,บันทึก (Observing) ๔) สะท้อนผล (Reflecting)

#### ๓.๒ ประชากรและกลุ่มเป้าหมาย

การวิจัยครั้งนี้กำหนดประชากรเป็น ๔ กลุ่ม ประกอบด้วย

๑) กลุ่มที่ ๑ คือ สมาชิกสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ จำนวน ๑๕๓ สหกรณ์ เพื่อศึกษาสภาพผลการดำเนินงานและคุณภาพของสหกรณ์ตามผลการประเมินของคณะผู้ตรวจประเมินสหกรณ์จังหวัด

๒) กลุ่มที่ ๒ คือ ตัวแทนกลุ่มผู้บริหารและคณะดำเนินการของสหกรณ์ที่ผ่านการประเมินมาตรฐานสหกรณ์ จำนวน ๑๐ สหกรณ์ เพื่อสัมภาษณ์ย่อยระดมความเห็นวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง และปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาคุณธรรมในระบบพัฒนาบุคลากรสหกรณ์

๓) กลุ่มที่ ๓ คือ กลุ่มตัวแทนของสมาชิกสหกรณ์ทุกประเภทในจังหวัดสมุทรปราการ จำนวน ๒๐ สหกรณ์ เพื่อรวบรวมแนวคิดและค้นหาแนวทางการสร้างระบบการพัฒนาปัญญาผลเพื่อพัฒนาสหกรณ์อย่างยั่งยืน

๔) กลุ่มที่ ๔ คือ กลุ่มตัวแทนสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาสหกรณ์ ตามโครงสร้างสหกรณ์ ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ ฝ่ายตรวจสอบกิจการ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแสวงหาหนทางร่วมในการนำแนวทางร่างระบบการพัฒนาปัญญาผลเพื่อพัฒนาสหกรณ์อย่าง

ยังยืนไปสู่การปฏิบัติ และได้จัดสัมมนาผู้เชี่ยวชาญร่วมสะท้อนความเห็น “ตัวแบบ” การสร้างระบบและการพัฒนาปัญญาเพื่อสหกรณ์แบบยั่งยืน รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในประชากรกลุ่มนี้ ประกอบด้วย

ผู้ทรงคุณวุฒิ	รายนาม
สาขาวิชาพระพุทธศาสนา	พระสุธีรัตนบัณฑิต,ดร ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ผู้เชี่ยวชาญกระบวนการเชื่อมโยงสหกรณ์	นายฉลอง สัมดี
ประธานคณะกรรมการสันนิบาตสหกรณ์ ระดับจังหวัดสมุทรปราการ	อาจารย์พรศักดิ์ คุณวุฒิมโนธรรม นายชาญ แสงทรัพย์ นายสัญญา ลำเจียกเทศ
ผู้ตรวจสอบบัญชีจังหวัดสมุทรปราการ	นางรัตติยา สวัสดิ์ หัวหน้าสำนักงานตรวจบัญชีจังหวัดสมุทรปราการ
ผู้อำนวยการส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ	นางญาดา ผดุงโกชน์

### ๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

คณะผู้วิจัยใช้เครื่องมือวิจัยตามลักษณะของกลุ่มประชากรและวัตถุประสงค์ของการเก็บข้อมูล

**ประชากรกลุ่มที่ ๑** สมาชิกสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ คณะผู้วิจัยได้ใช้ผลของแบบสอบถามของคณะกรรมการผู้ตรวจประเมินสหกรณ์จังหวัด เพื่อจัดกลุ่มสหกรณ์ที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน

**ประชากรกลุ่มที่ ๒** กลุ่มตัวแทนสหกรณ์ที่ผ่านการประเมินเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์ โดยใช้เครื่องมือเป็นการสัมมนาเชิงปฏิบัติร่วมระดมความเห็นจากกลุ่มสหกรณ์ที่ผ่านการประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานจำนวน ๑๐ สหกรณ์ โดยมีประเด็น ๑) วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ๒) ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาคุณธรรมในระบบพัฒนาบุคลากรสหกรณ์

**ประชากรกลุ่มที่ ๓** กลุ่มตัวแทนของสมาชิกสหกรณ์ทุกประเภทในจังหวัดสมุทรปราการ จำนวน ๒๐ สหกรณ์ ใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถาม (Questionnaires) ที่คณะผู้วิจัยสร้างขึ้นจากข้อมูลเอกสารและการสัมมนาระดมความเห็นจากประชากรกลุ่มที่ ๒ โดยมีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

- ๑) ศึกษาเอกสารการสร้างแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย
- ๒) สร้างแบบสอบถามโดยให้ข้อมูลครอบคลุมเกี่ยวกับความคาดหวัง รูปแบบการดำเนินงานของสหกรณ์ในมุมมองของสมาชิก



- ๓) นำแบบสอบถามที่สร้างไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่านที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาภาษาวัดผล ประเมินผลเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาภาษาที่ใช้และนำมาหาค่าดัชนี ความสอดคล้องของแบบสอบถาม (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยเกณฑ์พิจารณาคือ

เห็นว่าสอดคล้อง	ให้คะแนน +๑
ไม่แน่ใจ	ให้คะแนน ๐
เห็นว่าไม่สอดคล้อง	ให้คะแนน -๑

การวิเคราะห์ข้อมูลความเหมาะสมความสอดคล้องแบบวิเคราะห์เอกสารที่ใช้ศึกษา ความต้องการโดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) คำนวณตามสูตร (Hermphill and Westie, ๑๙๕๐ : 352 ๓๕๒-๓๕๔; พวงรัตน์, ๒๕๔๓ : ๑๑๗)  $IOC = \text{ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ/จำนวน ผู้เชี่ยวชาญ}$

นำข้อมูลที่รวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณหาค่า IOC โดยใช้ดัชนี ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณค่าดัชนีถ้าค่าดัชนี IOC ที่คำนวณได้ในข้อใดมีค่ามากกว่าหรือ เท่ากับ 0.50 คำถามข้อนั้นก็มีความสอดคล้องกับเนื้อหาในประเด็นที่ต้องการวิจัยหากข้อคำถามใดมีค่าดัชนี ต่ำกว่า 0.50 คำถามข้อนั้นจะถูกตัดไปและปรับปรุงแก้ไขรายละเอียดของคำถามให้มีความชัดเจนสามารถสื่อ ความหมายได้ง่ายได้ค่า IOC ระหว่าง ๐.๖๐-๑.๐๐

แบบสอบถามเป็นแบบประเมินค่า (Rating Scales) ๕ ระดับคือ

๕	หมายถึง	สำคัญมากที่สุด
๔	หมายถึง	ค่อนข้างสำคัญมาก
๓	หมายถึง	สำคัญในระดับปานกลาง
๒	หมายถึง	ไม่ค่อยสำคัญ
๑	หมายถึง	ไม่สำคัญเลย

แบบสอบถาม ๑ ชุดประกอบด้วย ๔ ส่วน

- ๑) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ๒) ความคิดเห็นของสมาชิกที่มีต่อสหกรณ์
- ๓) รูปแบบการดำเนินงานของสหกรณ์ในมุมมองของสมาชิก
- ๔) ข้อเสนอแนะและความคาดหวังของสมาชิก

**ประชากรกลุ่มที่ ๔** เป็น กลุ่มตัวแทนสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาสหกรณ์ ตามโครงสร้างสหกรณ์ และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เครื่องมือที่ใช้เป็นการเสวนาแบบมีส่วนร่วม ใช้กระบวนการ ประชุมแบบมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์ ( Appreciation Influence Control , AIC ) ตามโครงสร้างการ บริหารกระบวนการสหกรณ์ โดยมีกรอบคำถามที่มุ่งให้เกิดผลในการนำไปสู่การได้แนวทางปฏิบัติเป็นชุด ความรู้เพื่อการพัฒนาสหกรณ์ให้มีความยั่งยืนตามหลักปรัชญา

### ๓.๔ การรวบรวมข้อมูล

การวิจัยเชิงปฏิบัติการ ( Action Research-AR ) ได้จัดทำรวบรวมขั้นตอนตามลำดับ PAOR คือ ๑) วางแผน(Planning) ๒) ปฏิบัติ (Acting) ๓) สังเกต,บันทึก (Observing) ๔) สะท้อนผล (Reflecting)

๑) วางแผน (Planning) เป็นการแสวงหาข้อมูลพื้นฐานของคุณภาพสหกรณ์ในจังหวัดสมุทรปราการ โดยการเข้าชี้แจงวัตถุประสงค์งานวิจัยเพื่อขอความร่วมมือจากคณะผู้ตรวจประเมินสหกรณ์จังหวัด สหกรณ์จังหวัด ในการขอความอนุเคราะห์ข้อมูลผลการประเมินคุณภาพสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ ชี้แจงทำความเข้าใจกับสมาชิกสหกรณ์เพื่อเกิดการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสหกรณ์

๒) ปฏิบัติ (Acting) แบ่งเป็น ๓ ระยะ โดย ระยะที่ ๑ เป็นการประชุมระดมความคิดเห็นรับฟังข้อมูลในการประชุมสมาชิกสหกรณ์จังหวัด และติดตามผลการประเมินคุณภาพสหกรณ์ ระยะที่ ๒ เป็นการคัดเลือกสหกรณ์ที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ติดต่อบริษัทเพื่อจัดเวทีสัมมนาระดมความคิดเห็นวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง ของกระบวนการพัฒนาระบบสหกรณ์ ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรสหกรณ์ ระยะที่ ๓ นำร่าง “ตัวแบบ” การสร้างระบบการพัฒนาปัญญาเพื่อพัฒนาสหกรณ์อย่างยั่งยืน โดยการรับฟังความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

๓) สังเกต,บันทึก (Observing) ใช้เครื่องมือวิจัยที่ออกแบบตามกลุ่มประชากรประกอบด้วยเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ การบันทึก การสังเกตการณ์อย่างมีส่วนร่วม

๔) สะท้อนผล (Reflecting) จัดเวทีสานเสวนาสมาชิกสหกรณ์ โดยนำร่าง “ตัวแบบ” การสร้างระบบการพัฒนาปัญญาเพื่อพัฒนาสหกรณ์อย่างยั่งยืน เพื่อให้สมาชิกตามประเภทโครงสร้างสหกรณ์ได้สะท้อนแนวทางที่นำไปสู่การปฏิบัติ เปิดโอกาสให้ตัวแทนสมาชิกสะท้อนปัญหาการทำงานจากมุมมองของงานแต่ละฝ่าย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสมาชิกสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน และสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมในการตระหนักถึงปัญหาการพัฒนาคุณภาพสหกรณ์โดยการนำหลักการมาใช้ให้สหกรณ์มีความยั่งยืน

### ๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิเคราะห์แบบอุปนัยโดยการตีความสร้างข้อสรุปจากข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง และที่ได้จากแบบสัมภาษณ์ ตามกรอบแนวคิดในการวิจัยดูความสมบูรณ์ของข้อมูลนั้น ว่าสามารถตอบคำถามตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ครบถ้วนแล้วนำเสนอผลการวิเคราะห์ในรูปแบบการบรรยาย โดยมีขั้นตอน ดังนี้

๑. ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง นำมาจัดแยกประเด็นและจัดหมวดหมู่ตามความมุ่งหมายในการวิจัย

๒. ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ระดมความคิดเห็น นำมาวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive and analytic Study) โดยการนำข้อมูลเบื้องต้นมาวิเคราะห์แยกประเภทหาข้อสรุป แล้วเก็บข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อนำมาวิเคราะห์ขั้นสุดท้าย สำหรับการสร้างข้อสรุปต่อไป

๓. สรุปผลการวิจัยตามหลักอุปนัยวิธี ผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีและกรอบวิจัยที่เสนอไว้ข้างต้น มาวิเคราะห์ตามหลักการสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย

๓.๑ การใช้แนวคิดทฤษฎีและสร้างกรอบแนวคิดสำหรับการวิเคราะห์ โดยมี ๓ ขั้นตอน คือ ก่อนการรวบรวมข้อมูล เพื่อให้มีกรอบกว้างๆ และมีระบบในการศึกษาปรากฏการณ์ ระหว่างการรวบรวมข้อมูล เพื่อให้สามารถสร้างสมมติฐานชั่วคราวหรือวัตถุประสงค์ได้อย่างมีทิศทางและขั้นวิเคราะห์ข้อมูลและการสร้างบทสรุป เพื่อตรวจสอบว่าสอดคล้องหรือไม่สอดคล้องกับทฤษฎีหรือไม่

๓.๒ การตรวจสอบข้อมูล เพื่อให้มั่นใจในความเชื่อถือได้และความครบถ้วนของข้อมูลและเพื่อประเมินคุณภาพของข้อมูลว่าอยู่ในระดับที่จะนำมาวิเคราะห์และตอบปัญหาการวิจัยได้

๓.๓ การจัดบันทึกและทำดัชนีข้อมูล หลังจากการจัดบันทึกข้อมูลแล้ว ผู้วิจัยจะทำดัชนีข้อมูลเพื่อจัดหมวดหมู่ของข้อมูลที่ได้มา เป็นการประสานข้อมูลพร้อมกับปูพื้นสำหรับการวิเคราะห์โดยทำดัชนีข้อมูล ๓ ชนิด คือ ดัชนีเชิงบรรยาย ดัชนีเชิงตีความ และดัชนีเชิงอธิบาย

๓.๔ การทำข้อสรุปชั่วคราว เป็นการนำความคิดที่ได้จากการทำดัชนีข้อมูลและเชื่อมโยงดัชนีนั้นเข้าด้วยกัน โดยการเขียนประโยค หรือข้อความเชิงแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะของดัชนีหรือข้อมูลที่ศึกษาเชื่อมโยงกับดัชนีเหล่านี้ หรือบางครั้งอาจสร้างข้อสรุปชั่วคราวเป็นย่อหน้าหรือข้อความยาว ส่วนข้อมูลใดไม่ต้องการหลังจากทำข้อสรุปชั่วคราวแล้วก็กำจัดออกไป

๓.๕ การสร้างข้อสรุปและพิสูจน์บทสรุป เป็นการนำข้อสรุปย่อยๆ เหล่านั้นเชื่อมโยงเป็นบทสรุป โดยทำเป็นระบบและนำมาสรุปเป็นโมเดลต้นแบบ การสร้างระบบการพัฒนาปัญญาเพื่อพัฒนาสหกรณ์แบบอย่างยั่งยืน



## บทที่ ๔

### ผลการศึกษา

งานวิจัยเรื่อง การสร้างระบบการพัฒนาปัญญาเพื่อพัฒนาสหกรณ์แบบยั่งยืน โดยใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นแนวทางเพื่อค้นหาคำตอบตามวัตถุประสงค์งานวิจัยซึ่งมี ๓ วัตถุประสงค์ คณะผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูล เรียบเรียง และสังเคราะห์ผลงานวิจัย โดยนำเสนอตามลำดับวัตถุประสงค์ คือ ๑) เพื่อศึกษากระบวนการและระบบการพัฒนาบุคลากรสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ ๒) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ ๓) เพื่อนำเสนอการสร้างระบบการพัฒนาปัญญาเพื่อพัฒนาสหกรณ์แบบยั่งยืน

#### ๔.๑ กระบวนการและระบบการพัฒนาบุคลากรสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ

##### ๔.๑.๑ เกณฑ์มาตรฐานและคุณภาพสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ

การประเมินคุณภาพสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการโดยแบบประเมินของ คณะผู้ตรวจประเมินสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการใช้วิธีการเยี่ยม และ ตรวจสอบเอกสารประเมินสภาพโดยรวมใช้หลักเกณฑ์ของแบบสอบถามจำนวน ๒๐๐ ข้อ เพื่อนำมาจัดระดับสหกรณ์สหกรณ์ที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานตามมาตรฐานสหกรณ์ ๗ ข้อ โดยประเมินผลการดำเนินงาน และกระบวนการจัดการภายในสหกรณ์ สรุปได้ดังนี้

เกณฑ์	ผลการดำเนินการ	กระบวนการจัดการภายในสหกรณ์
๑	ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีสุดท้าย มีผลการดำเนินงานไม่ขาดทุนเว้นแต่มีอุบัติเหตุหรือภัยธรรมชาติจนเกิดความเสียหาย ต่อสมาชิกและสหกรณ์ โดยรวม -	-จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีและแผนงบประมาณรายรับ - รายจ่าย จัดทำทั้ง ๒ อย่างครบถ้วน -มีการนำแผนปฏิบัติประจำปีมาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการรายเดือน -มีการรายงานผลการดำเนินงานให้ที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการพิจารณาทุกเดือน มีการรายงานผลการรับ-จ่ายเงินให้ที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการพิจารณาทุกเดือน -มีการติดตามผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับแผนปฏิบัติการรายเดือน
๒	ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีย้อนหลังไม่มีการกระทำ อันถือได้ว่าทุจริตต่อสหกรณ์	-การติดตามผลการปฏิบัติงาน -งานการเงิน -การจัดทำบัญชี -ธุรกิจสินเชื่อ -ธุรกิจการรับฝากเงิน
๓	ผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้ายจัดทำงบการเงินแล้วเสร็จและส่งให้ผู้สอบบัญชีตรวจสอบแล้วนำเสนอ	-มีคำสั่งมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบประจำหรือจัดจ้างผู้รับผิดชอบประจำในการจัดทำบัญชี

	เพื่ออนุมัติให้ที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ภายใน๑๕๐วันนับแต่วันสิ้นปีบัญชี	-มีการบันทึกรายการบัญชีขึ้นต้นและบัญชีแยกประเภทเป็นปัจจุบัน -มีการเปรียบเทียบยอดรวมของบัญชีย่อยต่างๆ กับบัญชีแยกประเภทเป็นประจำ -มีการจัดทำงบทดลองประจำเดือน -มีการนำเสนองบทดลองให้ที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการพิจารณา
๔	สมาชิกร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์ร้อยละ ๘๐ขึ้นไป	-จัดทำทะเบียนสมาชิก -มีการรายงานผลการเข้า – ออกของสมาชิก -จัดทำทะเบียนย่อยเจ้าหน้าที่ - ลูกหนี้ของสหกรณ์ให้เป็นปัจจุบัน -มีการรายงานผลแต่ละธุรกิจต่อที่ประชุมคณะกรรมการเป็นประจำ -มีการสุ่มทวนหนี้
๕	จัดจ้างเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานประจำที่ได้รับมอบหมายตามมติที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการหรือเป็นลายลักษณ์อักษร	-มีการจัดโครงสร้างและมีการแบ่งส่วนงานที่ชัดเจนเหมาะสมกับขนาดและลักษณะของธุรกิจ -มีการกำหนดระเบียบว่าด้วยเจ้าหน้าที่และข้อบังคับการทำงานหรือเรียกชื่ออื่นที่มีข้อกำหนดสอดคล้องกับระเบียบนี้ -มีการกำหนดระเบียบว่าด้วยการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่หรือเรียกชื่ออื่นที่มีข้อกำหนดสอดคล้องกับระเบียบนี้ -มีการกำหนดระเบียบว่าด้วยการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่หรือเรียกชื่ออื่นที่มีข้อกำหนดสอดคล้องกับระเบียบนี้ -มีคำสั่งมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้เจ้าหน้าที่แต่ละตำแหน่งหรือกรรมการหรือสมาชิกที่ได้รับมอบหมายปฏิบัติอย่างชัดเจน -มีการจัดทำสัญญาจ้างและจัดทำหลักประกันเจ้าหน้าที่
๖	ผลการดำเนินการในรอบสองปีบัญชีย้อนหลัง มีการจัดสรรกำไรสุทธิเป็นทุนสวัสดิการสมาชิกและทุนสาธารณประโยชน์ และมีการจ่ายทุนสวัสดิการสมาชิกและทุนสาธารณประโยชน์ กระบวนการจัดการภายในสหกรณ์	-สหกรณ์มีการกำหนดระเบียบว่าด้วยทุนสวัสดิการสมาชิกและระเบียบว่าด้วยทุนสาธารณประโยชน์ -สหกรณ์มีคำสั่งมอบหมายผู้รับผิดชอบทำหน้าที่ -สหกรณ์กำหนดการจัดสรรกำไรเพื่อการจัดสรรสวัสดิการไว้ในข้อบังคับ -สหกรณ์จัดทำทะเบียนจำแนกตามประเภทให้เป็นปัจจุบัน -สหกรณ์มีหลักฐานและเอกสารถูกต้องครบถ้วนตามระเบียบ

		-มีการรายงานผลต่อที่ประชุมคณะกรรมการประจำเดือน -มีการสุ่มสอบการจัดสวัสดิการให้เป็นไปตามระเบียบ
๗	ผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้าย ไม่ได้กระทำการอันเป็นการฝ่าฝืนกฎหมายระเบียบคำสั่งของนายทะเบียนสหกรณ์	-ผู้ตรวจสอบกิจการมีการกำหนดแผนการเข้าตรวจสอบกิจการสหกรณ์เป็นประจำทุกเดือน -ผู้ตรวจสอบกิจการมีการรายงานผลการตรวจสอบกิจการให้ที่ประชุมใหญ่ทราบเป็นลายลักษณ์อักษร -ผู้ตรวจสอบกิจการมีการรายงานผลการตรวจสอบกิจการให้ที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการทราบเป็นประจำตามข้อบังคับของสหกรณ์ -มีการนำข้อสังเกตหรือข้อบกพร่องที่ได้รับแจ้งจากผู้ตรวจสอบกิจการ/ผู้ตรวจสอบภายในของสหกรณ์มาพิจารณาทุกครั้งที่ได้รับแจ้งหรือสหกรณ์ที่ไม่มีข้อสังเกตหรือข้อบกพร่อง

เมื่อพิจารณาเกณฑ์การประเมินจะพบว่า นอกจากกระบวนการตรวจสอบคุณภาพของสหกรณ์ จะเน้นผลการดำเนินงานเป็นเป้าหมายหลักแล้ว แต่ยังให้ความสำคัญต่อกระบวนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง สะท้อนให้เห็นถึงหลักการสหกรณ์ที่มุ่งเน้นประโยชน์ของสมาชิกเป็นที่ตั้ง ความโปร่งใส การมีธรรมาภิบาล ในการบริหารงาน การให้ความสำคัญต่อคุณภาพผู้ที่จะเข้ามาปฏิบัติเป็นเจ้าหน้าที่ และการมีส่วนร่วมของสมาชิก

ผลการประเมินคุณภาพสมาชิกสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการจากจำนวน ๑๕๓ สหกรณ์ พบว่า สัดส่วนของการจดทะเบียน ประเภทสหกรณ์ออมทรัพย์ และสหกรณ์บริการ ตลอดจนถึง สหกรณ์เครดิต ยูเนียน สังเกตเห็นถึงนัยสำคัญในการค้นหาข้อเท็จจริงในการบริหารระบบและกระบวนการพัฒนาปัญญา เพื่อการพัฒนาสหกรณ์แบบยั่งยืน ในการวิเคราะห์นำเสนอการสร้างระบบการพัฒนาปัญญาเพื่อการพัฒนาสหกรณ์แบบยั่งยืน โดยเทียบเคียงกับกลุ่มส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ ในจัดทำ การตรวจประเมินเพื่อการจัดมาตรฐานสหกรณ์ ในทุก ๆ ปี โดยเป็นแบ่ง ๔ ระดับ

ระดับดีเลิศ คะแนน ๙๖-๑๐๐% ระดับ A จำนวน ๕๓ สหกรณ์  
ระดับดีมาก คะแนน ๘๖-๙๕.๙๙ % ระดับ B จำนวน ๖๘ สหกรณ์  
ระดับดี คะแนน ๗๖-๘๕.๙๙ % ระดับ C จำนวน ๗ สหกรณ์  
ระดับไม่ผ่านมาตรฐาน คะแนนต่ำกว่า ๗๖-๐ % ระดับ F จำนวน ๑๕ สหกรณ์

แม้ว่าจำนวนสมาชิกสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการส่วนใหญ่ได้รับการประเมินที่ดี แต่อย่างไรก็ตาม เสี่ยงสะท้อนจากนางญาติ ผดุงโภชผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมสหกรณ์สหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ กล่าวว่าการนอกเหนือเรื่องเกณฑ์ประเมิน ๗ ข้อ แล้วยังมีเรื่องของจรรยาบรรณสำหรับกรรมการ เจ้าหน้าที่

สมาชิก ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่เคยทำแล้วหลายสหกรณ์ยังไม่ผ่านรวมทั้งสหกรณ์ใหญ่ ๆ ซึ่งสาเหตุที่ไม่ผ่านเนื่องจากไม่มีการประกาศเกียรติคุณเป็นทางการและไม่ต่อเนื่องทางกรมส่งเสริมสหกรณ์ กำลังปรับเกณฑ์ให้เหมาะสมกว่านี้โดยระดมความคิดของสหกรณ์ทั้งสี่ภาคเพื่อให้เกิดความเหมาะสม<sup>๑</sup>

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจำนวนสหกรณ์ที่มีคะแนนไม่ผ่านมาตรฐานจะมีจำนวนไม่มาก แต่ก็นับว่าเป็นเรื่องสำคัญควรได้รับการแก้ไขและได้รับการพัฒนา เพราะความน่าเชื่อถือของสหกรณ์ต่อสมาชิกเป็นเรื่องสำคัญ อีกทั้งสหกรณ์นับว่าเป็นแหล่งเงินออมพื้นฐานของประชาชน แนวทางการพัฒนาสหกรณ์จำเป็นต้องอาศัยความรู้และประสบการณ์รวมถึงวิธีดำเนินการบริหารสหกรณ์ ของสมาชิกสหกรณ์ที่ได้รับการประเมินในระดับดี-ดีเลิศ เป็นกระจุกสะทอนให้เห็นข้อมูลในการพัฒนา ดังนั้นคณะผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการจัดสัมมนาระดมความเห็นตัวแทนสมาชิกสหกรณ์จำนวน ๑๕ สหกรณ์ เพื่อมาร่วมวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง กระบวนการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ รวบรวมประเด็นและสรุปผลได้ ดังนี้

#### ๔.๑.๒ สภาพแวดล้อมภัยคุกคาม โอกาส อุปสรรคในการจัดการสหกรณ์ทุกประเภท

สภาพแวดล้อมจังหวัดสมุทรปราการนับได้ว่าเป็นเมืองหรือเขตย่านของโรงผลิตอุตสาหกรรมต่างๆ ฐานรากของประชาชนในพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นผู้ใช้แรงงานในอุตสาหกรรม ซึ่งมีรายได้ส่วนใหญ่อยู่ระดับปานกลางและมีสภาพของสังคมคนทำงานที่มีหนี้สินมากกว่าการออมเงิน เพื่อส่งเสริมให้ประชาชนในพื้นที่มีวินัยทางการเงินและมีการออมทรัพย์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ จึงมีนโยบายมอบหมายให้สหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ จัดตั้งสหกรณ์ในจังหวัดเพิ่มด้วยวัตถุประสงค์จังหวัดสมุทรปราการมีโรงงานจำนวนมาก ความน่าจะเป็นที่คาดการณ์คือทุกโรงงานควรมีการจัดตั้งสหกรณ์เพื่อให้เศรษฐกิจโดยรวมของครอบครัวดีขึ้น เมื่อรับนโยบายจึงได้ร่วมประชุมกับกระทรวงแรงงานมีมติร่วมกันว่ามีโอกาสเกิดขึ้นได้ยาก อันเนื่องจากเกิดจากปัญหาสภาพกับนายจ้าง สหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ

**อุปสรรคการดำเนินงานสหกรณ์** คือ ผู้มีอำนาจหน้าที่ในตำแหน่ง ต่างๆ ตามโครงสร้างของสหกรณ์ ที่ไม่สามารถบริหารและนำพาสหกรณ์ให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้เนื่องจากยังขาดความรู้ ความเข้าใจ ในการพัฒนาระบบและบุคลากรให้มีคุณภาพ กล่าวคือ ขาดการประเมินตนเองในเรื่องการใช้อำนาจที่ไม่ชอบธรรม ติความเข้าข้างตนเอง ออกระเบียบวิธีการใหม่ เพื่อให้ได้มาอันประโยชน์ส่วนตน ผิดหลักการสหกรณ์และหลักคุณธรรมจริยธรรม จึงเป็นสภาพแวดล้อมปัจจุบันที่ทำให้มีการนำเงินทุนของสมาชิกไปลงทุนแบบผิดกฎหมาย ยกตัวอย่างกรณี นายทะเบียนสังเล็ก “สหกรณ์นพแก้ว” ในเวลาใกล้เคียงกัน นายทะเบียนสหกรณ์ โดยฟ้องกลับจาก ผู้มีอำนาจในการบริหารของสหกรณ์นพแก้ว ปัจจุบันยังอยู่ในชั้นคดีความสาเหตุที่นายทะเบียนสังเล็กเพราะสหกรณ์นั้น ไม่เป็นผลดีต่อขบวนการสหกรณ์ ดังนั้น นายทะเบียนเองจะสังเล็กสหกรณ์ใดก็ต้องทำให้เป็นขั้นตอนและอย่างละเอียดเพื่อเป็นไปตามกฎหมายและควบคุมนายทะเบียนด้วย อีกกรณีจากเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ของการบริหารเงินกู้ กรมส่งเสริมสหกรณ์ ออกกฎหมายใหม่ให้

<sup>๑</sup>ญาติ ผดุงโภชน, ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมสหกรณ์ สหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ, งานสัมมนาปรับปรุงและแลกเปลี่ยนความเห็นสมาชิกสหกรณ์ ณ ห้องประชุมชั้น ๗ โรงพยาบาลตำรวจ, วันที่ ๗ สิงหาคม ๒๕๖๐.

สหกรณ์ออมทรัพย์ และ สหกรณ์เครดิตยูเนียน ให้เงินกู้แก่สหกรณ์อื่น หรือ รับฝากจากสหกรณ์อื่นต้องไม่เกินร้อยละสิบของทุนเรือนหุ้นร่วมกับทุนสำรองของสหกรณ์ และนับแต่ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๐ กำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินฝากทุกประเภทไม่เกินร้อยละ ๔.๕ ต่อปีสาเหตุเกิดจาก สหกรณ์ออมทรัพย์ บางแห่ง กำหนดอัตราดอกเบี้ยสูงเกินร้อยละ ๔.๕ เพื่อจูงใจให้กระบวนการสหกรณ์ สนใจนำเงินที่ได้มาจากสมาชิกไปลงทุนเพื่อซื้อที่ดิน และ ปลอมเงินกู้กันเอง ซึ่งไม่สามารถชำระหนี้ได้รายหนึ่ง ประเมินได้ว่าประมาณ ๒๔ ล้าน ซึ่งเกินความเป็นจริง ผิดหลักเกณฑ์การฝากเงินตามระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ เพราะ กรมส่งเสริมสหกรณ์ ไม่สามารถเข้าไปควบคุมกิจการสหกรณ์ทุกประเภท ได้ทั่วถึงตามมาตรฐานที่วางไว้

นอกจากนี้ นาย วิชิต นวลชื่นสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ ได้สะท้อนปัญหาที่เกิดขึ้นกับสหกรณ์แห่งหนึ่งที่มีการฟ้องร้องกันเกิดขึ้นภายในสหกรณ์โดยคณะกรรมการดำเนินการชุดใหม่ฟ้องร้องคณะกรรมการชุดเก่าเรื่องเงินและให้สหกรณ์จังหวัดเป็นพยาน ท่านว่าเป็นเรื่องที่สะท้อนใจมากท่านมีหน้าที่จัดตั้งแต่ต้องมาให้เป็นพยานให้สหกรณ์ทะเลากัน ทำให้มองเห็นว่าการบริหารงานสหกรณ์ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>๖</sup>สรุปได้ว่าสหกรณ์ที่มีปัญหาภายในจะเป็นจุดเบื้องต้นของปัญหา และยังมีสหกรณ์อีกรายแห่งที่มีปัญหาแต่ไม่กล้าเปิดเผยข้อมูล กรมส่งเสริมและกรมตรวจบัญชีกำลังค้นหาและสืบข้อมูลต่อไปกรมส่งเสริมจะลิงค์ข้อมูลของทุกจังหวัดให้ทราบทั่วกัน กรณีที่นายทะเบียนสั่งเลิกสหกรณ์นพเก้า นายทะเบียนสหกรณ์โดยฟ้องกลับเหมือนกันยังเป็นคดีอยู่ สาเหตุที่นายทะเบียนสั่งเลิกเพราะสหกรณ์นั้นไม่เป็นผลดีต่อขบวนการสหกรณ์ ดังนั้นนายทะเบียนเองจะสั่งเลิกสหกรณ์ใดก็ต้องทำให้เป็นขั้นตอนและอย่างละเอียดเพื่อเป็นไปตามกฎหมายและควบคุมนายทะเบียนด้วย ปัญหาเรื่องความโปร่งใสของสหกรณ์ทั้งนี้หากมองย้อนไปในอดีต นายวิชิต นวลชื่น กล่าวว่า “เมื่อสามสิบปีที่แล้วสหกรณ์จังหวัดและกรมตรวจบัญชีจะใกล้ชิดสหกรณ์มากกว่าปัจจุบันเกิดปัญหาขึ้นประชุมแก้ไขได้เลยปัจจุบัน บางสหกรณ์ที่ใช้ผู้สอบภาคเอกชนปัญหาที่ตามเช่นสหกรณ์เครดิตยูเนียนคลองจั่นที่ใช้ผู้สอบบัญชีภาคเอกชนซึ่งได้รับคำตอบแทนเป็นเงินทำให้ผู้สอบบัญชีไม่พูดความจริงตามที่เห็นปล่อยผ่านไปเพื่อที่จะได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้สอบบัญชีใหม่ในปีหน้าแต่กรณีเป็นผู้สอบบัญชีภาครัฐจะรายงานตามความเป็นจริงปัญหาต่างๆจึงเกิดกับสหกรณ์ใหญ่ๆและมีผู้สอบบัญชีเป็นภาคเอกชน”ดังนั้นภัยคุกคามสหกรณ์ คือ ความโลภ อันมาจาก อำนาจในการบริหารจัดการ ของคณะกรรมการดำเนินการ และ ฝ่ายจัดการ สำหรับแนวทางป้องกัน ท่านสหกรณ์จังหวัดมองว่า เรื่องการตรวจบัญชีสหกรณ์เป็นไปได้น่าจะให้ผู้สอบบัญชีจากกรมตรวจบัญชีเข้าตรวจสหกรณ์ทุกสหกรณ์ไม่ต้องมีผู้สอบบัญชีภาคเอกชนเหตุผลคือ ข้อที่หนึ่งประหยัดค่าใช้จ่ายของสหกรณ์ ข้อที่สองกรณีที่เกิดปัญหาเรื่องอะไรกรมตรวจบัญชีจะสามารถแจ้งให้สหกรณ์จังหวัดทราบทันทีไม่ต้องรอประชุมใหญ่ในขณะที่ผู้สอบบัญชีภาคเอกชนต้องรอประชุมใหญ่บางเรื่องอาจจะไม่ทันเวลาทั้งนี้เพราะสหกรณ์ออมทรัพย์โตเร็วมากและมีส่วนร่วมสูงที่สุดในธุรกิจทั้งเงินฝากและเงินกู้ประมาณ ๘๕ % ในขณะที่สหกรณ์การเกษตรมีประมาณ ๕๕% เท่านั้น การที่จะทำให้สหกรณ์ทั้งประเทศมีความเข้มแข็งต้องให้กรมส่งเสริมสหกรณ์ร่วมมือ

<sup>๖</sup>นาย วิชิต นวลชื่น, สหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ, ปาฐกถาในงานสัมมนารับฟังและแลกเปลี่ยนความเห็นสมาชิกสหกรณ์ ณ ห้องประชุมชั้น ๗ โรงพยาบาลสาโรธารแพทย์, วันที่ ๗ สิงหาคม ๒๕๖๐.

<sup>๗</sup>นาย วิชิต นวลชื่น, สหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ, สัมมนารับฟังและแลกเปลี่ยนความเห็นสมาชิกสหกรณ์ ณ ห้องประชุมชั้น ๗ โรงพยาบาลสาโรธารแพทย์, วันที่ ๗ สิงหาคม ๒๕๖๐.



กับกรมตรวจบัญชีดูแลสหกรณ์อย่างใกล้ชิดทั้งด้านเงินฝากและเงินกู้ให้ถูกต้องครบถ้วนสหกรณ์เป็นองค์กรเพื่อดูแลสมาชิกต้องทำทุกอย่างให้สมาชิกดีขึ้นทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม

**โอกาสของสหกรณ์** มุมมองของสหกรณ์จังหวัดเห็นว่า ปัจจุบันเศรษฐกิจของไทยดีขึ้นจากการช่วยเหลือเกษตรกรไม่ว่าจะเป็นลำไย หรือผลผลิตอื่นๆก็ได้รับความช่วยเหลือเป็นอย่างดีจากสหกรณ์ด้วยกัน ถือเป็นเรื่องที่ดี ที่สำคัญรัฐบาลยุคนี้ให้ความสำคัญและสนับสนุนงานด้านสหกรณ์เป็นอย่างดีรัฐบาลมีโครงการพัฒนาสหกรณ์ยี่สิบปีคือ นับตั้งแต่ปี ๒๕๖๐-๒๕๗๘ซึ่งมีโครงการเกือบสามสิบโครงการเช่น โครงการ “สหกรณ์สีเขียว” เช่นสหกรณ์ตำรวจน้ำ สหกรณ์โตโยต้า สหกรณ์ออมทรัพย์ครู เป็นต้นมีการจัดระดับสหกรณ์ทำให้ทุกสหกรณ์เข้าร่วมโครงการ “สหกรณ์สีเขียว” (สหกรณ์รักธรรมชาติ) มีการสร้างสหกรณ์ให้มีธรรมาภิบาล ซึ่งให้ความสำคัญต่อจรรยาบรรณของคณะกรรมการ จรรยาบรรณของผู้จัดการ จรรยาบรรณของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ จรรยาบรรณของผู้ตรวจสอบกิจการ และต้องปฏิบัติด้วยไม่ใช่เป็นแค่ตัวหนังสือ แต่ละสหกรณ์ต้องทำเว็บไซต์ทุกสหกรณ์และต้องเปิดเผยข้อมูลทุกสหกรณ์ว่ามีทุนเรือนหุ้นเท่าไร เงินฝากเท่าไร ผ่านเว็บไซต์ เพื่อเป็นข้อมูลทางการเงินโดยผ่านกรมส่งเสริมและรัฐบาลโดยทำโครงการเชื่อมโยงเครือข่ายสหกรณ์ รัฐบาลจะจัดตั้งธนาคารสหกรณ์ หรือตั้งเงินทุนสหกรณ์เพื่อช่วยเหลือสหกรณ์ให้อยู่ได้แต่ปัจจุบันสหกรณ์มีเงินเหลือส่วนใหญ่ มีโครงการดูแลคำสั่งนายทะเบียนทุกคำสั่งและตรวจสอบคำสั่ง กำหนดมาตรฐานสหกรณ์ จัดชั้นสหกรณ์ รัฐบาลต้องการสร้างภาพลักษณ์ของสหกรณ์ ประกาศคณะกรรมการดำเนินการดีเด่น ผู้จัดการดีเด่น เพื่อให้ภาพลักษณ์สหกรณ์ดีขึ้น และสร้างความเข้มแข็งให้สหกรณ์อย่างมีธรรมาภิบาล<sup>๔</sup> ดังนั้น โอกาสสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ คือ การได้รับส่งเสริมจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่ร่วมหาทางออกแนะนำให้ทุกโรงงาน นำประเด็นปัญหามาสนทนา โดยมีสหกรณ์จังหวัดพร้อมที่จะเป็นที่ปรึกษาในการจัดตั้งสหกรณ์เพื่อให้สหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์ทุกประเภทมีจำนวนเพิ่มขึ้นตามนโยบายของรัฐบาลตามแผนพัฒนาประเทศ

#### ๔.๑.๓ วิเคราะห์จุดแข็งกระบวนการพัฒนาบุคลากรสหกรณ์ในจังหวัดสมุทรปราการ

จากการประชุมปฏิบัติการระดมความเห็น โดย ประธานสันนิบาตสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ เป็นประธานในที่ประชุม ผู้เข้าร่วมประชุม มีความเห็นตรงกัน ในเรื่องของการเริ่มต้นจัดตั้งสหกรณ์จากสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ เป็นการเริ่มต้นที่ดี มีที่เลี้ยงคอกยประดับประคอง คือ กลุ่มเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ จังหวัดสมุทรปราการ ใช้วิธีการจัดเจ้าหน้าที่ภาครัฐ เข้าเยี่ยม ตรวจสอบการทำงานของฝ่ายจัดการ และ เข้าร่วมสังเกตการณ์ ในการเข้าประชุมของคณะกรรมการดำเนินการแต่ละชุด ทุกเดือน สลับกันไป เมื่อใดที่พบเห็นข้อบกพร่องก็จะทำการแนะนำไม่ให้ผิดไปจาก กรอบข้อบังคับ ระเบียบของสหกรณ์ที่วางไว้ ในการเริ่มต้น นอกจากนั้น สหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ จัดเวทีให้มี คณะกรรมการสหกรณ์เครือข่ายในการนำปัญหาของแต่ละสหกรณ์ มาเรียนรู้แลกเปลี่ยนร่วมกัน อย่างต่อเนื่อง ทันเหตุการณ์ ยกตัวอย่างเช่น การทำหน้าที่ของคณะกรรมการนอกเหนืออำนาจที่เป็นไปตามข้อกฎหมาย หรือ การลงทุนผิดประเภท นอกจากนี้ในที่ประชุมกล่าวถึง การจัดการระบบการสื่อสารที่ดี ของกลุ่ม Line ส่งผลให้การจัดการแก้ไข ปัญหาได้รวดเร็วฉับนั้น จุดแข็งโดยรวม คือ ระบบงานดี มีบุคลากรที่เข้มแข็ง อยู่ในระบบสหกรณ์ ด้วยอายุ

<sup>๔</sup>อ้างแล้ว.

การทำงานที่นานเกิน ๑๐ ปี คณะกรรมการดำเนินการ ของสหกรณ์ ส่วนใหญ่ เป็นคนพื้นที่จังหวัดสมุทรปราการ

#### ๔.๑.๔ วิเคราะห์จุดอ่อนกระบวนการพัฒนาบุคลากรสหกรณ์ในจังหวัดสมุทรปราการ

ผู้เข้าร่วมประชุม มีความเห็นตรงกัน จุดอ่อนในการพัฒนา คือ หัวใจหลัก ที่ต้องทำการพัฒนาร่วมกัน กล่าวคือ สหกรณ์ออมทรัพย์ มีความเจริญเติบโต เร็วกว่าสหกรณ์ประเภทอื่น ๆ ในความเจริญเติบโตของสินทรัพย์กับความรู้ ความสามารถในการประเมินความเสี่ยง ในด้านต่าง ๆ ส่งผลกระทบในการบริหารจัดการและการควบคุมดูแลสหกรณ์ฯ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และ หลักสหกรณ์ ๗ ข้อ ประกอบกับการพัฒนาบุคลากร นั้น พบว่า ไม่ได้คัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่ง หน้าที่หรือคุณลักษณะงานที่ตรงกับภาระงาน จึงส่งผลให้ จำนวนสหกรณ์กว่า ๕๐ แห่ง ไม่สามารถปิดบัญชีได้ เพราะไม่มีกรจ้างนักบัญชีมาทำหน้าที่ ในฝ่ายจัดการ รวมถึงการส่งเสริมความรู้ การพัฒนาความรู้ในมิติต่าง ๆ ของพนักงาน เจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดการ ประกอบกับการ กำเนิดของสหกรณ์ฯ มี ๒ ประเภท คือ (๑) กำเนิดจากปัญหาการเป็นหนี้สินของพนักงานสหกรณ์ องค์กรนั้น ๆ จึงหาทางออกให้สมาชิก ด้วยการจดทะเบียนขอจัดตั้งสหกรณ์ (๒) กำเนิดจากข้อร้องเรียนของคณะกรรมการสหภาพ ประเด็นจุดกำเนิดของสหกรณ์ฯ ประเภทที่ ๒ นับเป็นจุดอ่อนในการเริ่มต้น เพราะ วัฒนธรรมของคณะกรรมการสหภาพ จะเป็นไปเพื่อให้มีสหกรณ์มาเพื่อตอบข้อร้องเรียน ความตั้งใจต่าง ๆ ก็จะแตกต่างไปจากการให้กำเนิดสหกรณ์ประเภทที่ ๑ กล่าวโดยสรุป จุดอ่อนกระบวนการสหกรณ์ในจังหวัดสมุทรปราการคือ ๑) ความเจริญเติบโตเร็ว เตรียมบุคลากรไม่ทันความเจริญเติบโต ๒) การเริ่มต้นในแนวคิดการเป็นสหกรณ์ ตั้งใจก่อตั้งสหกรณ์เพื่อให้ตอบโจทย์ปัญหาคนในองค์กร กับ การก่อตั้งสหกรณ์เพราะยากให้มีตามคำร้องของสหภาพ ๓) จุดอ่อนในการพัฒนาบุคลากร อย่างเป็นระบบ สุดท้าย ลงความเห็นเหมือนกันอย่างเป็นเอกภาพ คือ ไม่มีหลักธรรม ในการพัฒนาคน

#### ๔.๒ ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ

##### ๔.๒.๑ ผลการประเมินปัจจัยความสำเร็จโดยตัวแทนสมาชิกสหกรณ์

จากแบบสอบถามให้ตัวแทนสมาชิกสหกรณ์ทุกประเภท ๒๐ สหกรณ์ ประเมินความสำคัญของปัจจัยที่สมาชิกให้ความสำคัญในการให้บริการของสหกรณ์ ประกอบด้วย

##### ๑. ด้านพฤติกรรมกรให้บริการของเจ้าหน้าที่ ได้แก่

- ๑.๑ แต่งกาย สุภาพ เหมาะสม
- ๑.๒ หน้าตายิ้มแย้มให้บริการด้วยความสุภาพ เป็นมิตร
- ๑.๓ มีความใส่ใจและกระตือรือร้นพร้อมที่จะบริการ
- ๑.๔ ตอบข้อซักถามและให้คำแนะนำชัดเจน
- ๑.๕ ให้บริการด้วยความสะดวกรวดเร็ว
- ๑.๖ การให้บริการมีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน

##### ๒. ด้านอาคารสถานที่

- ๒.๑ การจัดสำนักงานสหกรณ์สวยงามเป็นสัดส่วน

๒.๒ พื้นที่ภายในสำนักงานเพียงพอต่อการให้บริการ

### ๓.รูปแบบการให้บริการทางการเงินของสหกรณ์

- ๓.๑ การกำหนดประเภทการฝากเงินเหมาะสม
- ๓.๒ การกำหนดวงเงินขั้นต่ำที่ให้ฝากเงินเหมาะสม
- ๓.๓ การกำหนดอัตราดอกเบี้ยทุกประเภทเหมาะสม
- ๓.๔ การกำหนดวงเงินกู้ทุกประเภทเหมาะสม
- ๓.๕ การกำหนดระยะเวลาการชำระเงินกู้ทุกประเภทเหมาะสม

### ๔.ด้านสวัสดิการ

- ๔.๑ กองทุนช่วยเหลือสมาชิก
- ๔.๒ กองทุนสวัสดิการเพื่อสมาชิก
- ๔.๓ กองทุนเพื่อคุณภาพชีวิต

### ๕. ด้านข้อมูลข่าวสารการประชาสัมพันธ์

- ๕.๑ สหกรณ์ให้ข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็วทันต่อเหตุการณ์สามารถสืบค้นได้ทางเว็บไซต์
- ๕.๒ สหกรณ์จัดทำโปรแกรมคำนวณเงินกู้เพื่อให้สมาชิกสามารถคำนวณเงินกู้และเลือกวางแผนการผ่อนชำระได้
- ๕.๓ สหกรณ์ให้ข้อมูลเกี่ยวกับอัตราดอกเบี้ยตลอดเวลา
- ๕.๔ การให้ข้อมูลข่าวสารและกระทู้ ถาม – ตอบทางเว็บไซต์และ face book line ที่ต่อเนื่อง

### ๖.การจัดประชุมใหญ่สามัญประจำปี

- ๖.๑ การจัดประชุมใหญ่สามัญประจำปีสถานที่ที่เหมาะสม
- ๖.๒ การจัดประชุมใหญ่สามัญใช้เวลาครึ่งวันเหมาะสม
- ๖.๓ เงินปันผล แจกคืน เหมาะสม

ผลการศึกษาพบว่า สมาชิกให้ความสำคัญในแต่ละด้าน ดังนี้

ปัจจัยที่สมาชิกให้ความสำคัญ	ร้อยละ	อันดับ
๑) ด้านพฤติกรรมการให้บริการของเจ้าหน้าที่	๕๔.๓	๑
๒) ด้านอาคารสถานที่	๕๒.๐	๒
๓) ด้านรูปแบบการให้บริการทางการเงินของสหกรณ์	๕๐.๔	๓
๔) ด้านสวัสดิการ	๔๓.๓	๖
๕) ด้านข้อมูลข่าวสารการประชาสัมพันธ์	๔๔.๕	๕
๖) ด้านการจัดประชุมใหญ่สามัญประจำปี	๔๘.๖	๔

ผลการประเมินปัจจัยความสำเร็จโดยตัวแทนสมาชิกสหกรณ์ เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า **ด้านพฤติกรรมการให้บริการของเจ้าหน้าที่** สมาชิกเห็นว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญ ร้อยละ ๕๔.๓ ก่อนข้างสำคัญ ร้อยละ ๓๒.๖ สำคัญปานกลาง ร้อยละ ๘.๓ และสำคัญค่อนข้างน้อย ร้อยละ ๔.๘

**ด้านอาคารสถานที่** พบว่า สมาชิกให้ความสำคัญมากที่สุด ร้อยละ ๓๗ ก่อนข้างสำคัญ ร้อยละ ๕๒ สำคัญปานกลาง ร้อยละ ๘ และสำคัญน้อยค่อนข้างน้อย ร้อยละ ๓

**ด้านรูปแบบการให้บริการทางการเงินของสหกรณ์** พบว่า สมาชิกให้ความสำคัญมากที่สุดร้อยละ ๒๓.๒ ก่อนข้างสำคัญ ร้อยละ ๕๐.๔ สำคัญปานกลาง ร้อยละ ๑๘ สำคัญค่อนข้างน้อย ร้อยละ ๘ และไม่ค่อยสำคัญ ร้อยละ ๐.๔

**ด้านสวัสดิการ** พบว่า สมาชิกให้ความสำคัญมากที่สุด ร้อยละ ๒๑.๓ ก่อนข้างสำคัญ ร้อยละ ๔๓.๓ สำคัญปานกลาง ร้อยละ ๒๙.๓ สำคัญค่อนข้างน้อย ร้อยละ ๔ และไม่ค่อยสำคัญ ร้อยละ ๒.๑

**ด้านข้อมูลข่าวสารประชาสัมพันธ์** พบว่า สมาชิกให้ความสำคัญมากที่สุด ร้อยละ ๑๗ ก่อนข้างสำคัญ ร้อยละ ๔๔.๕ สำคัญปานกลาง ร้อยละ ๓๖.๕ และสำคัญค่อนข้างน้อย ร้อยละ ๒

**ด้านการจัดประชุมใหญ่สามัญประจำปี** พบว่า สมาชิกให้ความสำคัญมากที่สุด ร้อยละ ๓๘ ก่อนข้างสำคัญ ร้อยละ ๔๘.๖ สำคัญปานกลาง ร้อยละ ๑๑.๓ และสำคัญค่อนข้างน้อย ร้อยละ ๒.๑

การที่สมาชิกให้ความสำคัญเรื่องพฤติกรรมการให้บริการแก่เจ้าหน้าที่ สะท้อนให้เห็นถึงแนวทางการพัฒนาสหกรณ์จำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยที่เป็นเรื่องของคนหรือบุคลากรที่ให้บริการ ด้วยเหตุเพราะคนเป็นประจักษ์ที่เชื่อมโยงสู่ภาพลักษณ์ของสหกรณ์ และสมาชิกให้ความสำคัญคาดหวังที่จะได้รับการที่ดีจากบุคลากรที่มีคุณภาพทั้งเชิงกายภาพและจิตภาพ นอกจากนี้ปัจจัยที่สำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน คือ การทำโครงสร้างพื้นที่ในการให้บริการเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับสมาชิก อีกทั้งยังเป็นภาพลักษณ์ที่ทำให้องค์กรหรือสหกรณ์น่าเชื่อถือ ซึ่งทั้งสองปัจจัยนี้จะพบเห็นได้ชัดสำหรับธุรกิจธนาคารที่เป็นสถาบันการเงินที่ประชาชนให้ความเชื่อถือเป็นอันดับแรก ดังนั้นคุณภาพของคนและภาพลักษณ์องค์กรจึงเป็นสิ่งที่ควรนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสหกรณ์ให้มีความยั่งยืน สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์พัฒนาขบวนการสหกรณ์ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๐-๒๕๖๔) โดยวางเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Goals) ในปี แผนปี ๒๕๖๐ พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ มีระบบบริหารจัดการ กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ และปี ๒๕๖๑ ส่งเสริมและสนับสนุนให้สหกรณ์มีความสามารถทางการแข่งขันและมีภาพลักษณ์ที่ดี<sup>๔</sup>

เมื่อพิจารณาถึงการที่สมาชิกมองว่าปัจจัยด้านการจัดประชุมใหญ่สามัญประจำปี ซึ่งเป็นเรื่องของการมีส่วนร่วมในการรับรู้ในการบริหารจัดการชี้แจงผลประกอบการของสหกรณ์ และสมาชิกค่อนข้างให้ความสำคัญต่อเรื่องนี้ ถ้ามองว่าทำไมปัจจัยนี้ไม่เป็นอันดับต้นๆ ที่สมาชิกให้ความสำคัญ คณะผู้วิจัยตั้ง

<sup>๔</sup>บทสรุปสำหรับผู้บริหาร เป้าหมายสูงสุด – สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย, [ออนไลน์],แหล่งที่มา: [http://www.clt.or.th/main/Pr\\_news/2559/59.12.16.COOP\\_Strategic\\_Plan\\_5Years.pdf](http://www.clt.or.th/main/Pr_news/2559/59.12.16.COOP_Strategic_Plan_5Years.pdf), [๓ ก.ย.๒๕๖๐].

ข้อสังเกตว่าเนื่องจากสภาพบริบทของสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการโดยภาพรวมผ่านเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพสหกรณ์ ซึ่งมีเกณฑ์ชี้วัดในเรื่องของการมีส่วนร่วมของสมาชิกเป็นบรรทัดฐานในการประเมิน ดังนั้นประเด็นนี้สมาชิกจึงให้ความสำคัญในลำดับรองลงมา ในขณะที่ปัจจัยนี้ได้รับความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับสหกรณ์ที่ยังไม่ได้ดำเนินการจัดตั้งความสำเร็จของสหกรณ์อยู่ที่การมีส่วนร่วมของสมาชิก<sup>๖๖</sup> นอกจากนี้เรื่องของปัจจัยด้านข้อมูลข่าวสารและด้านสวัสดิการ สมาชิกให้ความสำคัญรองจากปัจจัยอื่น คณะผู้วิจัยมองว่าเนื่องจากสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการค่อนข้างมีความสัมพันธ์กับค้ำคูณเคยและมีกิจกรรมร่วมกับสมาชิกบ่อย ประกอบกับเทคโนโลยีการสื่อสารที่ทันสมัยทำให้ข่าวสารต่างๆ จากสหกรณ์สามารถสื่อตรงถึงสมาชิกได้ง่าย สำหรับด้านสวัสดิการที่สมาชิกให้ความสำคัญรองลงมาจากปัจจัยอื่นเป็นเพราะสมาชิกอาจมองว่าการเกิดขึ้นของสหกรณ์มาจากการมองเห็นประโยชน์ของสมาชิกเป็นหลัก มิใช่การทำธุรกรรมทางการเงินที่แสวงหาผลกำไร ตอบสนองผู้ถือหุ้นธนาคาร ทำให้สมาชิกมองว่าสวัสดิการที่มีอยู่ในระดับที่พอสมควร ทั้งนี้ผลการศึกษาสอดคล้องกับการสัมมนาระดมความเห็นกลุ่มผู้บริหารและคณะดำเนินการของสหกรณ์ที่ผ่านการประเมินมาตรฐานสหกรณ์กล่าวว่า ปัจจัยความสำเร็จของกระบวนการสหกรณ์คือ สมาชิกพร้อมตัวกันในองค์กรที่มาขอจัดตั้งสหกรณ์รวมกันเป็นจำนวนร้อยละ ๙๐ สามารถหักเงินกู้ผ่านระบบบัญชีเงินเดือน ส่งผลให้ทุกสหกรณ์มีความเข้มแข็ง เจริญเติบโต<sup>๖๗</sup>และสอดคล้องกับเสียงตัวแทนสมาชิกสหกรณ์ทุกประเภท ส่วนใหญ่เห็นว่าสหกรณ์มีทิศทางเดิมเหมาะสมแล้วในการให้บริการเงินกู้แก่สมาชิกเพราะเน้นสหกรณ์มั่นคง ไม่เสี่ยงมีทุนมากขึ้น ให้เงินกู้สมาชิกตามสมควรแก่ฐานะการเงินของสหกรณ์ ให้สมาชิกมีทางเลือกในการให้บริการเงินกู้ ไม่แข่งขันกับสถาบันการเงินที่มีทุนมากกว่า ไม่มีควักเงินกู้ให้สวัสดิการแก่สมาชิกอย่างหลากหลาย เอื้ออาทรต่อทุกส่วน<sup>๖๘</sup>

#### ๔.๒.๒ ปัจจัยความเสี่ยงการบริหารทางการเงินกับการพัฒนาบุคลากรสหกรณ์

เมื่อกล่าวถึงปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการจากมุมมองเสียงสะท้อนจากสมาชิกสหกรณ์แล้ว สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งซึ่งถือว่าเป็นหัวใจของภาพลักษณ์สหกรณ์ เพราะเป็นเรื่องของความน่าเชื่อถือทางการเงิน ดังนั้นการศึกษาถึงปัจจัยความเสี่ยงการบริหารทางการเงินและบัญชี การลงทุน คณะผู้วิจัยได้เรียนเชิญ นาง รัตติยา สวัสดิ์หัวหน้าสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ มาร่วมสะท้อนมุมมองเกี่ยวกับปัจจัยความเสี่ยงการบริหารทางการเงินและบัญชี การลงทุน โดยมีประเด็นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างคณะผู้วิจัย และสมาชิกสหกรณ์ที่เข้าร่วมสัมมนา ดังนี้

#### ปัจจัยความเสี่ยงการบริหารทางการเงินและบัญชี การลงทุน

<sup>๖๖</sup>รศ.จตุรทิพย์ ภัทราวาท และคณะ, แนวทางการส่งเสริมสหกรณ์เพื่อสร้างคุณค่าและพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีแก่ประชาชน ส.ส.ท., รายงานวิจัย, (สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๕๕), หน้า ๒๒.

<sup>๖๗</sup>สัมมนาระดมความเห็น กลุ่มผู้บริหารและ คณะดำเนินการของสหกรณ์ที่ผ่านการประเมินมาตรฐานสหกรณ์ จำนวน ๑๕ แห่ง ณ ห้องประชุมสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการเมื่อวันที่ ๒๐ กรกฎาคม ๒๕๖๐.

สาระสำคัญ ๒ ประการ ที่ทุกหน่วยงานควรให้ความสนใจเรื่องปัจจัยความเสี่ยง ไม่ว่าจะภาครัฐ ภาคเอกชน ธนาคาร องค์กร รวมถึงสหกรณ์ กล่าวคือ

๑) ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่สหกรณ์ควบคุมได้น้อย มากหรือไม่สามารถควบคุมได้ อันส่งผลกระทบต่อหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ปัจจัยดังกล่าวได้แก่ สภาพการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของสมาชิก การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ปัจจัยทางเศรษฐกิจ และข้อกำหนดของทางการ เป็นต้น

๒) ปัจจัยความเสี่ยงภายใน หมายถึง ปัจจัยภายในที่สหกรณ์สามารถควบคุมได้ แต่สามารถส่งผลกระทบต่อหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งได้แก่ โครงสร้างองค์กร กระบวนการและวิธีปฏิบัติงาน ความเพียงพอและคุณภาพของบุคลากร ความเพียงพอของข้อมูลและเทคโนโลยีที่รองรับการทำงานของสหกรณ์ เป็นต้น

ประเภทความเสี่ยงของสหกรณ์มี ๔ ด้าน

๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์และแผนการดำเนินงานที่ไม่เหมาะสมและไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกทำในวันประชุมใหญ่ประจำปีของสหกรณ์

๒) ความเสี่ยงด้านเครดิต คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่ลูกหนี้หรือคู่สัญญาไม่สามารถชำระหนี้หรือปฏิบัติตามเงื่อนไขที่ได้ตกลงไว้

๓) ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่สหกรณ์ไม่สามารถชำระหนี้สินและภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนด เนื่องจากไม่สามารถเปลี่ยนทรัพย์สินให้เป็นเงินสดได้ทัน หรือไม่สามารถจัดหาเงินทุนได้เพียงพอ หรือสามารถจัดหาเงินทุนได้แต่ด้วยต้นทุนที่สูงเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้

๔) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ คือ ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดี ขาดจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กรหรือขาดการควบคุมภายในที่ดีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายในของสหกรณ์กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้ทำแบบสอบถามด้านการเงินการบัญชีให้แต่ละสหกรณ์ทำแต่ก็ยังไม่ได้ผลเท่าที่ควร

ปัจจัยความเสี่ยงการบริหารทางการเงินและบัญชี การลงทุน มีหลักการวิธีการใช้อัตราส่วนทางการเงินเพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยง

วิเคราะห์ความเสี่ยงด้านเครดิต

๑) อัตราส่วนทุนสำรองต่อเงินให้สินเชื่อรวม (สหกรณ์ที่มีทุนสำรองมากความเสี่ยงน้อยลง) ทุนสำรองหารจำนวนจ่ายเงินกู้ทั้งปี ตัวอย่าง อัตราส่วนทุนสำรองต่อเงินให้สินเชื่อรวม ปี ๒๕๕๙ จำนวน ๐.๐๐๕๔ ปี ๒๕๕๘ จำนวน ๐.๐๕๑ สรุปปี ๒๕๕๙ ดีกว่าเพราะมีทุนสำรองมากขึ้น

๒) อัตราการขยายตัวของเงินให้สินเชื่อ(ใช้ข้อมูลเปรียบเทียบกันหลายๆปีว่าก้าวกระโดดหรือไม่)ตัวอย่าง ปี ๒๕๕๙ จำนวน ๑๗.๙๓ ปี ๒๕๕๘ จำนวน ๑๗.๒๘ ปีในเสี่ยงกว่ากัน ปี ๒๕๕๙ เพราะมีการขยายตัวมากกว่า

- ๓) อัตราการขยายตัวของค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ ( สหกรณ์ออมทรัพย์จะไม่ค่อยมี )

#### วิเคราะห์ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

- ๑) อัตราส่วนหนี้สินหมุนเวียนต่อสินทรัพย์หมุนเวียน(หนี้สินหมุนเวียนมากกว่าสินทรัพย์หมุนเวียนมีความเสี่ยงสูง)ตัวอย่าง ปี ๒๕๕๙ จำนวน ๐.๖๒ ปี ๒๕๕๘ จำนวน ๐.๖๑ ปีในสภาพคล่องดีกว่ากัน ปี ๒๕๕๘ เพราะมีหนี้สินหมุนเวียนน้อยกว่า
- ๒) อัตราส่วนเงินให้สินเชื่อต่อสินทรัพย์รวม(จ่ายเงินกู้มากกว่าสินทรัพย์มีความเสี่ยงสูง) ตัวอย่าง ปี ๒๕๕๙ จำนวน ๐.๓๒ ปี ๒๕๕๘ จำนวน ๐.๓๕ ปีในสภาพคล่องดีกว่ากัน ปี ๒๕๕๙
- ๓) อัตราส่วนเงินรับฝากต่อสินทรัพย์รวม(เงินฝากมากกว่าสินทรัพย์รวมจะมีค่าใช้จ่ายสูง) ตัวอย่างปี ๒๕๕๙ จำนวน ๐.๔๔ ปี ๒๕๕๘ จำนวน ๐.๔๒ ปีใหม่มีความเสี่ยงมากกว่ากัน ปี ๒๕๕๙

#### วิเคราะห์ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ

- ๑) อัตราส่วนสินทรัพย์รวมต่อจำนวนเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์(มีค่าใช้จ่ายต่อเจ้าหน้าที่ต่อคนมากหรือไม่)ตัวอย่าง มีเจ้าหน้าที่ ๖ คน ปี ๒๕๕๙ จำนวน ๒๕ ล้าน ปี ๒๕๕๘ จำนวน ๑๙ ล้าน ตัวเลขน้อยความเสี่ยงต่ำ
- ๒) อัตราส่วนค่าใช้จ่ายของเจ้าหน้าที่ต่อจำนวนเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ต่อไปกรมตรวจบัญชีสหกรณ์จะนำวิธีวิเคราะห์ความเสี่ยงเข้ามาใช้กับสหกรณ์ทุกสหกรณ์ในการเข้าตรวจสหกรณ์

#### ปัจจัยความสำเร็จในกระบวนการบริหารความเสี่ยง

ผลการศึกษาปัจจัยความสำเร็จของ กระบวนการบริหารความเสี่ยงในด้านการบริหารทางการเงินและบัญชี การลงทุน มี ๔ ขั้นตอน ได้แก่

- ๑) การระบุความเสี่ยงสำคัญซึ่งจะส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์
  - ๒) การประเมินความเสี่ยงแต่ละประเภท
  - ๓) การติดตามและควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ภายในระดับที่เหมาะสม
  - ๔) การรายงานความเสี่ยงประเภทต่างๆ ให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบเพื่อให้สามารถบริหารและ/หรือจัดการความเสี่ยงได้ทันต่อเหตุการณ์
- ๑) การระบุความเสี่ยงเป็นขั้นตอนที่จะมีการบ่งชี้ถึงความเสี่ยง ทั้งในแง่ของประเภทความเสี่ยงสาเหตุ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและภายนอก ตลอดจนมีการพิจารณา หรือคาดการณ์ถึงความเสี่ยงสหกรณ์ กำลังประสบอยู่ หรือความเสี่ยงใหม่ที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นในอนาคต

๒) การประเมินความเสี่ยงเป็นขั้นตอนที่จะมีการนำเครื่องมือ และวิธีการต่าง ๆ ที่เหมาะสมมาใช้ประเมินความเสี่ยง ซึ่งกระบวนการดังกล่าวจะต้องได้รับการตรวจสอบ อนุมัติ และทบทวน ภายใต้กรอบระยะเวลาที่เหมาะสม

๓) การติดตามและควบคุมความเสี่ยงเป็นขั้นตอนที่จะมีการติดตาม และควบคุมการดำเนินการตามนโยบายความเสี่ยง ระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง และขอบเขตของความเสี่ยง เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการสหกรณ์โดยมีการติดตามและควบคุมความเสี่ยงดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

#### ๔) การรายงาน

๕) เป็นขั้นตอนของการรายงานความเสี่ยงประเภทต่าง ๆ อย่างครอบคลุม ซึ่งจะต้องมีความเหมาะสมและเพียงพอ เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเกิดประสิทธิผลสูงสุด

#### หลักในการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ในการบริหารการเงิน การลงทุนและบัญชี

๑) สหกรณ์ต้องมีแนวคิดการดำเนินธุรกิจเชิงป้องกัน โดยต้องวิเคราะห์เหตุการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อจะได้วางแผนจัดการหากมีเหตุการณ์เกิดขึ้น

๒) คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการระดับบริหารของสหกรณ์ต้องพิจารณาใช้ข้อมูลทั้งภายในและภายนอก เพื่อการวิเคราะห์และวางแผน กลยุทธ์ พร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และพันธกิจที่ตั้งไว้ การพิจารณาต้องใช้วัตถุประสงค์เป็นแกนและต้องให้ครอบคลุมถึงความต้องการของสมาชิก ขณะที่การจัดโครงสร้างการปฏิบัติงานตามแผน บุคลากร และงบประมาณต้องสอดคล้องกัน

๓) ในกระบวนการจัดทำแผนการดำเนินงานโครงการ สหกรณ์ต้องมีขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงหรืออุปสรรคต่างๆ ที่มีโอกาสเกิด พร้อมทั้งประมาณความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และ/หรืออาจกระทบและนำมาซึ่งความเสียหายต่อองค์กร

๔) คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการในระดับบริหาร และเจ้าหน้าที่หลักในสายงาน ควรระดมสมองวางแผน หลีกเลี่ยง หรือละเว้น ไม่ดำเนินการเลย หากพบว่าจะมีผลกระทบอย่างรุนแรงต่อองค์กร

๕) หากการดำเนินธุรกรรมของสหกรณ์อาจมีความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้น ซึ่งเป็นไปตามธรรมชาติของธุรกรรม แต่ยังมีความจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ สหกรณ์อาจเลือกใช้วิธีการในการควบคุม กำหนดวงเงิน เพื่อลดความเสียหายหรือลดโอกาสเกิด หรืออาจจัดหาวิธีการที่จะให้ผู้เข้ามาแบกรับความเสียหายแทน เช่น การประกันภัย เป็นต้น

๖) กรณีที่ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นมีจำนวนไม่มาก หรือสหกรณ์ได้พยายามหาวิธีการต่างๆ อย่างเต็มที่แล้ว ที่จะควบคุมโอกาสและความเสียหายที่จะเกิด แต่ก็ยังคงเกิดและมีความเสียหายที่พิจารณาแล้วว่าไม่รุนแรง สหกรณ์ควรร่วมกันพิจารณายอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ ควรเปิดเผยรายละเอียดให้แก่สมาชิกได้รับทราบ

๗) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่สำคัญและควรได้รับการพิจารณาเป็นอย่างยิ่งจากสหกรณ์ คือ การเข้าไปดำเนินธุรกรรมใหม่ที่ไม่เคยมีประสบการณ์หรือไม่เคยปฏิบัติมาก่อน กรณีเช่นนี้ สหกรณ์ต้องให้ความสนใจและศึกษาผลดี และความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กร ควรให้ทุกหน่วยงานได้มีส่วนร่วมในการ



พิจารณาเห็นชอบร่วมกัน และต้องได้รับอนุมัติในหลักการจากคณะกรรมการดำเนินการก่อน โดยการขออนุมัติ ต้องนำเสนอทั้งข้อดี ความเสี่ยง ตลอดจนแผนการจัดการความเสี่ยงไปพร้อมกันเสมอเพื่อสร้างให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง

#### ๔.๒.๓ ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ

จากวิเคราะห์ผลการประเมินแบบสอบถาม คณะผู้วิจัย สรุปปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาคุณธรรมในระบบพัฒนาบุคลากรสหกรณ์ แบ่งเป็นรายด้าน ได้แก่

(๑) **ด้านศรัทธาในอุดมการณ์สหกรณ์** โดยการน้อมนำเศรษฐกิจพอเพียงและพัฒนาระบบพัฒนาคน ซึ่งคณะผู้วิจัยมองว่าปัจจัยนี้เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องตามโครงสร้างสหกรณ์ที่ประกอบด้วย คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ฝ่ายจัดการ สมาชิก สามารถเดินร่วมทางไปสู่จุดหมายเดียวกัน คือ การยึดประโยชน์ของสมาชิกเป็นที่ตั้ง การทำงานสหกรณ์เป็นงานที่เป็นกุศล ช่วยผ่อนทุกข์บรรเทาภัยให้กับสมาชิกที่มีรายได้น้อยมากสามารถมีเงินออมและมีช่องทางในการเป็นหนี้เพื่อสร้างทรัพย์สินในอนาคตด้วยความพอเพียง ฝ่ายจัดการต้องมีทัศนคติที่ดีต่อคณะกรรมการดำเนินการและสมาชิก

(๒) **ด้านความรู้หลักการสหกรณ์** ทั้งคณะกรรมการดำเนินงาน ฝ่ายจัดการ ตลอดจนถึงสมาชิก ควรมีความรู้ความเข้าใจในหลักการสหกรณ์โดยการศึกษาข้อบังคับ และระเบียบสหกรณ์ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานทำให้งานแต่ละฝ่ายประสานสัมพันธ์ด้วยความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน สำหรับฝ่ายจัดการ จำเป็นต้อง มีความรู้ ความเข้าใจ ในระบบงานสหกรณ์ ให้ถ่องแท้ เพราะนอกจากทำให้การดำเนินการธุรกรรมต่างๆ ของสมาชิกเป็นไปตามวัตถุประสงค์ภายใต้การบริหารจัดการที่ดีแล้ว ยังทำให้ลดช่องว่างที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ความไม่เข้าใจเนื่องจากบุคลากรขาดความชัดเจนในกฎระเบียบของสหกรณ์และถูกนำไปถ่ายทอดทำให้เกิดความสับสนและสร้างความไม่เชื่อมั่นให้กับสมาชิก ดังนั้นการเพิ่มความรู้อันต่างๆ ให้ ผจก.ฝ่ายจัดการ และบุคลากรในสหกรณ์ทั้งภายนอก ภายใน จะช่วยทำให้การพัฒนางานและขยายฝ่ายจัดการให้ยั่งยืน นอกจากนี้ยังมีเสียงสะท้อนว่า ควรเพิ่มการอบรมบทบาท หน้าที่ ของคณะกรรมการดำเนินการ อย่างน้อยปีละ ๑ หลักสูตร ทั้งนี้เสียงจากสมาชิกสหกรณ์ว่า ฝ่ายจัดการต้องมีความรู้ด้านสหกรณ์ การบัญชี การเงิน ต้องแม่นยำเรื่องข้อบังคับสหกรณ์ ระเบียบต่างๆ และ นอกจากความรู้หลักการสหกรณ์แล้วยังต้องส่งเสริมความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน การลงทุนและบัญชี ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความมั่นคงและความน่าเชื่อถือของสหกรณ์

(๓) **ด้านการสื่อสารและหัวใจบริการ** คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ควรมีการสื่อสารที่รวดเร็ว มีเวทีในการพบกันทุกเดือนอีกทั้งยังควรเพิ่มการสื่อสารกับสมาชิกให้มากขึ้น และการบริหารงานทุกอย่างควรแจ้งให้สมาชิกทราบสำหรับฝ่ายจัดการซึ่งเป็นส่วนที่ต้องประสานตรงกับสมาชิก บุคลากรมี Service Mind รักในการช่วยเหลือสมาชิก ซึ่งความรักในงานให้บริการจะสะท้อนผ่านการสื่อสารหรือการ

แสดงออกด้วยความไมตรีและเอาใจใส่ ปฏิบัติกับสมาชิกเหมือนเป็นผู้มีพระคุณ พุดจาตี ยัมแย้ม สื่อสารชัดเจน เข้าใจตรงกันนอกจากนี้ยังควรจัดให้มีการประชุมสมาชิก และสมาชิกมีส่วนร่วมด้วยอย่างสม่ำเสมอ

**(๔) ด้านคุณธรรม** สำหรับคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ กำกับดูแลฝ่ายจัดการ สมาชิกอย่างมีคุณธรรม และให้ความเสมอภาคแก่สมาชิกและฝ่ายจัดการ การบริหารงานควรเป็นด้วยความโปร่งใสชัดเจน พร้อมมีหลักการที่ชัดเจนเพื่อส่งต่อคณะกรรมการรุ่นต่อไป ทั้งนี้เมื่อมีเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการควรมีความกล้าหาญในการแสดงออก ทักท้วง ถ้าเห็นว่าคณะกรรมการบางท่านทำไม่ถูกต้องซึ่งกระทบต่อประโยชน์ของส่วนร่วม ทั้งนี้การแสดงออกต่างๆ ทางความเห็นของคณะกรรมการ ต้องไม่เลือกปฏิบัติ มีความจริงใจ ยุติธรรม ส่งเสริมสมาชิกให้มีความเป็นอยู่ที่ดีสำหรับฝ่ายจัดการ ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติ สิ่งที่ควรย้ำเสมอคือ การมีความซื่อสัตย์ สุจริต อีกทั้งต้องลดละเลิกวัตถุนิยม เพราะเหล่านี้เป็นเหตุให้นำไปสู่ความโลภ ซึ่งทำให้เป็นต้นเหตุของการทุจริตคอร์รัปชัน นอกจากนี้บุคลากรฝ่ายจัดการต้องฝึกให้มีความรอบคอบการใช้เหตุผล ซึ่งรวมไปถึงการมีวินัยในการจัดเก็บงานทั้งที่เป็นเอกสารและการดูแลสถานที่ทำงานให้น่ามอง ทั้งนี้คุณธรรมในการทำงานของฝ่ายจัดการสามารถสะท้อนผ่านพฤติกรรม คือ มีจิตใจด้านบริการ มีความสุขในการให้บริการมีความพยายามในการให้บริการให้ดีที่สุดแก่ผู้รับบริการพร้อมให้คำปรึกษาแก่สมาชิกรักในหน้าที่และให้บริการสมาชิกด้วยความเต็มใจและมีเสียงสะท้อนว่า การใช้ธรรมาภิบาลใจคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบการทำงานสหกรณ์ต้องมีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณ ในการบริการสมาชิกมีจิตใจรักในด้านบริการ และมีความสุขในการให้บริการความพยายามในการให้บริการให้ดีที่สุดแก่ผู้รับบริการ พร้อมทั้งจะให้คำปรึกษาดูแลสมาชิกด้วยความเท่าเทียมกัน

**(๕) ด้านโครงสร้างระบบงาน** คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ควร มีโครงสร้าง แบ่งแยกหน้าที่ชัดเจน สำหรับฝ่ายจัดการที่ควรรู้จักรับผิดชอบงานให้เป็นไปตามระบบและระเบียบสหกรณ์ที่วางไว้ ทั้งนี้อัตรากำลังคนก็เป็นปัจจัยสำคัญ เพราะหากมีผู้ปฏิบัติงานดีแต่งานมีจำนวนมากกว่ากำลังคน ย่อมเป็นเหตุให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเหนื่อยล้าและงานอาจผิดพลาดได้โดยง่าย ดังนั้นในการวางระบบงานควรมีการวางแผนเพิ่มอัตรากำลังฝ่ายจัดการให้เหมาะสมกับปริมาณงานสำหรับฝ่ายคณะกรรมการดำเนินการมีเสียงสะท้อนว่า ควรสร้างทีมกรรมการรุ่นใหม่เตรียมความพร้อมเพื่อให้การทำงานมีความต่อเนื่อง โครงสร้างระบบงานอื่นๆ ที่สมาชิกให้เสียงสะท้อนมา ได้แก่ การส่งเสริมอาชีพเสริมให้สมาชิกอย่างเป็นรูปธรรม มี Action Plan สมาชิกจะได้วางแผนในการพัฒนาเรียนรู้พัฒนาระบบการให้สวัสดิการ เช่น จัดให้มีสวัสดิการทุกด้านดูแลสมาชิกถึงครอบครัวการจัดสวัสดิการควรให้สมาชิกมีส่วนร่วมด้วยเพิ่มเงินกู้เพื่อสร้างอาชีพเสริมและควรมีสวัสดิการให้กับฝ่ายจัดการด้วย นอกจากนี้ด้านโครงสร้างอาคารสถานที่ เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สมาชิกให้ความสำคัญ โดยมีเสียงสะท้อนว่า ควรมีสำนักงานเป็นของตนเองสถานที่ให้เหมาะสมกับสมาชิกในการติดต่อสหกรณ์ซึ่งไม่จำเป็นต้องใหญ่โต ให้เหมาะสมกับบริบทและกำลังสหกรณ์ การวางผังอาคารควรให้สหกรณ์บริการฝ่ายจัดการและสินค้าควรอยู่ในห้องเดียวกันพร้อมบริการหากเป็นไปได้ควรมีสถานที่ที่เหมาะสมและเพียงพอกับการให้บริการกับสมาชิกสามารถติดต่อได้ง่าย

กล่าวโดยสรุป จากการวิจัย พบว่า การวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากร สหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ ข้อเท็จจริงที่ค้นพบ และ นำไปสู่การสร้างระบบการพัฒนาปัญญาผลเพื่อพัฒนาสหกรณ์อย่างยั่งยืน คือ เรื่องของการพัฒนาระบบ และพัฒนาคน ทั้งสองปัจจัยนี้คณะผู้วิจัยมองว่า การพัฒนาคนเป็นรากฐานสำคัญ เพราะหากเราสร้างคนดี คนดีจะไปสร้างระบบที่ดี แต่อย่างไรก็ตาม เรื่องของระบบแนวทางการสร้างระบบที่ดีก็เป็นสิ่งที่ไม่อาจมองข้าม สำหรับการพัฒนาคคนหรือบุคลากรของสหกรณ์ตามโครงสร้าง ซึ่งประกอบด้วย คณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบ ฝ่ายจัดการ และสมาชิกจากการสอบถามความเห็นของสหกรณ์ทุกประเภทผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยร้อยละ ๙๕ ในการนำหลักการมาประยุกต์ใช้ออกแบบเพื่อการพัฒนาจิตใจ ให้กับผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานตามโครงสร้างบริหาร ส่งผลปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ดีเป็นไปเพื่อการพัฒนาจิตใจ สามารถกำหนดรูปแบบการปฏิบัติหน้าที่ ผสมผสานไปในการปฏิบัติงาน ซึ่งในระยาวจะเกื้อหนุนให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งงานตามโครงสร้างบริหาร มีคุณธรรมในความคิด การกระทำ สามารถกำกับใจตนเองอันหมายถึงผู้ปฏิบัติได้ดี โดยมีข้อบังคับและกฎหมาย คู่ขนานไปพร้อมกัน สำหรับงานวิจัยนี้นำหลักคุณธรรม “ปัญญาผล” มาเป็นแนวทางเพื่อการพัฒนาบุคลากรจังหวัดสมุทรปราการ เสี่ยงสะท้อนจากสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ มองว่านับเป็นสิ่งที่ดีงามมาก สอดคล้องกับ หลักธรรมภิบาลของสหกรณ์ สหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการจะจัดการประชุมเพื่อขยายผลงานวิจัยสู่ภาคปฏิบัติเพื่อเผยแพร่ให้สหกรณ์ในจังหวัดสมุทรปราการเพื่อนำไปพัฒนาสหกรณ์ให้ยั่งยืน ซึ่งจะตอบโจทย์เรื่อง คุณธรรม จริยธรรมของทุกตำแหน่ง อย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรม

#### ๔.๓ การสร้างระบบการพัฒนาปัญญาผลเพื่อพัฒนาสหกรณ์แบบยั่งยืน

การแสวงหาหนทางเพื่อการสร้างระบบการพัฒนาปัญญาผลเพื่อพัฒนาสหกรณ์แบบยั่งยืน คณะผู้วิจัยได้ใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากรายงานประเมินคุณภาพสหกรณ์ การสัมมนาระดมความเห็น การสัมภาษณ์ ประกอบกับองค์ความรู้ที่ได้จากการค้นคว้าเอกสาร เพื่อร่าง “ตัวแบบ” การสร้างระบบการพัฒนาปัญญาผลเพื่อพัฒนาสหกรณ์แบบยั่งยืน โดยคณะผู้วิจัยเริ่มต้นจาก เชิญผู้เชี่ยวชาญทางพระพุทธศาสนามาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในงานสัมมนาระดมความเห็นเชิงปฏิบัติการ รับฟังและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้เชี่ยวชาญด้านสหกรณ์ และเชิญชวนให้ตัวแทนสมาชิกสหกรณ์ได้ร่วมแสดงความคิดเห็นและแนวทางในการพัฒนาเพิ่มเติมให้ “ตัวแบบ” ที่คณะผู้วิจัยได้ร่างขึ้นได้เข้าถึงชุดความรู้ในกานำไปสู่หลักการปฏิบัติได้อย่างสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

##### ๔.๓.๑ หลักการสำคัญของสหกรณ์มองผ่านมุมมองพระพุทธศาสนา

พระสุธีรัตนบัณฑิต,ดร ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้เมตตาเปิดความเห็นสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องของสหกรณ์ โดยยกตัวอย่างกลุ่มสังฆะสหทรัพย์ ซึ่งเกิดขึ้นจากการมองเห็นความทุกข์ยากของญาติโยมของพระสงฆ์ จึงได้ร่วมกันจัดตั้งกลุ่มสังฆะสหทรัพย์ที่คล้าย ๆ กับการเกิดขึ้นของสหกรณ์ในทางพระพุทธศาสนาถือว่า ๑) เป็นหมู่มนุษย์ที่ไม่ประมาทในการดำเนินชีวิตด้านการเงิน เพราะได้สหทรัพย์ไว้ใช้อย่างค้ำขัน และ เมื่ออายุมากขึ้น เป็นการสร้างหลักประกันในชีวิต ๒) เป็นผู้ที่ต้องอยู่ในความไม่ประมาทในการที่จะดำเนินชีวิต เพราะสหกรณ์มีทั้งให้ออมเงิน และกู้เงิน และผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ตามมา และเมื่อมองในมุมขององค์กร ถ้ามองว่า สหกรณ์จะบริหารอย่างไรให้เกิดความยั่งยืน โปร่งใสในการทำงาน เพราะไม่ว่าจะยุคสมัยใดการทุจริตมักเกิดขึ้นได้เสมอ

อันเนื่องจากความโลภของมนุษย์ ดังนั้นทั้งในระดับบุคคล และองค์กร จำเป็นต้องมีธรรมเป็นพลังเกื้อหนุน ให้ความดีงาม เจตจำนงที่ดีของการตั้งสทรณม์ยังคงอยู่และเจริญยิ่งขึ้น หลักพระ ๕ หรือ ปัญญาพระ นับว่า เป็นหมวดธรรมที่สามารถนำมาเสริมเติมเต็มอุดช่องว่างของความโลภในใจคนทั้งในฐานะกลุ่มผู้บริหารงาน สทรณม์ ตลอดจน สมาชิกสทรณม์

**พระ ๕** ได้แก่ ๑) สัทธา คือ ความเชื่อมั่นในการทำงาน การทำความดีงาม ๒) วิริยะ คือ ความเพียรในการประกอบการทำงาน การทำหน้าที่ ๓) สติ คือ ความระลึกได้ รู้เท่าทันกับจิต สิ่งที่เกิดขึ้นกับตนเอง ๔) สมาธิ คือ ความตั้งใจมั่น ความมั่นคงในการบริหารจัดการของตนเอง ๕) ปัญญา คือ ความรู้ทั่วชัด รู้เท่าทันกับสิ่งต่างๆ ตามความเป็นจริง ที่เรียกว่าพระ เพราะ พระ หมายถึง พลังที่ทำให้เกิดความมั่นคง และป้องกันการครอบงำเสียซึ่งความไร้ศรัทธา ความเกียจคร้าน ความประมาท ความฟุ้งซ่าน และความหลงตามลำดับ ไม่ให้เข้าครอบงำได้ พระหมวดนี้เป็นหลักปฏิบัติทางจิตใจ ให้ถึงความหลุดพ้นโดยตรง นอกจากหลักปัญญาพระ หรือ ธรรม ๕ ประการที่ทำให้เกิดพลังแล้ว หลักการสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การเข้าถึงประโยชน์แห่งสทรณม์ หากมองมุมพระพุทธศาสนา

**ประโยชน์ของสทรณม์ในมุมมองพระพุทธศาสนา คือ**

- ๑) เป็นเครื่องมือฝึกให้รู้จักพึ่งตนเอง เพราะสมาชิกสทรณม์เป็นทั้งผู้ซื้อ ผู้ขาย ในสิ่งที่ผลิตได้
- ๒) เป็นเครื่องมือเรียนรู้การอยู่ร่วมกันด้วยความสามัคคี
- ๓) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคนในประเทศ ทำให้ผู้มีฐานะยากจนสามารถมีฐานะทางเศรษฐกิจที่ดีขึ้น
- ๔) เป็นแหล่งส่งเสริมอาชีพ ในฐานะแหล่งทุนให้กู้ยืมภายใต้หลักความยุติธรรม
- ๕) เป็นแหล่งเรียนรู้พัฒนาอาชีพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการเกษตรสมัยใหม่
- ๖) เป็นระบบที่ทำให้รู้จักความเท่าเทียม เพราะสมาชิกทุกคนมีสิทธิออกเสียง แสดงความเห็นร่วมกันภายใต้หลักประชาธิปไตยและความเสมอภาค

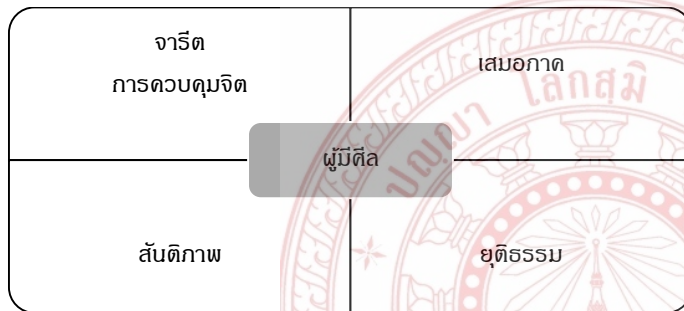
หลักการนี้เรียกว่าสทรณม์เชิงพุทธ และเป็นไปตามบัญญัติการก่อตั้งสทรณม์เป็นการรวมกลุ่มกันจัดตั้งขึ้นมาด้วยความสมัครใจภายใต้การปกครองตนเอง เพื่อตอบสนองความต้องการที่จำเป็นในชีวิต รวมทั้งความหวังทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมร่วมกัน โดยทั้งหมดตั้งอยู่บนพื้นฐานแห่งความรับผิดชอบต่อตนเอง และการช่วยตนเอง และมีความซื่อสัตย์สุจริตเป็นที่ตั้ง

**ถามว่า เมื่อเข้าใจในหลักการที่ถูกต้องตามหลักธรรม ประเด็นต่อมาคือ รูปแบบและกระบวนการบริหารสทรณม์เชิงพุทธจะอย่างไรให้คนเชื่อมั่นในสทรณม์ และต้องทำอะไรให้บริหารสทรณม์ให้สำเร็จ หลักการพัฒนาในมุมมองพระพุทธศาสนาจะเริ่มต้นจากระดับบุคคล เพราะสามารถนำไปสู่การพัฒนาาระบบและพัฒนางองค์กรให้เจริญยิ่งขึ้น หลักการพัฒนาาระบบและคนในทางพระพุทธศาสนา ดังนี้**

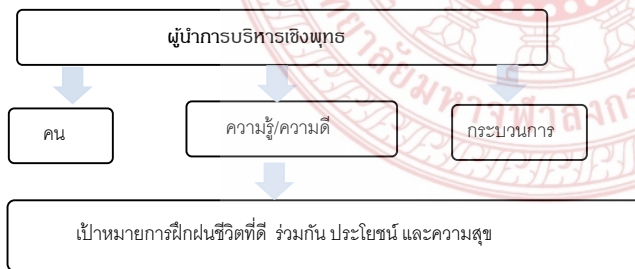
- ๑) **การพัฒนาความดีงามของบุคคล กลุ่ม และสังคมของสทรณม์** หัวใจสำคัญนั้น ต้องพิจารณา คือ การเริ่มต้นจากการพิจารณาจิตของบุคคล ซึ่งพระพุทธเจ้า ท่านแบ่งไว้ ๖ จิต คือ รากจิต โทสจิต โมหจิต สัทธาจิต พุทธิจิต วิทถจิต จิต คือ ความชื่นชอบของอันเป็นคุณลักษณะเด่นประจำในแต่ละคน ดังนั้นการ จะพัฒนาสทรณม์หนึ่ง คือ รู้จักที่อยู่ในองค์กร รู้จักจิตของคนคนที่มีจิต

ที่แตกต่างกันไม่ผิด ประเด็นสำคัญที่เป็นประเด็นท้าทาย คือ ทำอย่างไรให้เกิดจารีตเป็นกลุ่มคน เพราะ สหกรณ์ คือ การรวมคนของกลุ่มคน หรือ ของคนที่มาอยู่ร่วมกันกลายเป็นจารีตเป็นสหกรณ์ขึ้น ฉะนั้น ความดีงามบุคคล อันหมายถึงการมีจารีตที่งดงามประกอบด้วยหิริ โอตตปปะ และ สุจริต ๓ มีความหมาย คือ พฤติกรรม จิตใจ ปัญญา หัวใจสำคัญอีกประเด็น สหกรณ์ คือ จารีตที่จะไปพัฒนาตัวจิตของคนให้มี พฤติกรรมที่ดีงามให้เป็นระบบแต่จะให้สหกรณ์งดงามคือความเสมอภาค ความยุติธรรม และ สันติภาพมัน คือ ปัจจัยที่ทำให้สหกรณ์สำเร็จ สหกรณ์คือผู้มีศีล เมื่อผู้มีศีลมารวมกันในกลุ่มใหญ่ ภาพรวมและเป้าหมาย ของสังคมสหกรณ์ที่มองไปถึงความยั่งยืนของสหกรณ์ นั่นคือ บุคคล กลุ่มคนได้มีการพัฒนาความดีงาม เห็นความสำคัญในการฝึกฝนชีวิตที่ดีในชีวิตประจำวัน คือ รู้จักออม รู้จักเก็บ รู้จักใช้

สหกรณ์: การส่งเสริมสังคมแห่งความยุติธรรม/เสมอภาค



## ๒) การพัฒนาตนเองและบริหารคน ความรู้ และกระบวนการไปสู่ความสุข



## ๓) การส่งเสริมการเรียนรู้ การจัดการความรู้ เพื่อสร้างสติและปัญญา(ไตรสิกขา ภาวนา ๔)

โดยอาศัยหลักฐานข้อมูลสมาชิก(Data) ข้อมูลสมาชิกทั้งหมด เงินฝาก เงินกู้ จำนวนเท่าไร นำมาบริหารข้อมูลวิเคราะห์ (Information) ฉะนั้นผู้บริหารสหกรณ์ฯ ผู้จัดการสหกรณ์ต้องกำกับดูแล สหกรณ์ ถ้าไม่ได้ตรวจสอบข้อมูล (Data) ต่อจากนั้นให้ใช้ฐานข้อมูลที่ผ่านมาตรวจสอบมาวิเคราะห์ควบคู่ กับความรู้ ( Knowledge) เรื่องการบริหารสภาพคล่องของเงินสด อัตราดอกเบี้ยธนาคาร และ เศรษฐกิจ

รอบด้าน ภัยคุกคามที่เกิดขึ้นในตลาดเงินของระบบการเงินในประเทศ รวมทั้ง การบริหารสมาชิกแต่ละคน ว่ามีพฤติกรรมอย่างไรในการพัฒนาเศรษฐกิจของตนเองและในครอบครัว การส่งเสริมการเรียนรู้ การจัดการความรู้ อย่างเป็นระบบความคิด ลงมือปฏิบัติต่อเนื่อง ก่อให้เกิดปัญญา (Intelligence) อันจะเกิดขึ้นในตัวบุคคลที่พัฒนาตนเอง ฉะนั้นกระบวนการส่งเสริมการเรียนรู้ การพัฒนาเพื่อสร้างสติและปัญญาอย่างต่อเนื่อง จะก่อให้เกิดวัฒนธรรมในการสร้างการจัดการความรู้ (Knowledge) ได้มากขึ้นในกระบวนการระดมทุน กระบวนการปรับโครงสร้างหนี้ กระบวนการพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกให้มีความมั่นคง มั่นใจ ปลอดภัยในการดำเนินชีวิต ด้วยการใช้สติปัญญา ปัญญาผล กำกับชีวิตอย่างเป็นอุปนิสัยที่มีความไม่ประมาทในการดำเนินชีวิตประจำวัน

๔) สหกรณ์ต้องส่งเสริมให้บุคคลทำหน้าที่ของตนเองและหน้าที่ให้สมบูรณ์ได้แก่ การบริหารชีวิตให้อยู่รอด มีสุข และเป็นสุข การบริหารชีวิตให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่นให้มากกว่าหน้าที่อย่างถูกต้อง (คือการปฏิบัติธรรมโดยมีจริยธรรมกำกับการทำงานที่บริหาร หรือการปกครองให้เที่ยงธรรมการแบ่งปันความสุขสนุกในการทำงานไม่เบียดเบียน

๕) การพัฒนาจิตใจให้เข้าถึงความดีงาม สร้างเครือข่าย ขยายจิตให้ใหญ่ เป็นสิ่งสำคัญของผู้ที่ทำงานด้านบริการ เพราะถ้าคิดถึงแต่ตัวเองมากทำให้เป็นคนจิตแคบและผลที่ได้ก็แบบหยาบๆ แต่ถ้าเป็นผู้ที่นึกถึงจิตใจผู้อื่น ก็จะได้ความละเอียดอ่อนและทำงานด้วยจิตวิญญาน ซึ่งต้องรู้ว่าจิตวิญญานของสหกรณ์คืออะไร สหกรณ์มั่นคงก็จะได้ทั้งสมาชิก ผู้บริหาร และสหกรณ์จะอยู่ได้ต้องไม่ใจแคบ ลดทอนเรื่องตัวกู๋ ของกู๋จิตก็เป็นสุข

๖) สหกรณ์ต้องการเชื่อมโยงความรู้ในทุกระดับและทุกศาสตร์ด้วยการสร้างถึงความคิด (Think Tank) ธรรมะ ทฤษฎีต่างๆ ภูมิปัญญา ทูทางปัญญาและทางวัฒนธรรม” กลไกการจัดการจัดการเรียนรู้(HUB)การใช้ความรู้ ความดี ความงามเพื่อการพัฒนาบุคคลและสังคมการสร้างเครือข่าย (Network) คน กลุ่ม และการปฏิบัติในพื้นที่รูปธรรม Best practice ฯลฯ<sup>๔</sup>

เมื่อวารสารฐานหรือสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับสหกรณ์ในมุมมองพระพุทธศาสนา สะท้อนให้เห็นประเด็นสำคัญที่นำไปสู่การพัฒนา “ตัวแบบ” ซึ่งมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นเมื่อได้รับฟังแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านผู้เชี่ยวชาญสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องและเป็นกัลยามิตรที่จะร่วมสะท้อนมุมมองให้กับตัวแทนสมาชิกสหกรณ์ จึงนำไปสู่กระบวนการวิจัยต่อไป คือ ขั้นตอน การมีส่วนร่วม โดยเบื้องต้น คณะผู้วิจัยได้เริ่มจากการเปิดประเด็นให้ผู้เชี่ยวชาญซึ่งประกอบด้วย ๑) นาง ญาดา ผดุงโภชผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมสหกรณ์สหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ ๒) นาง สมทรง อีรพงศ์ภักดีประธานสหกรณ์บริการโรงพยาบาลสำโรงการแพทย์ จำกัด ๓) นางสาว จิรนนท์ เดชมิตรหัวหน้าแผนกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตัวแทนสมาชิก ๔) นาย พรศักดิ์

<sup>๔</sup>พระสุธีรัตนบัณฑิต, ดร ( พระมหาสุทิตย์ อากาศโร/อบอุ้น ), ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, สัมมนาวิจัยและแลกเปลี่ยนความเห็นสมาชิกสหกรณ์ ณ ห้องประชุมชั้น ๗ โรงพยาบาลสำโรงการแพทย์, วันที่ ๗ สิงหาคม ๒๕๖๐.

คุณวุฒิมโนธรรม ประธานคณะกรรมการสันนิบาตสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ พร้อมๆ กับให้ตัวแทนสมาชิกพร้อมซักถามแสดงความคิดเห็น ทำให้คณะผู้วิจัยได้รวบรวมองค์ความรู้ สรุปได้ดังนี้

#### ๔.๓.๒ แนวทางการพัฒนาระบบและบุคลากรในมุมมองผู้เชี่ยวชาญด้านสหกรณ์

##### ๑) ปลุกจิตสำนึก จรรยาบรรณ ความโปร่งใส และการพัฒนาองค์ความรู้ของสหกรณ์

นาย พรศักดิ์ คุณวุฒิมโนธรรม ประธานคณะกรรมการสันนิบาตสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ ได้ให้ความเห็นว่า สหกรณ์เป็นองค์กรที่ไม่ต้องการแสวงหากำไรมาลงที่สหกรณ์ให้สำคัญคือความเดือนร้อนของสมาชิกสหกรณ์ต้องให้ความช่วยเหลือสมาชิก และที่ขาดไม่ได้คือหน้าที่ของทุกฝ่าย คณะกรรมการดำเนินการมีหน้าที่อะไร สมาชิกมีหน้าที่อะไร ฝ่ายจัดการมีหน้าที่อะไร ผู้ตรวจสอบกิจการมีหน้าที่อะไร ทุกฝ่ายทำหน้าที่ของตนเองให้ดีที่สุด ตัวอย่างเช่นสหกรณ์บางแห่งขึ้นว่าเขตปลอดผู้ตรวจสอบ เขตปลอดเจ้าหน้าที่ส่งเสริม อะไรเป็นต้น สหกรณ์ต้องได้รับการดูแลจากเจ้าหน้าที่ส่งเสริม ส่วนตัวเชื่อมั่นในระบบสหกรณ์ สหกรณ์เกิดจากสมาชิก บริหารงานโดยสมาชิก ตรวจสอบโดยสมาชิก นอกจากผู้สอบบัญชีเท่านั้นที่ไม่ใช้สมาชิก ปัญหาที่เกิดขึ้นเกิดจากการไม่รู้จักหน้าที่ สมาชิกมีหน้าที่เดินเข้ามาตรวจสอบงานได้ สมาชิกเดินมาทำธุรกรรมต่างๆ ส่วนฝ่ายจัดการต้องให้บริการสมาชิกด้วยความเต็มใจ สิ่งสำคัญคือบทบาทและหน้าที่ ณ เวลานั้น ทำให้ดีที่สุด

ในขณะที่ นางญาดา ผดุงโภช มองว่า บุคคลสำคัญที่ต้องให้ความสำคัญ คือ ผู้ตรวจสอบกิจการที่มีความโปร่งใสในการตรวจสอบกิจการสหกรณ์ ประเด็นที่น่าสนใจคือ ความเข้าใจและเข้าถึงอุดมการณ์ของสหกรณ์ สหกรณ์อย่างตั้งเป้ากำไรสูงสุดต้องตั้งเป้าให้หนี้สินสมาชิกลดลงถึงจะใช้ความสำเร็จของสหกรณ์ เพราะสหกรณ์เป็นองค์กรไม่แสวงหากำไร แก่นแท้ที่แท้จริงสหกรณ์คือกำไรที่ใกล้เคียงต้นทุนที่สุด ถ้ามีกำไรคืนสู่สมาชิก หลายที่กำหนดแผนงานในการตั้งงบประมาณเดินไปข้างหน้าตลอดไม่เคยกลับมาดูย้อนไปถึงปัญหาของสมาชิกและนำสมาชิกกลุ่มนี้มาแก้ปัญหาให้สำเร็จนั้นคือความสำเร็จของสหกรณ์

นอกจาก อุดมการณ์ หลักการ ที่ทุกฝ่ายต้องเข้าใจ และเข้าถึง หัวใจสำคัญหรือเป้าหมายหลักของสหกรณ์แล้ว ในแง่การทำให้เกิดการพัฒนา นางสาว จิรนนท์ ตัวแทนสมาชิกและในฐานะหัวหน้าแผนกทรัพยากรมนุษย์ มองว่า สหกรณ์คืองานหนึ่งทรัพยากรมนุษย์จริงๆคือเสาเศรษฐกิจนั่นเองเรื่องคนไม่ได้มีมิติของการทำงาน เพราะคนไม่ใช่เครื่องจักรแต่เป็นองค์ประกอบขององค์กรวมหนึ่งอยู่ในตัวของคนองค์กรวมก็คือเสาเศรษฐกิจนั่นเอง สหกรณ์เริ่มต้นจากการดูแลเสาเศรษฐกิจและการพัฒนาบุคลากรที่ยั่งยืนจึงนำไปสู่การสร้างสหกรณ์สหกรณ์บริการโรงพยาบาลสำโรงการแพทย์เป็นสหกรณ์ที่กำลังเดินทางไปสู่สหกรณ์แบบยั่งยืน สิ่งที่ทำมาจนถึงปัจจุบันนี้ คือ ปัญจะพละ และได้ใช้สิ่งนี้เป็นวัฒนธรรมดั้งเดิมของโรงพยาบาลในการดูแลพนักงานของเราและนี่คือจุดเริ่มต้นของการเป็นสหกรณ์ ปัจจัยสำคัญคือการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ซึ่งมี ๓ ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนแรก ทำอย่างไรให้สร้างได้ให้สหกรณ์เกิด สหกรณ์อยู่ได้โดยเริ่มจากการใส่ความรู้เข้าไปอย่างเดียวทำให้รู้ว่าหลักการทำสหกรณ์คืออะไร และระดมสมองพัฒนาต่อว่าสหกรณ์ความรู้คือแบบนี้วิชาการคือแบบนี้ และบริบทของบ้านเราคืออะไร นำมารวมกันและสร้างสหกรณ์ออมทรัพย์ในแบบของเราโดยที่มีสหกรณ์จังหวัดเป็นแกนกลาง ขั้นตอนต่อไปคือ ทำอย่างไรให้สหกรณ์อยู่ได้ก็ต้องหมุนด้วยวงล้อของ

คนเป็นหลักนั่นคือ สมาชิก คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ หลักคิดคือสามส่วนนี้ต้องมีแนวคิด หลักการ วิธีการไปในทิศทางเดียวกัน โดยใช้หลักการ**แสดงพลังร่วม คือ อยู่ร่วม อยู่ให้รอด อยู่อย่างมีความหมาย**

การอยู่ร่วม คือ การอยู่ร่วมกันของสมาชิกนั้นหมายความว่าเราไม่ได้จัดตั้งสหกรณ์จากกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเป็นการจัดตั้งโดยสมาชิกหรือพนักงานในบริษัท องค์กรที่มีธรรมาภิบาลเป็นจุดเริ่มต้น ในการจัดตั้งโดยหลักการจากความจริงที่ถูกต้องกับปัญญานอกเหนือจากนี้ต้องใช้ความเพียรทำให้เกิดความต่อเนื่องและใช้สมาธิเข้ามาช่วยในการทำสหกรณ์สุดท้ายก็ต้องนำเสนอในการกำกับความคิด นั่นคือการตัวแบบปัญหาผล เราจะไม่หลุดไปอยู่กับความเสี่ยงที่มันเสี่ยงเกินไป หรือหลุดไปในการพัฒนาที่มันก้าวกระโดด สหกรณ์และโรงพยาบาลของเราเลยยึดหลัก **อยู่ให้ร่วมกัน อยู่ให้รอด อยู่แบบมีความหมาย**

กล่าวโดยสรุป ทัศนะของผู้เชี่ยวชาญ สอดคล้องกับในมุมมองพระพุทธศาสนา จุดเริ่มต้นที่สำคัญ คือ การมีทัศนคติความเห็นความเชื่อหรือศรัทธาให้ตรงกัน กล่าวคือ อุดมการณ์รากฐานของสหกรณ์ที่มุ่งเน้นประโยชน์สมาชิก และการมีส่วนร่วม ซึ่งต้องทำคู่ขนานไปกับการให้ความรู้ ความเข้าใจ ในบทบาทหน้าที่ของแต่ละคน มีคำถามว่าจะนำหลักปัญหาผลมาเสริมเพิ่มเติมในกระบวนการเรียนรู้ สร้างความเข้าใจ กระตุ้นจิตสำนึกคุณธรรม จริยธรรม ได้อย่างไร ดังจะอธิบายขยายความเพิ่มในข้อที่ ๒ ต่อไป

## ๒) ปัญหาผลเพื่อการพัฒนาสหกรณ์แบบยั่งยืน

### ๒.๑) ศรัทธา : ความเชื่อมั่นในองค์กร

**หลักการ :** มุมมองของผู้เชี่ยวชาญด้านสหกรณ์มองว่า เริ่มแรกจากหลักการและอุดมการณ์ของสหกรณ์ต่อมาสหกรณ์ที่ตั้งมานานๆมักจะทำให้สิ่งเหล่านี้หายไปขอให้สหกรณ์ทุกสหกรณ์ย้อนกลับไปหาอุดมการณ์ทุกปี จากเดิมสมาชิกเป็นหนึ่งทำอย่างไรให้สมาชิกกินดีอยู่ดี ต่อมาสหกรณ์สนใจกำไรมากกว่าสมาชิกทำอย่างไรให้ได้กำไรสูงสุด สหกรณ์ทุกสหกรณ์ต้องพยายามนึกถึงก้าวแรกเสมอให้สหกรณ์อยู่ได้โดยสมาชิกดูแลสมาชิกและสังคมรอบด้าน คนพัฒนาองค์กรด้วยความรู้ ระบบการตรวจสอบของสหกรณ์คืออยู่แล้วขอให้ทำหน้าที่เมื่อได้รับหน้าที่นั้นๆทำให้ดีที่สุดเขียนอะไรไว้ในกระดาษก็นำมาใช้อำนาจให้อุดมการณ์ต่างๆอยู่แค่ในกระดาษระบบเกิดจากคน คนต้องทำตามระบบ สิ่งที่เขาไปสำหรับสหกรณ์คือ วิธีการสหกรณ์คือการนำหลักการสหกรณ์มาประยุกต์ใช้ทำโดยสมาชิกเพื่อสมาชิกและรับผลประโยชน์ร่วมกันไม่ขัดต่อกฎระเบียบและข้อบังคับสหกรณ์

ข้อสังเกตจากคณะผู้วิจัย ผลที่เกิดขึ้นจากการร่วมเสวนาในประเด็นนี้ มีเสียงจากผู้เข้าร่วมว่า “ตนเป็นสหกรณ์เล็กแห่งหนึ่งเริ่มจากตนเองไม่สนใจกรมส่งเสริมสหกรณ์ สหกรณ์จังหวัดทำกันเองใช้พวกมากเป็นหลักและได้เริ่มรู้จักสหกรณ์มากขึ้นเข้ามาร่วมกับเชื่อมโยงเครือข่ายสหกรณ์เริ่มรู้ว่าการตั้งสหกรณ์ของเราที่คิดว่าดีแล้วยังเทียบเท่ากับสหกรณ์อื่นไม่ได้ สรุปได้ว่าอะไรที่เราไม่รู้ ไม่เคยทำ เราความจะนำตัวเองมาสู่โลกภายนอกเพื่อให้ได้ความรู้มากขึ้นนำมาพัฒนาสหกรณ์เรา”

### ๒.๒) วิริยะ : ความเพียรในการประกอบการทำงาน การทำหน้าที่

**หลักการ:**ส่วนใหญ่สหกรณ์ทุกสหกรณ์ทำแล้วมีแผนพัฒนาบุคลากรแล้วแต่ไม่ชัดเจน จะให้ชัดเจนต้องเน้นบุคลากรแต่ละส่วนเพราะสหกรณ์มีบุคลากรหลายส่วน ตัวอย่างเช่นสหกรณ์แห่งหนึ่งจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์และมีระยะเวลาเป็นหลายปี โดยมุ่งไปที่ไหนก่อนกัน และต้องติดตามแผนกลยุทธ์



ทุกๆปี กลยุทธ์ไหนไม่สำเร็จก็พัฒนาต่อ สหกรณ์ทุกสหกรณ์นอกจากทำแผนประจำปีแล้วควรทำเป็นแผนกลยุทธ์ โดยจะมีมติอะไร คณะกรรมการความรู้ที่ต้องเติมเต็มคือบทบาทหน้าที่และต้องเรื่องแรกที่ต้องจัดอบรมกรรมการคือหน้าที่ที่ต้องทำ สิ่งที่สำคัญและเป็นหัวใจของสหกรณ์คือระเบียบสหกรณ์ ข้อบังคับสหกรณ์ กฎหมาย คำสั่งนายทะเบียน กรรมการจำเป็นต้องรู้เพราะกรรมการเป็นคนจัดทำระเบียบต่างๆ และต้องเดินตามระเบียบที่จัดทำขึ้นมา ที่สำคัญกรรมการอย่าใช้ดุลพินิจมากกว่าระเบียบสหกรณ์เพราะดุลพินิจใช้เมื่อไรความรับผิดชอบเกิดขึ้นทันทีใช้มากก็รับผิดชอบมาก ดุลพินิจไม่มีขอบเขตควรใช้เมื่อจำเป็นเท่านั้น สำหรับฝ่ายจัดการถือว่าเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ประจำ ต้องมี Service Mind เป็นหัวใจสำคัญในการให้บริการสมาชิก นอกจากนี้ความรู้ด้านการเงินและการบัญชีที่สำคัญ ส่วนสมาชิกต้องทำให้สมาชิกทราบว่าตัวสมาชิกมีบทบาทอยู่สองบทบาท หนึ่งความเป็นเจ้าของสมาชิก สองการเป็นผู้ใช้บริการทำอะไรให้สมาชิกมีจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมกับสหกรณ์ให้มากๆ กรณีเช่นเวลาจะกู้เงินก็ถึงสหกรณ์ เวลาฝากเงินก็ถึงธนาคาร ส่วนผู้ตรวจสอบกิจการเป็นฝ่ายกำกับตรวจสอบดูแลสหกรณ์ให้ปฏิบัติหน้าที่ไปตามระเบียบข้อบังคับ บริหารงานอย่างไรโปร่งใส ต้องจัดอบรมเพราะคำสั่งนายทะเบียนปัจจุบันบังคับให้ผู้ตรวจสอบกิจการผ่านการอบรมหลักสูตรผู้ตรวจสอบจากกรมตรวจบัญชีสหกรณ์และหน่วยงานที่ได้รับกรรับรองจากกรมตรวจสอบ

ผลของการขาดความรู้ความเข้าใจ มีตัวอย่างสหกรณ์แห่งหนึ่งเริ่มต้นจากการเป็นหนี้สินของพนักงานเจ้าของกิจการเห็นถึงความเดือนร้อนของพนักงานทำให้ทุนหนึ่งล้านบาทไปจัดตั้งสหกรณ์เพื่อช่วยเหลือพนักงานจนถึงปัจจุบัน แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องจากสมาชิกกู้เงินอย่างเดียวเลยต้องมาปรับปรุงทำอย่างไรให้สมาชิกออมเงินกันบ้าง โดยออกภาคศึกษาดูงานภายนอกบ้างและได้เข้าร่วมชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือแต่เกิดปัญหาเรื่องการอบรมภายนอกไม่มีสมาชิกยอมเข้าร่วมอบรมภายนอก แนวทางแก้ไข คือ สมาชิกที่ส่งไปอบรมภายนอกต้องกลับมาจัดเวทีให้ความรู้โดยใช้ระบบนำมาช่วยในการเรียนรู้โดยการแบ่งปัน

### ๒.๓) สติ : จดจ่อแน่วแน่ในการทำงาน

เสี่ยงสะท้อนจากสหกรณ์ขนาดใหญ่แห่งหนึ่งระบุถึงความเพียรของคนสองกลุ่ม คือ คณะกรรมการเมื่อได้รับมอบหมายหน้าที่แล้วพยายามทำงานที่ได้รับมาให้เป็นส่วนหนึ่งของงานประจำให้เป็นเนื้อเดียวกันจะได้ราบรื่นไม่ติดขัด และฝ่ายจัดการเจ้าหน้าที่ส่วนนี้สหกรณ์เป็นคนจ้างมา เริ่มแรกสหกรณ์จะให้เงินเดือน สวัสดิการ ต่างๆน้อยกว่าพนักงานต่อมาได้มีการประชุมคณะกรรมการขึ้นมีความเห็นตรงกันว่าควรปรับปรุงให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์เท่าเทียมพนักงานเพื่อให้เป็นขวัญกำลังใจในการทำงานและเป็นส่วนสำคัญมาก ทำให้เกิดความพรากเพียรพยายามที่ดีขึ้นสิ่งที่แนะนำสหกรณ์เรื่องการอบรมกรณีเปิดอบรมหลักสูตรใดคนที่เกี่ยวข้องต้องไปเพราะนั่นคือหน้าที่และนำความรู้มาพัฒนาสหกรณ์

### ๒.๔) สมานใจ : ความมุ่งมั่น มุ่งมั่นตั้งใจ

สหกรณ์ที่มีปัญหาเรื่องการอบรมภายนอก สหกรณ์ควรให้ในสิ่งที่ผู้จะเข้ารับการอบรมจะได้รับเท่ากับที่ผู้เข้ารับการอบรมจะเสียไปในขณะเข้ารับการอบรมเพื่อให้รู้สึกว่าได้ทั้งความรู้และผลตอบแทนไม่เสียอย่างใดอย่างหนึ่ง สำหรับฝ่ายจัดการเห็นด้วยกับความเท่าเทียมกัน ทีมงานของสหกรณ์มี

ความเชื่อมั่นอย่างหนึ่งว่าคณะกรรมการที่มาทำงานนั้นมีความสัทธา มีความตั้งใจจะมาทำงานนี้เพื่อสหกรณ์ไม่ใช่ผลตอบแทน เราต้องชื่นชมถึงความดี และหาความเหมาะสมในการทำงานให้คณะกรรมการโดยเลือกคนให้เหมาะกับงาน และให้กำลังใจในการทำงานอยู่ตลอดเวลา นั่นคือคำชื่นชม ตามเหตุการณ์และสถานที่ความมุ่งมั่นเกิดจากการกระทำซึ่งแสดงให้เห็นอยู่ตลอดเวลา ถามว่าสหกรณ์จะอย่างไรให้ทุกคนมุ่งมั่นต้องมองอุปสรรคและปัญหาทุกอย่างให้เป็นความท้าทาย โดยไม่มองว่าเป็นโซคร้าย ประกอบกับการมีไอที เข้ามาช่วยในการทำงานอย่างท้าทาย

### ๒.๕) ปัญญา : ความรู้ ความสามารถในการแก้ปัญหา

สหกรณ์ต้องได้รับการดูแลและเอาใจใส่โดยเฉพาะฝ่ายจัดการเพื่อให้เกิดความซื่อสัตย์สุจริต สหกรณ์ให้เขาอย่างเต็มที่เขาก็ทำงานอย่างเต็มที่ ส่วนความรู้สามารถเรียนรู้ได้แต่จิตสำนึกต้องเกิดขึ้นเอง โดยสหกรณ์ต้องเติมเต็มอยู่ตลอดเวลา ผูกให้สหกรณ์ใช้อุดมการณ์สหกรณ์ วิธี การสหกรณ์ หลักการสหกรณ์ ในการทำสหกรณ์ โดยใช้กิจกรรมทำให้เกิดจิตสำนึก ทำบ่อยๆ ทำให้คุณธรรม จริยธรรม ไม่ให้มันลดลง

เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ หรือเป้าหมายคือ การพัฒนาสหกรณ์แบบอย่างยั่งยืนโดยนำหลักปัญญาผละมาเป็นกลไกในการพัฒนา คณะผู้วิจัยได้ใช้กระบวนการประชุมแบบมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์ (Appreciation Influence Control: AIC) เพื่อระดมความเห็น สร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมของตัวแทนสมาชิกสหกรณ์ โดยมีบุคลากรฝ่ายคณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ และฝ่ายตรวจสอบ ร่วมกันสะท้อนมุมมองความเห็นเพื่อนำไปสู่หลักการและแนวทางปฏิบัติการสร้างระบบการพัฒนาปัญญาผละเพื่อพัฒนาสหกรณ์แบบยั่งยืน ผลการร่วมระดมความเห็นจากทุกฝ่าย สรุปเป็นหลักการและแนวทางปฏิบัติได้ดังนี้

#### ๔.๓.๓ แนวทางปฏิบัติในการนำหลักปัญญาผละเพื่อพัฒนาระบบสหกรณ์ให้มีความยั่งยืน

##### ๑) ส่งเสริมการสร้างศรัทธาในระบบสหกรณ์ เชื่อมมั่นในงานที่มีคุณค่า

**หลักการ เป้าหมาย :** บทสรุปจากการระดมความเห็น พบว่า ในการพัฒนาสหกรณ์ให้เกิดความยั่งยืนนั้น ต้องอาศัยการมีระบบการบริหารจัดการสหกรณ์ที่มีธรรมาภิบาล การสร้างระบบธรรมาภิบาล คือ มีความโปร่งใส ยุติธรรม เอื้ออาทร และการพึ่งพากันระหว่างสมาชิกกับสหกรณ์ ทั้งนี้หัวใจสำคัญและเป็นพลังอันยิ่งใหญ่ในการขับเคลื่อนระบบ คือ ทั้งระบบและคนต้องเข้าถึงจิตวิญญาณอุดมการณ์ของสหกรณ์อย่างแท้จริง คือ เป็นกลไกระบบที่ทำให้เกิดการรู้จักพึ่งตนเอง ความร่วมมือ ความสามัคคี เรียนรู้จักความเท่าเทียม ความเสมอภาค เชื่อมมั่นว่าสหกรณ์เป็นระบบที่ช่วยสนับสนุนให้เศรษฐกิจในระดับบุคคลและประเทศดีขึ้น ให้ความยุติธรรมและโอกาสในฐานะแหล่งทุน และช่วยส่งเสริมอาชีพให้กับสมาชิก ซึ่งสอดคล้องกับหลักคุณค่า"คุณค่าของสหกรณ์" (Cooperative Values) คือ "สหกรณ์อยู่บนพื้นฐานแห่งคุณค่าของการช่วยตนเอง ความรับผิดชอบต่อตนเอง ความเป็นประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรม และความเป็นเอกภาพ สมาชิกสหกรณ์เชื่อมั่นในคุณค่าทางจริยธรรมแห่งความสุจริต ความเปิดเผย ความรับผิดชอบต่อสังคม และความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น โดยสืบทอดประเพณีปฏิบัติของผู้ริเริ่มการสหกรณ์"<sup>๑๐</sup>

<sup>๑๐</sup>สำนักนายทะเบียนและกฎหมาย กรมส่งเสริมสหกรณ์, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: [http://web.cpd.go.th/rlo/index.php/2016-05-23-06-56-36/2016-06-02-02-37-35/2016-06-02-02-44-13,\(๓ ก.ย.๒๕๖๐\)](http://web.cpd.go.th/rlo/index.php/2016-05-23-06-56-36/2016-06-02-02-37-35/2016-06-02-02-44-13,(๓ ก.ย.๒๕๖๐)).

ซึ่งหลักการเหล่านี้เป็นจรรยาบรรณของสหกรณ์ที่ช่วยเสริมให้สมาชิกศรัทธาและเชื่อมั่นในระบบ ทั้งนี้สร้างระบบดังกล่าว ในมุมมองของคณะกรรมการดำเนินการ คือ “โดยให้ความรู้ ความเข้าใจถึงอุดมการณ์สหกรณ์อย่างแท้จริงกับสมาชิกทั้งหมด เพื่อให้สามารถทำหน้าที่ได้ทุกหน้าที่ สร้างค่านิยมให้อยู่ในจิตใจของสมาชิก” ในขณะที่มุมมองเกี่ยวกับระบบของฝ่ายจัดการ คือ “ความเป็นสากล สามารถปฏิบัติตามระบบได้ และตรวจสอบได้อย่างโปร่งใส จากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง และอยากให้คณะกรรมการดำเนินการจัดตั้งระบบที่ชัดเจน ทำได้ง่าย”

กล่าวได้ว่า การสร้างศรัทธาในระบบสหกรณ์ ความเชื่อมั่นในงานที่มีคุณค่าต้องเริ่มจากการสร้างระบบของการดำเนินการที่สอดคล้องกับคุณค่าของสหกรณ์ โดยวางเป็นหลักการที่มีความชัดเจนสามารถนำไปสู่การสร้างความเข้าใจให้ผู้ปฏิบัติสามารถนำไปปฏิบัติและใช้ได้จริง และกำหนดเป็นกลยุทธ์โดยคณะผู้วิจัยได้รวบรวมความเห็นสมาชิกและนำเสนอไว้ดังนี้

#### กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและยึดมั่นในอุดมการณ์ของสหกรณ์

มีการจัดการวางแผนยุทธศาสตร์ในการบริหารการอบรมให้ความรู้กับสมาชิกตามโครงสร้างสหกรณ์ ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ ฝ่ายตรวจสอบ และสมาชิก เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการบริหารทรัพย์สินและหลักการของสหกรณ์ ซึ่งทุกฝ่ายต้องรับทราบหน้าที่ เป้าหมายและหลักการของสหกรณ์ (Cooperative Principles) คือ "แนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าของสหกรณ์เกิดผล เป็นรูปธรรม" ซึ่งประกอบด้วยหลักการที่สำคัญรวม ๗ ประการ<sup>๑๑</sup> กล่าวคือ

- หลักการที่ ๑ การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง ( Voluntary and Open Membership)
- หลักการที่ ๒ การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย (Democratic Member Control)
- หลักการที่ ๓ การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก (Member Economic Participation)
- หลักการที่ ๔ การปกครองตนเองและเป็นอิสระ (Autonomy and Independence)
- หลักการที่ ๕ การศึกษา ฝึกอบรม และสารสนเทศ (Education, Training and Information)
- หลักการที่ ๖ การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ (Cooperation among Cooperatives)
- หลักการที่ ๗ การเอื้ออาทรต่อชุมชน (Concern for Community)

<sup>๑๑</sup>สำนักงานทะเบียนและกฎหมาย กรมส่งเสริมสหกรณ์, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: [http://web.cpd.go.th/rlo/index.php/2016-05-23-06-56-36/2016-06-02-02-37-35/2016-06-02-02-44-13,\(๓ ก.ย.๒๕๖๐\).](http://web.cpd.go.th/rlo/index.php/2016-05-23-06-56-36/2016-06-02-02-37-35/2016-06-02-02-44-13,(๓ ก.ย.๒๕๖๐).)



กลยุทธ์สร้างความเชื่อมั่นและยึดมั่นในอุดมการณ์ของสหกรณ์

#### ๑) กลยุทธ์การมีส่วนร่วม

สำหรับมุมมองของคณะกรรมการดำเนินการเสนอว่า ควรเปิดทุกฝ่ายทั้งฝ่ายจัดการ ฝ่ายตรวจสอบ ฝ่ายจัดการและสมาชิก สหกรณ์จะมีความเจริญเพราะสมาชิกเข้าใจในการพัฒนาระบบทำตามระบบและระเบียบของสหกรณ์อย่างชัดเจน เพื่อให้สมาชิกเกิดศรัทธาเชื่อมั่นว่าสหกรณ์เป็นส่วนหนึ่งของสมาชิกและสมาชิกมีส่วนร่วมในสหกรณ์ สหกรณ์ส่งเสริมให้สมาชิกมีความอยู่ดีมีสุข แนวทางปฏิบัติที่ทำให้กลยุทธ์บรรลุวัตถุประสงค์ เสนอว่า ควรมีการประชาสัมพันธ์ ประกาศให้มีการแสดงและรับฟังความคิดเห็นของสมาชิก นำข้อมูลความเห็นต่างๆ มาวิเคราะห์หาข้อตกลงร่วมกันแจ้งผลการวิเคราะห์และการดำเนินงานให้ทราบร่วมกัน เพื่อให้สมาชิกทราบการเคลื่อนไหวการทำงานของสหกรณ์

#### ๒) กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง

ทั้งนี้ความเชื่อมั่น ศรัทธาในสหกรณ์ ปัจจัยด้านความเสี่ยงนับว่าส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นสหกรณ์ที่ทั้งสมาชิก และสังคม ต่างก็ให้ความสนใจ ความเสี่ยงของสหกรณ์ที่สามารถวางแผนและควบคุมได้แต่มักจะเป็นจุดบอดของการบริหารสหกรณ์ กล่าวคือ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการในมุมของคณะกรรมการดำเนินการเสนอว่า การทำให้เกิดความเชื่อมั่นด้วยการบริหารความเสี่ยง ด้วยการวางแผนในการจ้างผู้ตรวจสอบกิจการและผู้ตรวจบัญชี เปลี่ยนจาก จ้างโดยสหกรณ์ เป็นจ้างโดยหน่วยงานกลาง ซึ่งจำ

ทำให้สมาชิกเชื่อมั่นและมีความปลอดภัยในการฝากเงิน สมาชิกสามารถพึ่งพาสหกรณ์ได้นอกจากนี้ มีระบบการตรวจสอบ ที่สามารถเปิดเผยความจริง ตรวจสอบได้ มีความซื่อสัตย์ ดำเนินการอย่างโปร่งใสและเป็นธรรมต่อสมาชิกสหกรณ์โดยสมาชิกสามารถตรวจสอบหรือสอบถามข้อมูลได้เมื่อมีข้อสงสัย

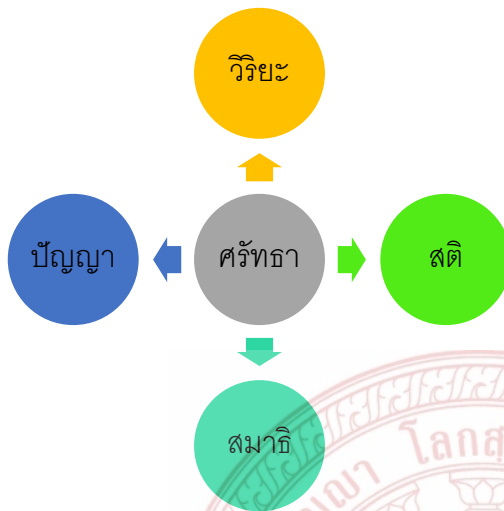
#### กลยุทธ์การให้บริการตอบความคาดหวังของสมาชิก

มุมมองของคณะกรรมการดำเนินการเห็นว่า หลักปฏิบัติสำคัญในการบริการสมาชิกคือ การบริการด้วยความเท่าเทียมกันโดยไม่เลือกปฏิบัติ บริการให้สมาชิกได้รับความพึงพอใจอย่างสูงสุดทั้งนี้ คณะกรรมการต้องมีระบบการวางแผนจัดการในการแก้ปัญหาให้กับสมาชิก โดยการมีความรู้จริง เข้าถึงข้อมูลจริง และเรียงลำดับการแก้ปัญหาจากใหญ่มาเล็ก ในขณะที่ฝ่ายจัดการเสนอว่า การให้บริการนอกจากไม่เลือกปฏิบัติแล้ว ต้องมีความรวดเร็วและทันต่อเวลา มีระบบที่เอื้ออำนวยความสะดวกให้กับสมาชิกและผู้ปฏิบัติงาน และให้ความช่วยเหลือพนักงานในการที่จะปลดหนี้และช่วยเหลือในการลงทุน

#### กลยุทธ์การอบรมพัฒนาบุคลากรและสมาชิก

การอบรมให้ความรู้พัฒนาบุคลากรและสมาชิก นับว่าเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญและยึดโยงกลยุทธ์อื่นๆ ให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์การสร้างพลังศรัทธาเชื่อมั่นในสหกรณ์ แนวทางในการนำไปสู่แผนปฏิบัติเรื่องนี้จึงนับว่าเป็นประเด็นสำคัญ ในจัดอบรมให้ความรู้ คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการและสมาชิกเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง

เสียงสะท้อนการนำหลักปัญหาเพื่อพัฒนาสหกรณ์ที่ยั่งยืน ข้อสังเกตของคณะผู้วิจัยที่พบ คือ ปัจจุบันคณะกรรมการดำเนินการแต่ละสมัยไม่ได้ให้ความสำคัญการพัฒนาความรู้ การคัดเลือกบุคลากรจำนวนน้อยกว่ามาตรฐานสหกรณ์ ด้วยเหตุผล ๓ ปัจจัยหลัก ๑) ขาดการวางแผนพัฒนา ๒) ค่าใช้จ่ายต้นทุนในการบริหาร ๓) คณะกรรมการดำเนินการ มีวาระในการบริหารขาดความต่อเนื่องในการบริหาร คำถามทำไมต้องพัฒนาฝ่ายจัดการ อันประกอบด้วย ผู้จัดการฝ่าย แผนกการเงิน แผนกสินเชื่อ แผนกธุรการบริการและแผนกอื่นๆ ตามโครงสร้าง



เสียงสะท้อนจากสมาชิกสหกรณ์ที่เข้าร่วมสัมมนาการนำหลักปัญญาเพื่อพัฒนาสหกรณ์แบบยั่งยืนนั้น เห็นได้ว่า ศรัทธาเป็นกลไกหลักสำคัญเป็นจุดเริ่มต้นและเป็นแกนเกี่ยวให้อีก ๔ พลัง คือ วิริยะ สติ สมาธิ และปัญญา ให้เกิดแรงหนุนและมีพลังอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเครื่องมือสำคัญคือ การอบรมเรียนรู้เพื่อสร้างความเข้าใจ เพื่อการเข้าถึง และพัฒนาสหกรณ์ให้ยั่งยืน

คณะผู้วิจัย รับฟังความเห็นเกี่ยวกับการสร้างระบบการพัฒนาปัญญาเพื่อพัฒนาสหกรณ์แบบยั่งยืน ได้รับเสียงสะท้อนว่า เป็นการนำไปใช้พัฒนาการจากจุดเริ่มการเป็นสมาชิกต้องสมัครใจและเปิดกว้างเรียนรู้วิชาว่าด้วยสหกรณ์ ตามหลักสหกรณ์ข้อแรก ซึ่งมีความหมายตามโครงสร้างบริหาร สมาชิก คือ เจ้าของธุรกิจ ต่อจากนั้นสมาชิกต้องพัฒนาตนเองเป็นคณะกรรมการดำเนินการ ซึ่งต้องใช้หลักสหกรณ์ข้อที่หมายถึงการศึกษาหาความรู้ อบรมวิชาการ สิ่งสำคัญของสมาชิก และ คณะกรรมการดำเนินการรวมถึงฝ่ายจัดการทุกระดับทุกคน ต้องมีแผนการพัฒนาจิตใจนำปัญญาไปออกแบบผสมผสานการทำงาน พร้อมจัดทำแผนพัฒนาความเสี่ยง การลงทุนสนับสนุนให้ได้เข้ารับการอบรมทั้งในและนอกสถานที่เพื่อพัฒนาความรู้ ประสบการณ์ของผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ และ นำกลับมาประยุกต์ใช้ ออกแบบให้เข้ากับปัญหาสหกรณ์ของแต่ละสหกรณ์ ซึ่งมีบริบทของสหกรณ์แต่ละประเภทแตกต่างกัน

ข้อมูลที่สำคัญในเป็นความจริงต้องให้ความรู้และส่งเสริมฝ่ายจัดการให้มากกว่า คณะกรรมการซึ่งจะอยู่ตามวาระ คำถามทำไมต้องดูแลฝ่ายจัดการเป็นพิเศษ เพราะฝ่ายจัดการเปรียบเสมือนข้อต่อของท่อน้ำที่มีความสำคัญในการหล่อเลี้ยงระบบงาน ซึ่งคนทำงานจะเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ประจำอย่างต่อเนื่องในสหกรณ์ ดังนั้น สหกรณ์ที่ได้รับรางวัลธรรมาภิบาลประจำปี สะท้อนความเห็นว่าการ

คัดเลือกและบ่มเพาะคนในฝ่ายจัดการมีความสำคัญและเป็นรากฐานที่จะมีส่วนประกอบให้สหกรณ์มีความยั่งยืน<sup>๑๒</sup>

ผลจากเสียงสะท้อนดังกล่าว ทำให้เห็นว่า การพัฒนาบุคลากรและแนวทางการสร้างระบบปัญญาเพื่อพัฒนาสหกรณ์แบบยั่งยืน มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน จะเห็นได้ว่าสหกรณ์ออมทรัพย์ในปัจจุบันเจริญเติบโตเร็วมาก การการตรวจสอบหลักฐานพบว่า การมีส่วนร่วมสูงสุดในธุรกิจทั้งเงินฝากและเงินกู้ประมาณเจริญเติบโต ๘๕ % ในขณะที่สหกรณ์การเกษตรมีประมาณ ๕๕%เท่านั้น อีกประการหนึ่ง การที่จะทำให้สหกรณ์ทุกประเภท ทั้งประเทศ ให้มีความเข้มแข็งต้อง ปัจจัยสำคัญกรมส่งเสริมสหกรณ์ ต้องใช้ชุดข้อมูลความรู้ในฐานเดียวกันร่วมมือกับกรมตรวจสอบบัญชี นำมากำกับดูแลสหกรณ์ทุกประเภทอย่างใกล้ชิดทั้งด้านเงินฝากและเงินกู้ให้ถูกต้องครบถ้วนสหกรณ์เป็นองค์กรเพื่อดูแลสมาชิก ฉะนั้น ชุดความรู้ปัญญาจะเป็นแนวทางในการเพิ่มพูนความรู้ให้สมาชิก และ ผู้ที่มีความเกี่ยวเนื่องในกระบวนการสหกรณ์ทุกประเภท เพื่อสมาชิกมีชีวิตที่ดีขึ้นทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม

#### สรุปชุดความรู้เรื่องการพัฒนาบุคลากรและแนวทางการสร้างระบบปัญญาเพื่อ

บุคลากรตามโครงสร้าง	ความรู้ด้านกฎหมาย ระเบียบ	ความรู้ด้านธรรมะ จริยธรรม
คณะกรรมการดำเนินการ	สหกรณ์ (Cooperatives) คือองค์กรหนึ่งซึ่งมีการรวมกลุ่มกันจัดตั้งขึ้นมาด้วยความสมัครใจภายใต้การปกครองตนเอง เพื่อตอบสนองความต้องการที่จำเป็นในชีวิต รวมทั้งความหวังทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมร่วมกัน โดยทั้งหมดตั้งอยู่บนพื้นฐานแห่งความรับผิดชอบตนเอง และการช่วยตนเอง และมีความซื่อสัตย์สุจริตเป็นที่ตั้ง คณะกรรมการดำเนินการต้องศึกษาเรียนรู้ และเป็นผู้นำสหกรณ์นำสหกรณ์ให้เป็นไปตามข้อบังคับสหกรณ์ ระเบียบสหกรณ์ กฎหมายคำสั่งนายทะเบียน ความสำเร็จของสหกรณ์ สหกรณ์อย่างตั้งเป้ากำไรสูงสุดต้องตั้งเป้าให้หนี้สินสมาชิกลดลงถึงจะใช้ความสำเร็จของสหกรณ์ เพราะสหกรณ์เป็นองค์กรไม่แสวงหากำไร แก่นแท้ที่แท้จริงสหกรณ์คือกำไรที่ใกล้เคียงต้นทุนที่สุดถ้ามีกำไรคืนสู่สมาชิกหลายที่ที่กำหนดแผนงานในการตั้ง	สหกรณ์ คือการรวมคนของกลุ่มคนหรือของคนที่มาอยู่ร่วมกัน กลายเป็นจารีตเป็นสหกรณ์ขึ้น ความดีงามบุคคลคือ มีจิตที่เที่ยงตามด้วยหิริ โอตตัปปะและสุจริต ๓ (พฤติกรรม จิตใจ ปัญญา) <b>สหกรณ์คือจารีตที่จะไปพัฒนาตัวจิต</b> ของคนให้มีพฤติกรรมที่ดีงามให้เป็นระบบแต่จะให้สหกรณ์งดงาม คือความเสมอภาค ความยุติธรรม และสันติภาพคือปัจจัยที่ทำให้สหกรณ์สำเร็จ <b>สหกรณ์คือผู้มีศีล</b> เป้าหมายลึกที่สุดของสหกรณ์คือการฝึกฝนชีวิตที่ดีรู้จักออม รู้จักเก็บ รู้จักใช้ <b>จิตวิญญาณของสหกรณ์คืออะไร</b> สหกรณ์มั่นคงก็จะได้ทั้งสมาชิก ผู้บริหาร และสหกรณ์จะอยู่ได้ต้องไม่ใจแคบ ลดทอนเรื่องตัวกู๋ ของกู๋จิตใจดี เป็นสุข

<sup>๑๒</sup>นาย พรศักดิ์ คุณวุฒิมน โนธรรม ประธานคณะกรรมการสันนิบาตสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ และ รองประธานคณะกรรมการดำเนินการ / ปฏิบัติหน้าที่ผู้จัดการอีกตำแหน่ง ชุดที่ ๒๒ สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยหัวเฉียว จังหวัดสมุทรปราการ

	งบประมาณเดินไปข้างหน้าตลอดไม่เคย กับมาด้อยลงไปถึงปัญหาของ สมาชิกและ นำสมาชิกกลุ่มนี้มาแก้ปัญหาให้สำเร็จนั้น คือความสำเร็จของสหกรณ์	
ฝ่ายจัดการ	เป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ประจำ ขับเคลื่อน มีกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ หลายฉบับ กำกับดูแล เพื่อให้มั่นใจในการ ปฏิบัติหน้าที่ มั่นคง ปลอดภัย ต้องมี Service Mind เป็นหัวใจสำคัญ ในการให้บริการสมาชิก นอกจากนี้ความรู้ ด้านการเงินและการบัญชี การสหกรณ์คือ สำรสำคัญ รวมทั้งนำข้อบังคับสหกรณ์ ระเบียบสหกรณ์ กฎหมาย คำสั่งนาย ทะเบียนมาปฏิบัติงานควบคู่กันไป	มุ่งเน้นการพัฒนาจิตใจให้เข้าถึง ความดีงาม สร้างเครือข่าย ขยายจิต ให้ใหญ่ เป็นสิ่งสำคัญของคนทำงาน ด้านบริการถ้าเราคิดถึงตัวเองมากทำ ให้เป็นคนจิตแคบและผลที่ได้ก็แบบ หยาบๆ แต่ถ้าเรานึกถึงจิตใจก็จะได้ ความละเอียดอ่อนและทำงานด้วย จิตวิญญาณมีสัทธา วิริยะ สติ สมานิ ปัญญา
บทบาทของสมาชิก	ต้องทำให้สมาชิกทราบว่าตัวสมาชิก มีบทบาทอยู่สองบทบาท หนึ่งความเป็น เจ้าของสมาชิก สองการเป็นผู้ใช้บริการทำ อย่างไรให้สมาชิกมีจิตสำนึกในการมีส่วน ร่วมกับสหกรณ์ให้มากๆ กรณีเช่นเวลาจะกู้เงินนี้ถึงสหกรณ์ เวลาฝากเงินนี้ถึงธนาคาร สมาชิกต้องมีความรู้เกี่ยวกับข้อบังคับ สหกรณ์ ระเบียบสหกรณ์ เพื่อให้เข้าใจ สหกรณ์ดีขึ้น	- เป็นการฝึกให้บุคคลผู้เป็นสมาชิก สหกรณ์รู้จักพึ่งพาตนเอง ทั้งในด้าน การซื้อ การขาย และที่ผลิตได้ - ช่วยให้เกิดความสามัคคีกันในกลุ่ม เพราะต้องเรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกัน และ ทำให้บุคคลผู้ยากจนมีฐานะทาง เศรษฐกิจที่ดีขึ้นได้ ซึ่งเป็นการนำพา ให้ประเทศเจริญขึ้นได้อีกทางหนึ่ง - มีแหล่งจัดหาเงินทุนเพื่อให้บุคคลผู้ เป็นสมาชิกสหกรณ์ได้กู้ยืมไปใช้ใน การประกอบอาชีพ หรือสิ่งจำเป็น ต่างๆ โดยยุติธรรม - มีการแนะนำและส่งเสริมให้บุคคล ผู้เป็นสมาชิกสหกรณ์ได้มีความรู้ใน การประกอบอาชีพ โดยเฉพาะด้าน การเกษตรสมัยใหม่ ซึ่งจะทำให้ สมาชิกของสหกรณ์มีรายได้ที่สูงขึ้น ตามไปด้วย - ทำให้บุคคลผู้เป็นสมาชิกสหกรณ์ ทุกคนต่างรู้สึกเท่าเทียมกัน เพราะ ทุกคนต่างมีสิทธิออกเสียง หรือแสดง ความคิดเห็นร่วมกัน โดยมีความเป็น ประชาธิปไตยและเสมอภาคกัน - ทำให้บุคคลผู้เป็นสมาชิกสหกรณ์มี ชีวิตที่ดีขึ้น นอกจากความรู้ เงินทุน และการผลิตแล้ว ยังทำให้รู้จักการ



		ประหยัดออดอมเพื่ออนาคตที่ดีในวันข้างหน้าอีกด้วย
ผู้ตรวจสอบกิจการ	เป็นฝ่ายกำกับตรวจสอบดูแลสหกรณ์ ให้ปฏิบัติหน้าที่ไปตามระเบียบข้อบังคับ บริหารงานอย่างโปร่งใส ต้องจัดอบรมเพราะคำสั่งนายทะเบียน ปัจจุบันบังคับให้ผู้ตรวจสอบกิจการผ่านการอบรมหลักสูตรผู้ตรวจสอบจากกรมตรวจบัญชีสหกรณ์และหน่วยงานที่ได้รับการรับรองจากกรมตรวจสอบ	ตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ ในการปฏิบัติงาน มีความซื่อสัตย์สุจริต เที่ยงธรรม ความเสมอภาค ความยุติธรรม ปราศจากอคติส่วนตัว และปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถปัจจัยที่ทำให้สหกรณ์สำเร็จ สหกรณ์คือผู้มีศีล

คณะผู้วิจัยมีความเห็นว่า ชุดความรู้สามารถสร้างระบบ ระบบเกิดจากคนสร้างฉะนั้น คนต้องทำตามระบบ จากการวิจัย พบว่า สิ่งที่สำคัญสำหรับสหกรณ์คือ ชุดความรู้ คู่มือในการปฏิบัติงานที่นำหลักการสหกรณ์ ตลอดจน การเรียนรู้ร่วมกัน อย่างต่อเนื่อง นั้นหมายถึงการนำหลักการสหกรณ์มาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับบริบท ของสหกรณ์แต่ละประเภท เพื่อสมาชิก และทุกคนที่มีส่วนร่วมรับผลประโยชน์ร่วมกันไม่ขัดต่อกฎระเบียบและข้อบังคับสหกรณ์ มีคุณธรรม หลักธรรม จริยธรรมกำกับจิตใจของผู้ปฏิบัติหน้าที่ตามโครงสร้างบริหาร อย่างเป็นรูปธรรม ด้วยความตั้งใจจริง ตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานมีความซื่อสัตย์สุจริต เที่ยงธรรม ความเสมอภาค ความยุติธรรม ปราศจากอคติส่วนตัวและปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถปัจจัยที่ทำให้สหกรณ์มีสำเร็จแบบยั่งยืน ทุกคนในกระบวนการสหกรณ์ คือ ผู้มีศีลถึงจิตใจก็จะได้รับความละเอียดอ่อนและทำงานด้วยจิตวิญญาณ มีศรัทธา วิริยะ สติ สมาธิ ปัญญา

#### ๔.๓.๔ องค์ความรู้ใหม่: ตัวแบบการพัฒนาบุคลากรปัญญาจะพละเพื่อพัฒนาสหกรณ์ที่ยั่งยืน

แนวคิดตัวแบบปัญญาจะพละ “7 Cp-3R-5P” เพื่อสหกรณ์ยั่งยืน ทั้งนี้สหกรณ์จะองงามเติบโตแบบยั่งยืน ตัวแบบการพัฒนาบุคลากรปัญญาจะพละ ใช้ตัวขับเคลื่อนของ ทฤษฎี 3R ประกอบกับหลักสหกรณ์ ๗ ข้อหรืออุดมการณ์สหกรณ์ โดยมีวงล้อหลักธรรมปัญญาจะพล นำมาออกแบบผสมผสานในหน้าที่งานของสามฝ่าย หมายถึง คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ สมาชิก

#### 7 Cp คือ หลักสหกรณ์ ๗ ประการ ประกอบด้วย

**หลักการที่ ๑** การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง (Voluntary and Open Membership) **หลักการที่ ๒** การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย (Democratic Member Control) **หลักการที่ ๓** การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก (Member Economic Participation) **หลักการที่ ๔** การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ (Autonomy and Independence) **หลักการที่ ๕** การศึกษา ฝึกอบรม และสารสนเทศ (Education, Training and Information) **หลักการที่ ๖** การร่วมมือระหว่างสหกรณ์

(Cooperation among Cooperatives) **หลักการที่ ๗** การเอื้ออาทรต่อชุมชน (Concern for Community)

**3 R คือ การพัฒนาบุคลากรให้ยั่งยืน ได้แก่ R1.** กลยุทธ์การว่าจ้างพนักงาน ( Recruitment Strategy ) **R2.** กลยุทธ์การดูแลรักษาพนักงาน ( Retention Strategy ) **R3.** กลยุทธ์ว่าด้วยการสิ้นสุดการเป็นพนักงาน ( Retirement Strategy )

**5 P คือ หลักปรัชญาได้แก่ ๑) ศรัทธา :** ความเชื่อมั่นในองค์กร **๒) วิริยะ :** ความเพียรในการประกอบการทำงาน การทำหน้าที่ **๓) สติ :** จดจ่อแน่วแน่ในการทำงาน **๔) สมาน :** ความมั่นคง มั่งคั่ง ตั้งใจ **๕) ปัญญา :** ความรู้ ความสามารถในการแก้ปัญหา

อธิบายการจัดการด้านคุณภาพ ความสามารถของแต่ละบุคคล นั้น “กลยุทธ์ 3Rs” มีความจำเป็นต่อการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ให้ครอบคลุมถึงการบริหารจัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่ การรับคนเข้ามาทำงาน จนถึงสิ้นสุดการเป็นพนักงาน โดยมีกลยุทธ์สำคัญ ซึ่งมีความหมายประกอบด้วย 3Rs ในงานวิจัยนี้นำเสนอตัวอย่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ( Human Resource Management) และ การมีส่วนร่วมของสมาชิก เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่ รับผิดชอบเพื่อรับเข้ามาทำงาน ระหว่างทำงาน องค์กรมีการดูแลรักษาพนักงานด้วย สวัสดิการได้บ้าง และเมื่อครบวาระงานการปฏิบัติหน้าที่อายุครบเกษียณ นั้น การสร้างระบบการจัดการมีความจำเป็นในการบริหารใจ ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ให้มีความรู้สึกที่ มั่นคง มั่นใจ มีพลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ นอกจากนี้ แนวคิดการพัฒนาองค์กรกับพระพุทธศาสนากับการพัฒนาไทยแลนด์ ๔.๐ กระแสที่ได้รับการกล่าวถึง ประกอบกับวิสัยทัศน์เชิงนโยบายของรัฐบาล ที่จะขับเคลื่อนประเทศไทยไปสู่เป้าหมาย “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” โดยเฉพาะอย่างยิ่ง นโยบายที่จะเปลี่ยนเศรษฐกิจแบบเดิมไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม เมื่อมองถึงพัฒนาการของสังคมไทย ผ่านความเป็นประเทศไทย ในยุค ๑.๐ ยุค ๒.๐ และยุค ๓.๐ ซึ่งถูกกำหนดแนวทางการพัฒนา ด้วยแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติมาตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๐๔ จะพบว่า แม้ว่าในช่วงของแผนจะประสบความสำเร็จในการพัฒนา เช่น การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในแผนพัฒนาฉบับแรก ๆ และ การสร้างความเจริญเติบโต และ รักษาอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่องและมีเสถียรภาพในแผนฉบับที่ ๖-๗ วิเคราะห์ได้ในประเด็นต่าง ๆ อย่างมากทั้งนี้คงเนื่องมาจากเป็นรากของปัญหาที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งของการพัฒนาสังคมไทย ก็คือ การพัฒนาคนให้มีศักยภาพในการที่จะพัฒนาประเทศ จะเห็นได้ว่า ในแผนฉบับที่ 8 เป็นต้นมา จะมีแผนพัฒนานำเน้นการพัฒนาที่มุ่งให้ “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” และ ใช้เศรษฐกิจเป็นเครื่องมือช่วยพัฒนาคนให้มีความสุข และมีคุณภาพชีวิตที่ดี รวมทั้งการพัฒนาที่บูรณาการแบบองค์รวม เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม จึงได้นำแนวคิดกลยุทธ์ 3 R รวมถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาไทยแลนด์ ๔.๐ กระแสที่ได้รับการกล่าวถึง ประกอบกับวิสัยทัศน์เชิงนโยบายของรัฐบาล ที่จะขับเคลื่อนประเทศไทยไปสู่เป้าหมาย “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” โดยเฉพาะอย่างยิ่ง นโยบายที่จะเปลี่ยนเศรษฐกิจแบบเดิมไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมมาผสมผสานกับหลักธรรมาภิบาลในการสร้างระบบการพัฒนาบุคลากร ดังจะอธิบายตามลำดับ

การสร้างระบบพัฒนาบุคลากรด้วยปัญหาผล 5 เพื่อการสหกรณ์ที่ยั่งยืน



**3 R ระบบสร้างคนและรักษาคณ** อธิบายจากภาพตัวแบบการพัฒนาบุคลากรปัญหาผล เพื่อพัฒนาสหกรณ์ที่ยั่งยืน จะพบว่า สามารถนำไปออกแบบใช้ได้กับสหกรณ์ทุกประเภท นั้นหมายถึง ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท หรือ องค์กร ที่ก่อตั้งสหกรณ์ขึ้นในบริษัท ต้องเข้าใจตรงกันกับคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ถึงแนวคิดที่ว่าสหกรณ์คือ เสาศรษฐกิจ ฉะนั้นคุณลักษณะพิเศษ ผู้ปฏิบัติงานสหกรณ์ไม่ได้มีมิติของการทำงาน ที่มองว่าผู้ปฏิบัติงาน คือ เครื่องจักรมันเป็นองค์ประกอบขององค์กรหนึ่งอยู่ในตัวขององค์กรก็คือเสาศรษฐกิจนั่นเอง เมื่อมองเห็นว่าสหกรณ์เป็นรากฐานของความมั่นคง เข้มแข็งโดยรวมของเสาศรษฐกิจแล้ว คณะผู้บริหารต้องวางนโยบายการบริการโดยเริ่มต้นจากการดูแลเสาศรษฐกิจ และการพัฒนาบุคลากรที่ยั่งยืนจึงนำไปสู่การสร้างบุคลากรในโครงสร้างสหกรณ์ ตัวอย่างที่ดีของสหกรณ์ต้นแบบ จากที่กล่าวในเรื่องการวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จไปแล้วนั้น ตัวแบบการพัฒนาบุคลากรปัญหาผล ที่แสดงในภาพคือวงล้อของสหกรณ์ที่กำลังเดินทางไปสู่สหกรณ์แบบยั่งยืน ปัญหาผล จะเป็นวัฒนธรรมใหม่ในการดูแลพนักงานฝ่ายจัดการ คณะกรรมการดำเนินการ เป็นหัวหน้างานการริเริ่ม โดยอธิบายจุดเริ่มต้นของการก่อตัวเป็นสหกรณ์ มีจุดเริ่มต้นอย่างไร ปัจจัยความสำเร็จคืออะไร การคัดเลือก การพัฒนา มีกระบวนการ ดังนี้

จุดเริ่มต้นของการเป็นสหกรณ์ ปัจจัยสำคัญคือ การคัดเลือกและการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์มีการบริหารจัดการ ๓ ขั้นตอน

ขั้นตอนแรก R1. กลยุทธ์การว่าจ้างพนักงาน ( Recruitment Strategy ) ทำอย่างไรให้สร้างได้ก่อเกิดสหกรณ์ สหกรณ์จะยั่งยืนได้โดยเริ่มจากการใส่ความรู้เข้าไปอย่างเดียวทำให้รู้ว่าหลักการทำสหกรณ์คืออะไร และระดมสมองพัฒนาต่อว่าสหกรณ์ความรู้เรื่องอะไร มีศาสตร์ใดวิชาการใดบ้างที่ต้องรู้ ออกแบบตามบริบทขององค์กรนั้น นำมารวมกันและสร้างสหกรณ์ฯ ในแบบของเราโดยที่มีสหกรณ์จังหวัดเป็นแกนกลาง แนวทางในการคัดเลือกบุคลากรด้วยหลักปรัชญาผล คือ

(๑) คัดสรรผู้มีศรัทธาในระบบสหกรณ์ เชื่อมมั่นในงานที่มีคุณค่า โดยการ สร้างระบบคัดสรรคนให้ตรงกับงาน เป็นเรื่องที่ต้องเข้าใจถึงจริตของคนกับการทำงานจะช่วยให้งานกับคนเจริญไปพร้อมกัน ดังนั้นในระบบการคัดสรรควรมีการคัดเลือกคนให้เหมาะกับงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติมีความเต็มใจในการทำงานและมีความสุขเมื่อทำงานที่ตนถนัดและมีความสุข ควรคัดเลือกผู้ที่จบการศึกษาด้านสหกรณ์โดยตรง หรือ สนับสนุนในการศึกษาระดับปริญญาตรีต่อเนื่องวิชาสหกรณ์ เกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกด้วยวิธีการแบบทดสอบวัดทัศนคติ ออกแบบสัมภาษณ์เพื่อตรวจสอบหาอุดมการณ์ และ ความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติงาน

(๒) มุ่งเน้นมิติความเชื่อเรื่องหลักพุทธธรรม ที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านวิถีชีวิต และ ความเป็นอยู่ในการปฏิบัติงาน ด้วยหลักธรรมอหิสา ๔ อันเป็นรากฐานในการทำงานให้สำเร็จ และ มีความสุขในการปฏิบัติหน้าที่ ในช่วงระยะ ๒ ปีแรก เน้นการสร้างระบบควบคู่กับการสร้างพลังของทีมงานที่เริ่มจากจุดขับเคลื่อน คือ ระดับผู้จัดการฝ่าย และ หัวหน้าแผนก ในมิติทลายทางความคิด เพื่อให้ได้เรียนรู้วิถีคิด วิธีทำ หลักธรรม จากผู้มีประสบการณ์ตรง<sup>๑๓</sup>

(๓) จัดให้มีกระบวนการ “การปมพะคนดี” ด้วยวิธีการอย่างเป็นธรรมชาติ ผ่าน วิธีการทำงานเรียนรู้ระบบงานด้วยการนิเทศ พร้อมจัดให้มี “คู่มือการปฏิบัติงาน” ใบบอกลักษณะงาน และจรรยาบรรณ ๑๐ ประการ สำหรับเจ้าหน้าที่สหกรณ์ในฝ่ายจัดการที่ต้องถือปฏิบัติให้เป็นไปตามมาตรฐานและข้อบังคับสหกรณ์ โดยมีผู้จัดการสหกรณ์ กำกับดูแล นำเสนอปัญหาและความต้องการของสมาชิก ต่อ คณะกรรมการอำนวยการ เพื่อวิเคราะห์ปัญหาของสมาชิก นำเสนอต่อ คณะกรรมการดำเนินการ”<sup>๑๔</sup>

ขั้นตอนที่สอง R2. กลยุทธ์การดูแลรักษาพนักงาน ( Retention Strategy ) ทำอย่างไรให้สหกรณ์อยู่ได้ก็ต้องหมั่นด้วยวงล้อของผู้ปฏิบัติงานเป็นหลักคือ สมาชิก คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ สามส่วนนี้ต้องไปด้วยกันโดยใช้หลักการต้องอยู่รวม อยู่ให้รอด อยู่อย่างมีความหมายด้วย การอยู่ร่วมคือการอยู่ร่วมกันของสมาชิกนั้นหมายความว่าเราไม่ได้จัดตั้งสหกรณ์จากกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเป็นการจัดตั้งโดยสมาชิก

<sup>๑๓</sup>รองศาสตราจารย์ ดร.ณรงค์ อยู่ถนอม รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีปทุม กล่าวไว้วันประชุมใหญ่สามัญประจำปี ๒๕๕๘.

<sup>๑๔</sup>นางสมทรง อีระพงศ์ภักดิ์ ประธานคณะกรรมการดำเนินการ ชุดที่ ๑๒ กล่าวในการให้สัมภาษณ์ สอดคล้องกับนายพรศักดิ์ คุณวุฒิมโนธรรม รองประธานกรรมการดำเนินการ ชุดที่ 22 สหกรณ์ออมทรัพย์ มหาวิทยาลัยหัวเฉียว.

หรือพนักงานในบริษัทองค์กรจุดเริ่มต้นในการจัดตั้งโดยหลักการจากความศรัทธาควบคู่ไปกับปัญญา แนวทางการนำหลักปัญญาเพื่อการดูแลรักษาบุคคลกรสหกรณ์

**ขั้นตอนที่สอง R3.** กลยุทธ์ว่าการสิ้นสุดการเป็นพนักงาน ( Retirement Strategy ) สร้างระบบสวัสดิการ และ พื้นที่ความปลอดภัย ให้กับคณะกรรมการบริหารที่มีคุณประโยชน์ในการร่วมสร้างสหกรณ์ตลอดจน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานฝ่ายจัดการ จัดสรรเงินทุนสำรองในการเลี้ยงชีพ เมื่อถึงวัยเกษียณ โดยใช้หลักการต้องอยู่รวม อยู่ให้รอด อยู่อย่างมีความหมายด้วย การอยู่ร่วมคือการอยู่ร่วมกันของสมาชิก นั้นหมายความว่าเราไม่ได้จัดตั้งสหกรณ์จากกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเป็นการจัดตั้งโดยสมาชิก

#### (๑) การสร้างพลังศรัทธาเชื่อมั่นในสหกรณ์

(๑.๑) การอบรมเพื่อสร้างทัศนคติและสร้างอุดมการณ์ร่วม ควรเสริมความรู้ให้กับสมาชิก ซึ่งปัจจุบันสมาชิกจะไม่รู้หรือรู้น้อยหรือจะรู้ก็ต่อเมื่อมีการจัดประชุมใหญ่ สมาชิกขาดความรู้การปลูกฝังให้สมาชิกเข้าใจระบบสหกรณ์สร้างอุดมการณ์ที่ไร้อคติกับสมาชิกสร้างการเรียนรู้และทัศนคติให้สมาชิกรู้จักออมเงินให้มากกว่ากู้เงิน (สัดส่วนออม>กู้) หรือถ้ามีความจำเป็น สัดส่วนกู้เงินสามารถ>ออมได้ โดยการกู้เงินสามารถตอบโจทก์ คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นหรือเป็นหนี้ที่ก่อให้เกิดการสร้างให้เกิดจิตสำนึกที่ดีและมีความเข้าใจในสหกรณ์ในแบบที่ถูกต้อง

(๑.๒) การอบรมเพื่อพัฒนาคุณธรรม คือ การเสริมสร้างความซื่อสัตย์ สุจริตให้กับผู้ปฏิบัติงานตลอดจนถึงสมาชิก ในการบริหารสหกรณ์เพื่อพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืนการสร้างบุคลากรที่เป็นต้นแบบของสหกรณ์สร้างความพอประมาณ มีเหตุผล สร้างภูมิคุ้มกัน พัฒนาคนทั้งกรรมการและสมาชิกให้มีความรู้รอบคอบ บริหารงานอย่างมีสติมีความระมัดระวังและคำนึงถึงสมาชิกเป็นหลักโดยให้เกิดประโยชน์สูงสุดและเติบโตอย่างยั่งยืนสร้างคุณธรรมให้สมาชิกรวมทั้งกรรมการฝ่ายจัดการ ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต ขยัน อดทน เสริมสร้างและพัฒนาสติปัญญา สร้างจิตสำนึก รักตนเอง พวกพ้อง ด้วยการให้ รู้จักแบ่งปัน และไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่น

(๑.๓) การอบรมเพื่อความรู้ในหลักสหกรณ์ กฎระเบียบ และกฎหมาย สร้างความเข้าใจ ด้วยการศึกษอบรมให้ความรู้ แก่ทุกคนทุกฝ่ายให้ทราบถึงหลักการ วิธีการ และอุดมการณ์ของสหกรณ์การส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ได้รับการอบรมเพื่อนำมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ในองค์กร สมาชิกเข้ารับการอบรมตามที่สมาชิกจะได้รับผลประโยชน์ของตนเอง เช่น เรื่องกฎหมาย การตรวจสอบนำไปสู่การระเบียบที่ตกลงมาใช้ร่วมกันฝ่ายจัดการมีการแสวงหาความรู้ภายนอกและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสหกรณ์อื่นๆ และส่งเสริมความรู้ให้แก่บุคลากรสหกรณ์ให้เข้าใจ หลักการ วิธีการ และอุดมการณ์ของสหกรณ์ มีหลักการที่ตรงกัน มองในทิศทางเดียวกันและสร้างบุคลากรต้นแบบสหกรณ์ ทั้งนี้มีข้อเสนอว่า ควรกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรประจำปีในทุกกลุ่มให้ความรู้เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับสหกรณ์) โดยเฉพาะกลุ่มแรกคณะกรรมการดำเนินการ การกำหนดแผนระยะสั้น ระยะยาว

## (๒) เสริมสร้างความเพียรในการประกอบการทำงาน การทำหน้าที่

ทั้งนี้เมื่อมีหลักการอุดมการณ์ที่ถูกต้อง การสร้างศรัทธาความเชื่อมั่นในสภรณ คุณค่าของสภรณที่มีต่อสมาชิกและสังคม เสี่ยงสะท้อนส่วนใหญ่เห็นว่า การอบรมจะช่วยให้ความจะเสริมให้การทำงานของบุคลากรมีความพยายามยิ่งขึ้น เนื่องจากการได้รับความรู้ใหม่ การได้หนทางในการแก้ปัญหาที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากภายในและภายนอกองค์กร แนวทางในการเสริมสร้างให้เกิดความเพียรได้แก่

(๒.๑) ควรให้คณะกรรมการสภรณส่งไปอบรมเพิ่มเติม ในหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบมากขึ้น จะทำให้เกิดการพัฒนากรรมการใหม่ต้องเข้าอบรมบ่อยๆ ต้องศึกษาเรื่องของสภรณและกรรมการต้องเปิดใจ รับรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อจะพัฒนาสภรณตลอดจนศึกษาระเบียบ ข้อกฎหมาย ที่เกี่ยวข้อง ไม่เข้ามาประชุมแค่อย่างเดียว

(๒.๒) ควรให้ความรู้แก่สมาชิกในทุกๆ ด้าน ทั้งด้านเป็นผู้ให้บริการและด้านบริหารงาน และจัดอบรมให้ความรู้แก่สมาชิกบ่อยๆเท่าที่จะทำได้คณะกรรมการดำเนินการ อบรมเรื่องบทบาท หน้าที่ ระเบียบข้อบังคับต่างๆของสภรณให้เข้าใจฝ่ายจัดการต้องอบรมเรื่องการบริการที่ดีผู้ตรวจสอบกำกับ ตรวจสอบดูแลสภรณให้ปฏิบัติตามข้อกำหนด สมาชิก อบรมให้เข้าใจเข้าใจในบทบาทหน้าที่

(๒.๓) ควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคน เน้นการร่วมพัฒนาที่การอบรมประจำปีขององค์กร นำหลักการนโยบายต่างๆมาปรับใช้ให้ลงสู่ระดับแผนกเชื่อมโยงไปยังระดับล่าง เพื่อไปในทิศทางเดียวกันการจัดอบรมให้ความรู้เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานนอกจากนี้ มีเสี่ยงสะท้อนว่า ควรส่งเสริมความก้าวหน้าและเพิ่มศักยภาพสมาชิกโดยการเชิญชวนสมาชิกที่มีทุนเรือนหุ้นสูงๆเป็นผู้ตรวจสอบกิจการและส่งไปรับการอบรม

(๒.๔) หมั่นเพิ่มเติมความรู้ด้านต่างๆ ของสภรณให้สมาชิกและคณะกรรมการ ดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน มีการจัดอบรมให้กับเจ้าหน้าที่สภรณทุก ๓เดือน ในด้านการให้บริการเทคนิคต่างๆเพิ่มความรู้ ให้เหมาะกับบทบาทหน้าที่ส่งเสริมความรู้ ตามความสารถของบุคลากร การศึกษาดูงานดูของจริงที่หน้างาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามจริง

กล่าวโดยสรุป คณะผู้วิจัยเห็นว่าสมาชิกสภรณมีความเชื่อว่า การอบรมพัฒนาอย่างต่อเนื่องจะช่วยให้เกิดความพยายามในการทำงานมากขึ้นเนื่องจากการได้เปิดโลกการเรียนรู้ การรับทัศนคติที่ดีในการทำงาน ทำให้บุคลากรรู้สึกว่ามีค่าและมีความก้าวหน้าในการทำงานไม่ใช่แต่ทำงานตามระบบ แต่ขาดแรงบันดาลใจในการเรียนรู้และพัฒนาซึ่งจะช่วยเหลือให้มีความพยายามในการเรียนรู้พัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

## (๓) เสริมสร้างให้เกิดความจตจ่อแน่วแนในการทำงาน

(๓.๑) ความใส่ใจของคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ คือ การจตจ่อที่จะให้ความช่วยเหลือสมาชิกอย่างจริงจังและจริงใจ ผ่านการแสดงออกของคณะกรรมการในการสอบถามหาข้อมูล กับสมาชิกเพื่อนำมาช่วยเหลือสมาชิกทุกคน ที่ต้องเข้าถึง เข้าใจ ความเอาใจใส่สมาชิกที่มีความเดือดร้อนคณะกรรมการทราบต้องรับเข้าทำการช่วยเหลือทันทีเพื่อเป็นการช่วยบรรเทาความทุกข์ของสมาชิก รวมถึงความพยายามค้นหา ข้อมูลใหม่ๆมาถ่ายทอดให้กับสมาชิกถ่ายทอดความคิดระบบต่างๆของสภรณที่มีการเปลี่ยนแปลงมาชี้แจง การนำความรู้ที่ได้เสนอต่อที่ประชุม พิจารณาระเบียบข้อบังคับให้

ถูกต้องทันสมัย สมบูรณ์ที่สุด ที่สมาชิกได้ประโยชน์สูงสุด สำหรับฝ่ายจัดการเห็นว่า ควรมีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้เต็มความสามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อมาพัฒนาสหกรณ์ให้เกิดความเข้มแข็งและมั่นคง และต้องคิดเสมอว่าการเรียนรู้ไม่มีที่สิ้นสุด ขวนกันคิดขวนกันทำ เพื่อให้สหกรณ์มีความยั่งยืน

(๓.๒) การสร้างกิจกรรมเผยแพร่ความรู้ คือ การนำความรู้ที่ได้มาเผยแพร่สู่องค์กรและสมาชิกมีการจัดประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความสัมพันธ์สร้างความเข้าใจกับสมาชิกให้รู้จักการออมและเข้าใจการทำงานและทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับองค์กร และเมื่อมีความรู้ต้องแบ่งปันและร่วมกันคิดและพัฒนาร่วมกัน และกำหนดกลุ่มเป้าหมาย(ผู้นำ/ผู้ตาม)ทุกกิจกรรมต้องมีการประเมินผลรวมถึงการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันที่ต้องมีประเมินผลการอบรมสัมมนา

(๓.๓) การให้รางวัล สร้างแรงจูงใจ สามารถทำได้ในหลายรูปแบบ เช่น เมื่อไปอบรมมาแล้วหากนำความรู้ที่นำมาจัดอบรมเกี่ยวกับสิ่งที่ไปอบรมมา ควรให้รางวัลเพื่อให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงานการให้ผลตอบแทนเจ้าหน้าที่สหกรณ์อย่างเหมาะสมเพื่อให้มีกำลังใจในการทำงานให้ดีขึ้นการพัฒนาศักยภาพบุคลากรทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นสมาชิก เจ้าหน้าที่ คณะกรรมการโดยให้บุคคลเหล่านี้ไปชักชวนเพื่อหาสมาชิกให้มากขึ้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานได้อุดเยี่ยม และอาจจะสร้างขวัญกำลังใจ โดยการให้รางวัลเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อดึงพลังของบุคลากรออกมาเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ รวมถึงการประกาศคุณงามความดีของกรรมการ ฝ่ายจัดการให้สมาชิกทราบเพื่อเป็นกำลังใจให้ปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและประเด็นสำคัญอีกประการหนึ่งคือ การสร้างทีมความสามัคคีในองค์กรบรรยากาศความสุขในการทำงานด้วยศรัทธาอยากเป็นผู้ให้ การทำร่วมกันเป็นทีมรู้สึกสนุกสนาน ชื่นชมภูมิใจในผลงานที่ออกมาทำงานเป็นทีม ขวนสมาชิกให้มาทำงานร่วมกัน มีการวัดผลเพื่อให้รู้ว่าสิ่งที่ทำไปถูกต้องและประสบความสำเร็จหรือไม่ และหากมีปัญหา ท้อแท้ ใช้การฟังธรรมเพื่อให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงานต่อไป

#### (๔) เสริมสร้างให้มีความมั่นคง มั่งคั่งตั้งใจ

รากฐานของการทำให้ความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน สรุปลงแนวทางได้ ๕ ประเด็น ดังนี้

(๔.๑) การสร้างวัฒนธรรมการคิดบวก การมองปัญหาให้เป็นเรื่องท้าทายเพื่อสร้างกำลังใจให้แข็งแรงและเกิดความสำเร็จ มีความคิดสร้างสรรค์ เรียนรู้การนำระบบการจัดการที่ดีมาพัฒนาสหกรณ์ การมองปัญหาเป็นความท้าทาย การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน และประเด็นสำคัญในฐานะผู้ให้บริการต้องคิดบวกกับสมาชิกเสมอ

(๔.๒) การสร้างวัฒนธรรมชื่นชมขยายผลความสำเร็จ สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ให้การมีส่วนร่วมแชร์ประสบการณ์ในทีมที่มีส่วนทำให้เกิดความสำเร็จ การทำกิจกรรมร่วมกันด้วยการชื่นชมการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน เพื่อให้เกิดกำลังใจในการทำงานอุปสรรคต่างๆ สามารถแก้ไขได้ ถ้าบุคลากรมีการร่วมมือกัน รวมไปถึงการชื่นชมกับกรรมการที่รับมอบหมาย และทำหน้าที่ประสบความสำเร็จให้เกิดพลังในการทำงานและสร้างกำลังใจให้ทีมงานทุกฝ่าย

(๔.๓) การสร้างวัฒนธรรมห่วงใยและใส่ใจ การต่อยอดให้เห็นคุณค่าของงานเป็นความสุขที่ได้รับจากการได้ช่วยเหลือสมาชิก มุ่งมั่นช่วยเหลือสมาชิกให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นพัฒนาระบบบริการของสหกรณ์ให้ทันสมัยคณะกรรมการควรคิดอยู่เสมอว่า “การทำงานของเราทำเพื่อสมาชิกที่มีความเดือดร้อนให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นและอยู่รอด” มีความมุ่งมั่นในการช่วยเหลือสมาชิก/บุคคลในครอบครัว ให้พ้นจาก

การเป็นหนี้นอกระบบสหกรณ์เป็นสถาบันการเงินที่ใกล้ชิดสมาชิกมากที่สุดและเข้าสู่ “สหกรณ์ 4.0” การสร้างกำลังใจให้กับสมาชิกผ่านโครงการต่างๆ เช่น โครงการรับขวัญแรกเกิด การเห็นความสุขของสมาชิกทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ต่อไป แต่อย่างไรก็ตาม ในทางกลับกัน การสร้างขวัญกำลังใจให้คนทำงานก็เป็นหัวใจสำคัญ ควรมีการให้ความใส่ใจกับผู้ปฏิบัติงานที่มีความขยันด้วยการให้ความรางวัลหรือผลตอบแทน ค่าขึ้นชมซึ่งจะช่วยเป็นแรงกระตุ้นให้มีความมุ่งมั่นในงานยิ่งขึ้น ทั้งนี้ผลตอบแทนที่ให้กับต้องเหมาะสมกับความสามารถ

**(๔.๔) การสร้างบรรยากาศเกื้อกูลและรู้จักหน้าที่** ในการบริหารจัดการงานควรมีการแบ่งภาระ หน้าที่ ตามความรู้ ความสามารถ มีน้ำใจที่เมตตาต่อกันนำสิ่งดีๆ มาเสนอ ไปสู่การวิเคราะห์เมื่อพบอุปสรรค ปัญหาให้หันหน้าพูดคุย ร่วมแก้ปัญหาไปด้วยกันเพื่อพัฒนาองค์กรให้เดินข้ามอุปสรรคไปได้ทุกๆ ฝ่ายจะต้องมีจรรยาบรรณและปฏิบัติตามจรรยาบรรณและหน้าที่ที่ได้รับให้ดีที่สุด และให้เกียรติ ให้ความสำคัญ เคารพในหน้าที่การทำงานของแต่ละฝ่ายแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่น ความตั้งใจทำให้รู้สึกถึงการรับผิดชอบต่อหน้าที่

#### **(๕) เสริมสร้างการใช้ปัญญาแก้ปัญหาให้เกิดการพัฒนา**

เมื่อเกิดปัญหา หรือความต้องการความรู้ในการพัฒนาให้สหกรณ์มีความก้าวหน้าและทันสมัย จำเป็นต้องอาศัยปัญญานำปัญหาและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ คณะผู้วิจัยได้นำเสนอไว้ ๓ ประเด็น คือ

**(๕.๑) สร้างกระบวนการเรียนรู้** กล่าวคือ การต้องรักษาอุดมการณ์ของหลักสหกรณ์ให้ยั่งยืน ด้วยคุณธรรม จริยธรรมและต้องทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ โดยผ่านกระบวนการหรือกิจกรรมที่สร้างจิตสำนึกผ่านกระบวนการการเรียนรู้ซึ่งจะทำให้งานสหกรณ์อยู่ในจิตใต้สำนึกในการทำงาน ทำงานด้วยใจ ด้วยจิตวิญญาณ ซื่อสัตย์ รอบคอบ สอดแทรกสิ่งดีๆ ในการทำงานเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ให้เห็นภาพจริงสร้างจิตสำนึกที่ดี มีคุณธรรมจริยธรรม ซื่อสัตย์ ฝึกอบรมการให้เรียนรู้และเข้าใจชีวิต เมื่อเข้าใจชีวิตแล้ว จะทำงานด้วยอุดมการณ์มุ่งมั่น เพื่องานสหกรณ์โดยแท้จริง

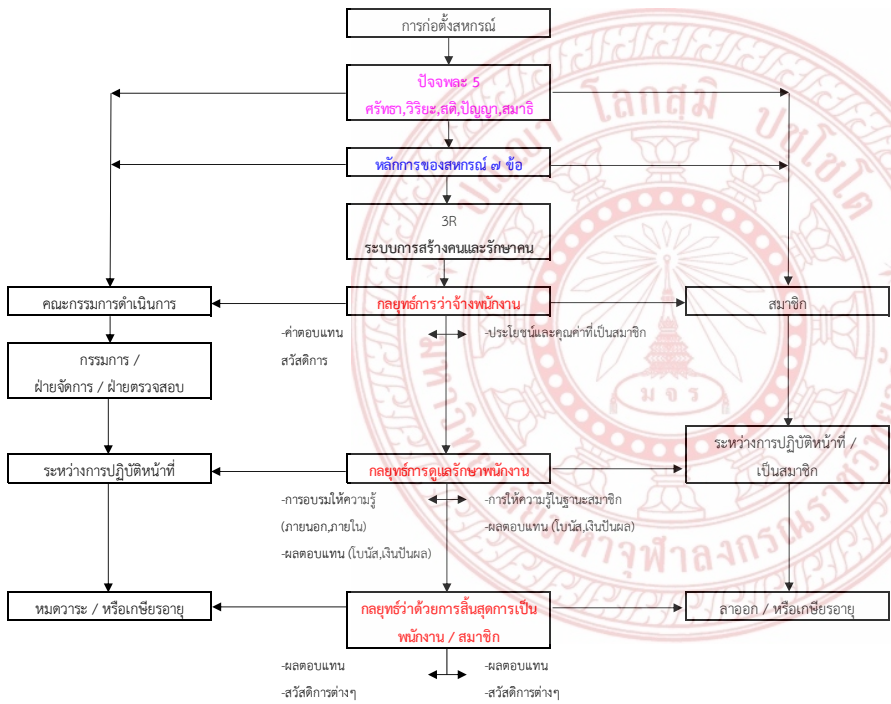
**(๕.๓) สร้างเป้าหมายร่วม** การทำให้สหกรณ์มีความก้าวหน้าและพัฒนา สิ่งสำคัญอย่างยิ่ง คือ การมีเป้าหมายร่วมกัน ทำให้ในการปฏิบัติงานมีการประชุมรับฟังการเสนอแนะในกิจกรรมต่างๆ ที่สมาชิกหรือคณะกรรมการเสนอสามารถสรุปผลไปสู่ปลายทางจุดหมายเดียวกันด้วยความเข้าใจ แม้ว่าจะมีจุดยืนบางอย่างแตกต่างกัน ดังนั้นการมีกิจกรรมให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมและเข้าใจ ได้รับความรู้เพื่อที่จะนำกลับมาพัฒนาองค์กร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับสมาชิกสามารถลดช่องว่างของจุดยืนที่แตกต่างกันได้นอกจากนี้ ฝ่ายจัดการควรดูแล รับผิดชอบต่อข้อมูล ข่าวสารของสมาชิกและคณะกรรมการ มี Service Mind สร้างจิตสำนึกให้ทุกคนในสหกรณ์มีจริยธรรม ในการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ไม่ก่อนนี้เสียมีการจัดกิจกรรมร่วมกันในสหกรณ์ ให้สมาชิกมีส่วนร่วมซึ่งจะทำให้เกิดความสำนึก ให้มีคุณธรรม รู้จักแบ่งปันเช่น กิจกรรมทำความสะอาดชุมชน ทำบุญวันสำคัญ เพื่อให้เกิดความรักใคร่ในชุมชน

**(๕.๔) สร้างความร่วมมือ รักษาหัวใจ ให้ความมั่นคง** การทำงานสหกรณ์โดยบุคลากรหลัก ๓ ฝ่าย คือ คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ ฝ่ายตรวจสอบ หากทั้งสามฝ่ายเกื้อกูลการทำงาน มีน้ำใจ กรุณา ปราณีต่อกัน ประโยชน์ยอมตกเป็นของสมาชิก คือ ทำให้สมาชิกมีความมั่นคง และรักษาให้คงอยู่กับสหกรณ์นานๆ ทั้งนี้สหกรณ์ต้องรักษาคุณธรรม จริยธรรมในการบริหารสหกรณ์ จะทำให้สมาชิกมีความมั่นใจแน่นอนกับองค์กร



ขั้นตอนที่สาม R3. กลยุทธ์ว่าด้วยการสิ้นสุดการเป็นพนักงาน ( Retirement Strategy ) การรักษาไว้พัฒนาบุคลากรต่อเนื่อง ต้องใช้ความเพียรทำให้เกิดความต่อเนื่องและใช้สมาธิเข้ามาช่วยในการทำสหกรณ์ฯ สุดท้ายก็ต้องนำ “สติปัญญา” อยู่เสมอในการกำกับความคิด นั่นคือ ปัญจะพละ เราจะไม่หลุดไปอยู่กับความเสี่ยงที่มันเสี่ยงเกินไป หรือหลุดไปในการพัฒนาที่มันก้าวกระโดด มองการบริหารสหกรณ์ เป็นธุรกิจ เปลี่ยนการมองสหกรณ์เชิงบริหารธุรกิจ มาเป็นความคิดเดิมในอุดมการณ์ มักใช้คำว่าสหกรณ์แท้ อันหมายถึง การรักษาและปฏิบัติตาม หลักสหกรณ์ ๗ ข้อ หลักธรรมภิบาล เน้นพึ่งพาตนเอง มีความเป็นธรรมต่อมวลสมาชิก และผู้มีส่วนร่วมในกระบวนการสหกรณ์

การสร้างระบบการพัฒนาปัญญาพละ เพื่อพัฒนาสหกรณ์แบบยั่งยืน



อธิบายเพิ่มจากภาพรวมในการสร้างระบบพัฒนาบุคลากรด้วยปัญญาพละเพื่อสหกรณ์แบบยั่งยืน เป็นชุดความรู้ที่จะนำไปออกแบบพัฒนาบุคลากรได้ตามบริบทของสหกรณ์ทุกประเภทดังคำอธิบาย ต่อไปนี้

### ๑) ผูกพันด้วยอุดมการณ์สหกรณ์สร้างสายใยรักที่ยั่งยืน

ปัญหาของสมาชิกสหกรณ์ในสังคมที่เปลี่ยนแปลงตามกระแสโลก การนำกระบวนการบ่มเพาะคนดี นั้นได้มีการพัฒนาไปในกลุ่มของคณะกรรมการเงินกู้ คณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ทุกประเภท นำหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ นำมาประยุกต์ใช้เป็น เครื่องมือ การครองสติ ให้ตั้งมั่นอยู่ในความเมตตา รับฟังความทุกข์ เอาใจใส่สมาชิก เพื่อให้สมาชิกพ้นทุกข์จากการเป็นหนี้ นอก ระบบ ใช้หลักวิชาว่าด้วยความกรุณา ประสานงานช่วยเหลือเจรจาปลดภาระหนี้ ช่วยวางแผนให้สมาชิกได้ มีบ้านหลังแรก จัดให้มีสวัสดิการให้กับสมาชิก แต่งงาน คลอดบุตร อุปสมบท ใช้กลยุทธ์กระจายทายาท ทางความคิด ผักใจให้มีอุเบกขา หลักธรรมที่ใช้ในเวทีพิจารณาของคณะกรรมการเงินกู้ คือ การให้ “สติ” เมื่อมีความขัดแย้งในความคิดเห็นที่แตกต่าง โดยมีประธานคณะกรรมการดำเนินการ หรือ รองประธาน ดำเนินการ ช่วยสร้างความเป็นกลางการวางใจนิ่ง ๆ โดยยึด หลักกติกา และ ระเบียบข้อบังคับว่าด้วย ระเบียบเงินกู้ประเภทต่างๆ ที่สำคัญจะเชิญสมาชิกมาให้ความรู้ ทำความเข้าใจร่วมกัน ทางหาออกที่ดี ให้ สมาชิกเสมอ

### ๒) สร้างภูมิคุ้มกันสิ้นและวางแผนอย่างพอเพียงและเป็นสุข

การวางแผนชีวิต ทั้งระยะสั้น และ ระยะยาว ได้พบว่า ข้อเท็จจริงในการเป็นสมาชิกสหกรณ์ ช่วยเหลือสมาชิกในการออมทรัพย์ และ กู้ทรัพย์ ในอัตราดอกเบี้ยต่ำ สมาชิกโดยส่วนใหญ่ เชื่อมั่นในระบบ และกระบวนการ สหกรณ์ทุกประเภทเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจในสภาวะเช่นนี้ นั่นคือ สมาชิกต้อง “สร้างภูมิคุ้มกัน” ตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ ๙) ด้วยการ ใช้ชีวิตแบบพอประมาณ รู้จักความพอดี ผลลัพธ์ของการบ่มเพาะคนดีของสหกรณ์ เป็นเครื่องมือ ในการ ยึดเหนี่ยวจิตใจของคณะกรรมการดำเนินการทุกสมัย ให้ธำรงไว้ เพื่อการสงเคราะห์สมาชิกของสหกรณ์ จะ เห็นได้ว่าความดีงามมีรางวัลในตัวเอง คือ บุคลากรมีความสุขในการปฏิบัติหน้าที่ ความสุขใจของเจ้าหน้าที่ ฝ่ายจัดการ และ คณะกรรมการดำเนินการ สามารถสงเคราะห์เกื้อกูลให้คุณภาพชีวิตของสมาชิกที่ดีขึ้น สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ด้วยหลักธรรม จริยธรรม วิชาการ กลยุทธ์ในการบริหารจัดการ ที่ดีมีความสำคัญยิ่ง กล่าวคือ “ความสุขเป็น เป็นหนทางสู่ความสำเร็จ”

### ๔.๓.๕ การขยายผลการวิจัยด้วยการสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนาสหกรณ์แบบยั่งยืน

ผลแห่งการสร้างเครือข่ายสหกรณ์ที่เข้าร่วมกระบวนการวิจัย จำนวน ๑๐ แห่ง ตามที่ คณะผู้วิจัย ได้กำหนดประโยชน์ของผู้ที่จะได้รับ จากงานวิจัย ซึ่งระบุไว้ในบทที่ ๑ ข้อ ๑.๗ หน้า ๗ กล่าวไว้ ถึงการสร้างการตื่นรู้ และการมีส่วนร่วมในการนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร และการบริหารสหกรณ์ เกิดเครือข่ายความร่วมมือเพื่อนำไปสู่การนำตัวแบบไปใช้พัฒนาสหกรณ์อย่างเป็น รูปธรรม โดยนำผลงานวิจัยไปขยายผลต่อสหกรณ์เครือข่ายที่เข้าร่วมกระบวนการวิจัย โดยจะนำชุดความรู้ เรื่องการพัฒนาบุคลากรและแนวทางการสร้างระบบการพัฒนาปัญญาเพื่อพัฒนาสหกรณ์แบบยั่งยืน พร้อม ตัวแบบพัฒนาบุคลากรปัญญาผล นำไปออกแบบพัฒนาในบริบทของสหกรณ์แต่ละประเภทโดยต้อง ได้รับความยินยอมเห็นชอบของคณะกรรมการดำเนินการในชุดปัจจุบัน ตามรายชื่อในตารางนี้

ลำดับ	สหกรณ์	ประเภท	จังหวัด
๑	สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ	สหกรณ์ออมทรัพย์	สมุทรปราการ
๒	สหกรณ์บริการโรงพยาบาลสำโรงการแพทย์	สหกรณ์บริการ	สมุทรปราการ
๓	สหกรณ์ออมทรัพย์ไอเชียนกلاس	สหกรณ์ออมทรัพย์	สมุทรปราการ
๔	สหกรณ์ออมทรัพย์เอสเอสเค กลการ	สหกรณ์ออมทรัพย์	สมุทรปราการ
๕	สหกรณ์ออมทรัพย์ไทยซัมมิทโอโตพาร์ท	สหกรณ์ออมทรัพย์	สมุทรปราการ
๖	สหกรณ์ออมทรัพย์ธนบุรีประกอบรถยนต์	สหกรณ์ออมทรัพย์	สมุทรปราการ
๗	สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานระจกไทย	สหกรณ์ออมทรัพย์	สมุทรปราการ
๘	สหกรณ์ออมทรัพย์แอลเมทไทย	สหกรณ์ออมทรัพย์	สมุทรปราการ
๙	สหกรณ์เครดิตยูเนียนสินธานี	สหกรณ์เครดิตยูเนียน	สมุทรปราการ
๑๐	สหกรณ์เครดิตยูเนียนเอ็นเอชเค สปริง	สหกรณ์เครดิตยูเนียน	สมุทรปราการ

**ความเห็นของคณะผู้วิจัย** สรุปภาพความคิดการขยายผลปัญหาเพื่อการพัฒนาสหกรณ์สหกรณ์แบบยั่งยืน วิเคราะห์ได้ว่า ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ นั้น ผู้นำกระบวนการสหกรณ์ ทุกระดับ ความเชื่อมั่นในองค์กร ใช้ปัญญา ความรู้ ความสามารถในการแก้ปัญหา มีสติใจจ่อแน่วแน่ในการทำงานมีความไวต่อปัญหาที่มีปรากฏการณ์ทางสังคมในปัจจุบันที่มีรายงานข่าวจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ พบว่า ปัจจุบันสหกรณ์หลายแห่ง ได้บริหารสหกรณ์ผิดไปจากหลักการสหกรณ์เดิม มองเห็นปัญหาเริ่มเน้นเป็นรูปธุรกิจ มุ่งเน้นหากำไรสุทธิประจำปี มาจัดสรรเป็นเงินกองทุนสงเคราะห์ที่เอื้อประโยชน์ต่อคณะกรรมการดำเนินการ และ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ โดยอาศัยอำนาจของคณะกรรมการดำเนินการ ถือโอกาสกำหนดระเบียบขึ้น เพื่อใช้เป็นไปในลักษณะที่ไม่ถูกต้อง และเป็นธรรมต่อมวลสมาชิก จากรายงานกล่าวไว้ว่าสหกรณ์ออมทรัพย์ฯหลายแห่ง เริ่มเรียนรู้ ทำตามๆกัน ในสิ่งที่ผิดต่อกฎหมาย และหลักสหกรณ์ ๗ ข้อ พบว่า คณะกรรมการดำเนินการ มีการกำหนดระเบียบขึ้นมาซ้ำซ้อน กับ เงินสวัสดิการที่สหกรณ์จัดให้ในรูปแบบไม่เป็นธรรมต่อมวลสมาชิก หรือ กำหนดรูปแบบใหม่ที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นไปเพื่อให้มีค่าใช้จ่ายเพิ่มเป็นรายเดือนอย่างไม่ถูกต้องหรือเหมาะสมซึ่งอาจทำให้สหกรณ์ในภาพรวมเสียประโยชน์ ประเด็นเหล่านี้ ได้นำมาประชุม หาหรือกันในกระบวนการเครือข่ายสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการทุกเดือน นอกจากนี้ ได้นำระบบเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในกรณีส่งข่าวสารเร่งด่วน จัดทำกลุ่ม Line โดยมีภาคีรัฐบาลและสหกรณ์เครือข่ายร่วมด้วยจำนวน ๑๓๕ แห่ง แสดงให้เห็นว่า ถ้านำปัญหาเป็นตัวตั้ง ถอดบทเรียนไปด้วยกัน นำองค์ความรู้ที่ได้จากการประชุม ไปออกแบบงานให้สอดคล้องกับบริบทของสหกรณ์แต่ละประเภท เพื่อปิดช่องทางการใช้ อำนาจ หน้าที่ไปในทางที่ผิดระเบียบ ผิดข้อบังคับ หรือ เลี่ยงบาลีเพื่อการทุจริตประโยชน์ส่วนตน

ให้ข้อคิดเห็น [U1]:

นอกจากนี้ ความเห็นของผู้ตรวจสอบกิจการของรัฐบาล<sup>๑๕</sup> กล่าวไว้ในการประชุมเชิงปฏิบัติการ ข้อความดังนี้ “การบริหารจัดการสหกรณ์จากบุคลากรทั้งสามฝ่าย<sup>๑๖</sup> แล้วบุคคลสำคัญคือ ผู้ตรวจสอบกิจการ ที่ต้องมีความโปร่งใสในการตรวจสอบกิจการสหกรณ์อย่างเคร่งครัด ส่วนความสัทธิในการตั้งสหกรณ์เริ่มแรกทุกสหกรณ์มีความอยากช่วยเหลือสมาชิกต่อมาความสัทธิเริ่มหายไปเพราะมาก่อนมาก่อนจะหายก่อนความวิริยะเหมือนกันทำไปทำมาเริ่มท้อเมื่อเกิดปัญหามากขึ้นเป็นการป็นทอนการดำเนินงานของสหกรณ์ต้องตั้งสติหาทางแก้ไขปัญหาแต่ละที่ไม่เหมือนกันบางสหกรณ์เงินต้นระบบไม่รู้จักทำอย่างไรกับเงินให้เกิดประโยชน์ บางที่สมาชิกถือหุ้นมาก บางที่เป็นหนี้มาก ต้องมองสมาชิกด้วยความเห็นใจว่ามีปัญหาทางเศรษฐกิจคณะกรรมการดำเนินการ ต้องหาทางช่วยเหลือ และทำให้หนี้สินลดสมาชิกก็จะหมดปัญหาโดยทำแบบสอบถามหรือการวิจัยของสหกรณ์ นั่นคือความสำเร็จของสหกรณ์ สหกรณ์ต้องไม่ตั้งเป้ากำไรสูงสุดต้องตั้งเป้าหมายมุ่งเน้นให้หนี้สินสมาชิกลดลงถึงจะมองเห็นความท้าทายนับเป็นความสำเร็จของสหกรณ์ เพราะสหกรณ์เป็นองค์กรไม่แสวงหากำไร แก่นแท้ที่แท้จริงสหกรณ์คือกำไรที่ใกล้เคียงต้นทุนที่สุดถ้ามีกำไรคืนสู่สมาชิก หลายที่กำหนดแผนงานในการตั้งงบประมาณเดินไปข้างหน้าตลอดไม่เคยกลับมาดูย้อนไปถึงปัญหาของสมาชิกและนำสมาชิกกลุ่มนี้มาแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบให้สำเร็จ ความท้าทายนี้ นับเป็นความสำเร็จของสหกรณ์ทุกประเภท” เชื่อมันว่าในระบบสหกรณ์โดยให้ความรู้ความสามารถของแต่ละฝ่ายภายใต้การส่งเสริมของกรมส่งเสริมสหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์เป็นสหกรณ์สีขาว มีคุณธรรม จริยธรรม ผู้ปฏิบัติหน้าที่ เป็นคนเก่ง คนดี มีความสุขในสังคมสหกรณ์

การนำหลักธรรมาภิบาลจะผลเพื่อสร้างระบบการพัฒนาบุคลากรแบบยั่งยืน เป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน Learning งานวิจัยเน้นโครงสร้างการสร้างองค์ความรู้และกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นกับบุคคล ผู้รับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารสหกรณ์ ตามที่ระบุไว้ในบทที่ ๒ หน้า ๒๗ คณะผู้วิจัย กำหนดสหกรณ์ทุกประเภทที่มีองค์กร ๑๐ สหกรณ์ ร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ ระบบความเห็นสะท้อนปัญหาที่ปรากฏทางสังคม เพื่อให้ทุกฝ่ายเกิดความเข้าใจและมีแนวปฏิบัติในการที่จะพัฒนาตนเองและนำองค์ความรู้จากการเรียนรู้ร่วมกันกลับไปพัฒนาสหกรณ์ของตนให้มีความก้าวหน้า เกิดการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาจิตใจ และนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ในการกำหนดแผนพัฒนาบุคลากร โดยผู้วิจัยได้นำเสนอชุดความการพัฒนาบุคลากรและแนวทางการสร้างระบบปัญหาเพื่อสหกรณ์แบบยั่งยืน นับการเรียนรู้จึงเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนา ผู้นำที่เข้าร่วมประชุมมีการค้นหาปัญหาร่วมกัน มีความสุขในการแสดงออกถึงการให้ข้อเท็จจริงและปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในสังคมปัจจุบันโดยผู้นำภาครัฐสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ ตอบรับงานวิจัย เพื่อนำไปสู่กระบวนการ และ วิธีการวิธีการที่เหมาะสมนี้ไปเพื่อพัฒนาสังคมกระบวนการสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ

ความท้าทายในงานวิจัย นั่นคือ การสร้างระบบการปัญหาเพื่อสร้างระบบการพัฒนาบุคลากรแบบยั่งยืน คือได้พัฒนาตัวแบบการพัฒนาบุคลากรปัญหาเพื่อพัฒนาสหกรณ์แบบยั่งยืน (Innovation) ที่สร้างสรรค์ จากการประชุมเชิงปฏิบัติการจำนวน ๒ ครั้ง และการเสวนาผู้นำกระบวนการ

<sup>๑๕</sup> สัมภาษณ์ นางญาตา ผดุงโกษณ์ ผู้อำนวยการส่งเสริมกลุ่มสหกรณ์ อ.เมือง จังหวัดสมุทรปราการ ๑๑ มีนาคม ๒๕๖๐.

<sup>๑๖</sup> บุคลากรทั้งสามฝ่าย ประกอบด้วย คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ สมาชิกของสหกรณ์

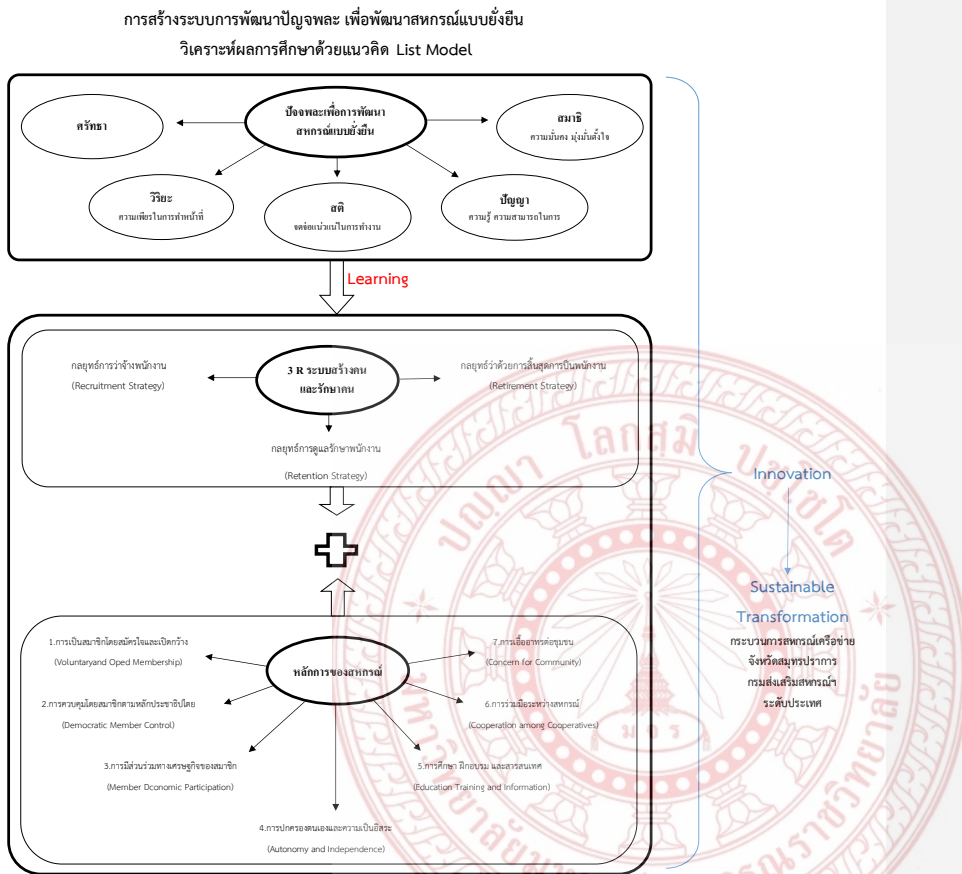
สหกรณ์เครือข่าย หลังจากที่ถูกฝ่ายได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ค้นหาสหกรณ์ที่ฝึกพัฒนาจิต มาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ผลลัพธ์ที่ได้ เพื่อให้กลุ่ม วิเคราะห์ร่วมกัน ก่อให้เกิดการสร้างตัวแบบการพัฒนาบุคลากร ปัญหาเพื่อพัฒนาสหกรณ์แบบยั่งยืน เป็นสิ่งสำคัญสร้างความพึงพอใจ ในการนำกลับไปใช้เพื่อการพัฒนาบุคลากร พัฒนาการบริการผู้ร่วมประชุมได้แสดงออกถึงการระดมการใช้ความคิดร่วมกัน ที่เป็นกระบวนการทางปัญญา ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริงเป็นรูปธรรม ผู้ปฏิบัติหน้าที่ย่อมมีความสุขในการพัฒนาตนเอง และสหกรณ์ที่ตนสังกัดอยู่ในปัจจุบัน นับเป็นรูปแบบและกระบวนการบริหารสหกรณ์เชิงพุทธจะทำให้คนเชื่อมั่นในสหกรณ์

หากมองถึงประเด็นความยั่งยืน หลักการพัฒนาความดีงามของบุคคล กลุ่ม และสังคมของสหกรณ์โดยเริ่มฐานคิดในเรื่องการจัดกลุ่ม จริตของบุคคลพุทธเจ้าท่านแบ่งไว้ ๖ จริต อันหมายถึง ราคะ จริต โทสจริต โมหจริต สัทธาจริต พุทธิจริต วิกตจริต จริตคน คือ ความขึ้นชอบของแต่ละคน จะนำมาเพื่อการออกแบบพัฒนาสหกรณ์หนึ่งรู้จักที่อยู่ในองค์กร รู้จักจริตของคนคนที่มีจริตที่แตกต่างกันไม่ผิดแต่เรา จะทำอย่างไรให้เกิดจารีตเป็นกลุ่มคน สหกรณ์ คือการร่วมคนของกลุ่มคนหรือของคนที่มาอยู่ร่วมกันกลายเป็น จารีตเป็นสหกรณ์ขึ้น ความดีงามบุคคลคือ มีจริตที่งดงามด้วยหิริ โอตตัมปะและสุจริต ๓อันหมายถึง พฤติกรรม จิตใจ ปัญญา สหกรณ์คือจารีตที่จะไปพัฒนาตัวจริตของคนให้มีพฤติกรรมที่ดีงามให้เป็นระบบ แต่จะให้สหกรณ์งดงามคือความเสมอภาค ความยุติธรรม และสันติภาพมันคือปัจจัยที่ทำให้สหกรณ์สำเร็จ สหกรณ์คือผู้มีศีล เป้าหมายหลักที่สุดของสหกรณ์คือการฝึกฝนชีวิตที่ดีรู้จักออม รู้จักเก็บ รู้จักใช้ ก่อจะก่อกุล ให้บุคลากรในกระบวนการสหกรณ์มีความยั่งยืน Sustainable สมาชิกจะเป็นพลังงานทางสังคมที่ค้ำถึง คนรุ่นต่อไปและอนาคตของโลก จะทำให้สังคมการพัฒนาที่สมดุลมีสหกรณ์เป็นเสาเศรษฐกิจที่มีคุณธรรม

#### ๔.๔ วิเคราะห์ผลการศึกษาด้วยแนวคิด List Model

งานวิจัยนี้นำหลัก List Model เป็นแกนกลางในการวิเคราะห์ข้อมูลผ่านข้อเท็จจริง ความเห็น ความรู้กระบวนการสหกรณ์ มุมมองในการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ซึ่งคำถามวิจัย ตั้งไว้ ๓ ประเด็น บุคลากรขาดคุณธรรม ขาดจริยธรรม ขาดการนำความรู้ไปสู่ภาคปฏิบัตินั้น ผู้วิจัยถอดบทเรียนตามทฤษฎี List Model วิเคราะห์ได้ว่า สหกรณ์ (Cooperatives) คือองค์กรหนึ่งซึ่งมีการรวมกลุ่มกันจัดตั้งขึ้นมาด้วยความสมัครใจภายใต้การปกครองตนเอง เพื่อตอบสนองความต้องการที่จำเป็นในชีวิต รวมทั้งความหวังทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมร่วมกัน โดยทั้งหมดตั้งอยู่บนพื้นฐานแห่งความรับผิดชอบต่อตนเอง และการช่วยตนเอง และมีความซื่อสัตย์สุจริตเป็นที่ตั้งในการบริหารงานร่วมกัน เรียนรู้ปัญหาาร่วมกัน สมาชิกมีส่วนร่วมในระบบ

การนำผลการศึกษานี้มาวิเคราะห์ด้วย List Model คณะผู้วิจัย ได้ออกแบบ Model โดยมีวัตถุประสงค์ตอบใจต่อความยั่งยืน และเพื่อนำมาสรุปภาพรวมในงานวิจัย กล่าวคือ สามารถตอบใจต่อสังคมซึ่งมีปรากฏการณ์ พุทธิต่อหน้าที่ นำความรู้วิชาการ ช่องว่างของกฎหมายมาออกแบบแนวทาง ปฏิบัติเพื่อผลประโยชน์ของตนและพวก โดยไม่คำนึงถึงความเดือนร้อนของมวลสมาชิก และระบบเศรษฐกิจของประเทศว่าจะได้รับความเสียหายอย่างไร ฉะนั้นการนำหลักธรรมเป็นต้นทางในการสร้างและหล่อหลอม พัฒนาจิตของบุคลากรให้มีคุณธรรมนำวิชาการ จะก่อกุลวัฒนธรรมในการขยายผลความมีคุณธรรมใน บุคลากรทุกระดับในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพแบบยั่งยืน ตามแผนภาพที่ปรากฏในหน้า ๑๑๘.



ความภาคภูมิใจในงานวิจัยฉบับนี้ อันเกิดจากการวิจัยแบบมีส่วนร่วมของผู้นำภาคีรัฐบาล สหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ สันนิบาตจังหวัดสมุทรปราการ ผู้นำสหกรณ์องค์กรเครือข่าย จำนวน ๑๐ สหกรณ์ นั่นคือ

๑) ชุดความรู้เรื่องการพัฒนาบุคลากร และ แนวทางการสร้างระบบปัญญาผลเพื่อพัฒนาสหกรณ์แบบยั่งยืน ตามอธิบายและกล่าวไว้เบื้องต้น

๒) List Model ออกแบบ Model โดยมีวัตถุประสงค์ตอบโจทย์ความยั่งยืน และเพื่อนำมาสรุปภาพรวมในงานวิจัย กล่าวคือ สามารถตอบโจทย์สังคมซึ่งมีปรากฏการณ์ ทุจริตต่อหน้าที่ นำความรู้วิชาการ ช่องว่างของกฎหมายมาออกแบบแนวทางปฏิบัติเพื่อผลประโยชน์ของตนและพวก โดยไม่คำนึงถึงความเดือนร้อนของมวลสมาชิก และระบบเศรษฐกิจของประเทศว่าจะได้รับความเสียหายอย่างไร ฉะนั้นการนำหลักการเป็นต้นทางในการสร้างและหล่อหลอมพัฒนาจิตของบุคลากรให้มีคุณธรรมนำวิชาการ จะ

เกื้อกูลวัฒนธรรมในการขยายผลความมีคุณธรรมในบุคลากรทุกระดับในเชิงปริมาณ และ เชิงคุณภาพแบบ ยั่งยืน หัวใจของตัวแบบการพัฒนาบุคลากรปัญญาเพื่อการพัฒนาสหกรณ์แบบยั่งยืน ผู้มีส่วนร่วมงานวิจัย ให้ความเห็นร่วมกัน คือ ตอบโจทย์คำถามวิจัยซึ่งตั้งประเด็นไว้ ๓ ประเด็น บุคลากรขาดคุณธรรม ขาด จริยธรรม ขาดการนำความรู้ไปสู่ภาคปฏิบัตินั้น ชุดความรู้เรื่องการพัฒนาบุคลากร และ แนวทางการสร้าง ระบบปัญญาเพื่อพัฒนาสหกรณ์แบบยั่งยืน Transformation การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของ ผู้ปฏิบัติงาน โดยมีตัวแบบการพัฒนาบุคลากรปัญญาเพื่อการพัฒนาสหกรณ์แบบยั่งยืน เพื่อการพัฒนา คุณภาพผู้ปฏิบัติ งานด้านจิตใจ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการวางรากฐานความรับผิดชอบ ความยุติธรรม และ การแบ่งปันของผู้คนในสังคมสหกรณ์ ให้มีการคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนร่วม ก่อให้เกิดความยั่งยืนและ ความสุขของผู้คนในสังคม และเกื้อกูลให้เกิดเปลี่ยนแปลงที่แท้เกิดจากการความรัก ความเมตตา และ ปัญญาสาธารณะที่ทำให้ทุกคนมีส่วนได้เสีย ในขบวนการเครือข่ายสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการมีอนาคตที่ดี ร่วมกัน ขยายผลสู่การพัฒนาผู้ร่วมกระบวนการทุกระดับประเทศ ส่งผลถึงระบบเศรษฐกิจในประเทศ โดยรวมประชาชนมีความมั่นคง มั่งคั่ง มั่นใจในระบบการสหกรณ์



## บทที่ ๕

### สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

#### ๕.๑ สรุปผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องการสร้างระบบการพัฒนาปัญญาผลเพื่อพัฒนาสหกรณ์แบบยั่งยืน นี้เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Action Research-PR) โดยมีวัตถุประสงค์ ๑.) เพื่อศึกษากระบวนการและระบบการพัฒนาคุศลกรสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ ๒) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาคุศลกรสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ ๓) เพื่อนำเสนอการสร้างระบบการพัฒนาปัญญาผลเพื่อการพัฒนาสหกรณ์แบบยั่งยืน

##### ๕.๑.๑ กระบวนการและระบบการพัฒนาคุศลกรสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ

กระบวนการและระบบการพัฒนาคุศลกรสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ นั้น มีหลักการสหกรณ์ ๗ ประการ ความหมาย คุณค่าของสหกรณ์ อุดมการณ์ หลักการ และ วิธีการสหกรณ์ การศึกษามาตรฐานสหกรณ์ ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๔๒ กฎหมายข้อบังคับที่มีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการสหกรณ์ กำกับดูแลโดย สหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ และ กรมตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ ทำหน้าที่แตกต่างกันในภารกิจ ยกตัวอย่างเช่น สหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ จะกำกับดูแล การจัดทำเป็นจัดตั้งสหกรณ์ใหม่ กำหนดระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารสหกรณ์แต่ละประเภท การรักษาสหกรณ์ให้อยู่ในสภาพคล่อง การส่งเสริมความรู้ ข้อกฎหมายใหม่ ๆ ซึ่งเป็นภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ ส่วน สำนักงานตรวจสอบบัญชี รับนโยบายจากกรมตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ ซึ่งสังกัดเดียวกับกรมส่งเสริมสหกรณ์ มุ่งเน้นภารกิจด้านการเงิน การบัญชีและการตรวจสอบเส้นทางการเงินเพื่อการลงทุนของแต่ละสหกรณ์ให้เป็นไปตามข้อบังคับ และกฎหมายที่กำหนดไว้ในมาตราต่าง ๆ

ผลการศึกษา พบว่า กระบวนการพัฒนาคุศลกร ไม่มีระบบที่เป็นทางการ เป็นการทำงานไปสอนกันไป ไม่มีคู่มือในการสอนงาน ใครมีจิตอาสา ก็จะได้มีโอกาสเรียนรู้ ทบทวนข้อมูล หรือ ปัญหาทางสังคมที่มีปรากฏผิดไปจากข้อบังคับ ระเบียบ กฎหมาย วัตถุประสงค์ที่ไม่พึงประสงค์ ไม่พบหลักฐาน การสร้างระบบการพัฒนา (Creating the development) อย่างเป็นรูปธรรม และ วิธีการพัฒนาคุศลกร ด้านคุณธรรม จริยธรรม ของผู้ปฏิบัติหน้าที่ และ ผู้มีอำนาจในกระบวนการสหกรณ์อย่างเป็นระบบ ไม่มีระบบการนำหลักธรรมมาผสมผสานใช้ในการพัฒนาคนอย่างเป็นระบบ จากการเยี่ยม ๑๐ สหกรณ์ ตามที่ปรากฏในบทที่ ๔ หน้าที่ ๘๔ พบว่ามีสหกรณ์บริการ ๑ แห่ง<sup>๑</sup> ที่ใช้แนวทางพระพุทธศาสนาพัฒนาพัฒนาคุศลกรบ่มเพาะคนให้เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุขในการปฏิบัติหน้าที่ ส่วนอีก ๙ สหกรณ์ นั้น มุ่งเน้นธรรมะจากการปฏิบัติหน้าที่ ผู้นำสหกรณ์ เช่น ผู้จัดการสหกรณ์ ที่รักและก่อตั้งสหกรณ์มาด้วยความศรัทธา มีวิริยะในการ

<sup>๑</sup> สหกรณ์บริการโรงพยาบาลสำโรงการแพทย์ ต.สำโรงเหนือ อ.เมือง จ.สมุทรปราการ.



พัฒนาตนเอง และทีมงานในการบริหารพัฒนางานให้มีความก้าวหน้า ตอบสนองความต้องการของสมาชิก โดยเน้นหลักสหกรณ์ ๗ ข้อ พร้อม พัฒนาจุดอ่อนด้วยการหาความรู้ และนำมาฝึกฝนอบรมกันเอง พัฒนา

ความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ข้อที่ต้องเร่งพัฒนา คือการสร้างระบบการให้ความรู้ทางการเงินและการบัญชี กับ คณะกรรมการดำเนินการ ผู้จัดการฝ่ายจัดการ และ ควรเร่งสร้างนักบัญชี รุ่นอายุ ๒๕ ถึง ๓๐ ปี เพื่อรองรับการเจริญเติบโตของสินทรัพย์สหกรณ์ที่เจริญเติบโต ร้อยละ ๘๕ ในกลุ่มสหกรณ์ออมทรัพย์ ตามที่เห็นได้ชัดที่ปรากฏข่าวในสังคม พร้อมควรเร่งสร้างระบบการพัฒนาจิตใจ ของผู้มีส่วนร่วมในกระบวนการสหกรณ์ให้มี สำนักในหน้าที่ ความดีงามบุคคล คือ มีจิตที่เที่ยงตรง ด้วยหิริ โอตตัมปะ และ สุจริต ๓ ประกอบด้วย พฤติกรรม จิตใจ ปัญญา สหกรณ์ คือ จาริตที่จะไปพัฒนาตัวจริงของคนให้มี พฤติกรรมที่ดีงาม ควรเริ่มสร้างให้เป็นระบบแต่จะให้สหกรณ์งดงามทางด้านจิตใจ คือ ความเสมอภาค ความยุติธรรม และ สันติภาพ คือ ปัจจัยที่ทำให้สหกรณ์สำเร็จ สหกรณ์ คือ ผู้มีศีล เป้าหมายลึกที่สุดของสหกรณ์คือการฝึกฝนชีวิตที่ดีรู้จักออม รู้จักเก็บ รู้จักใช้

**จิตวิญญาณของสหกรณ์** คือ สหกรณ์มั่นคงก็จะได้ทั้งสมาชิก ผู้บริหาร และ สหกรณ์จะอยู่ได้ ต้องไม่ใจแคบ ลดทอนเรื่องตัวกู ของกูจิตก็มีความสุข มีความเข้มแข็ง เป็นเสาเศรษฐกิจให้สมาชิก

#### **จุดเด่นของ กระบวนการและระบบการพัฒนาบุคลากรสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ**

ที่เป็นภาพสะท้อนเห็นชัดเป็นเอกภาพ คือ สหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ และ คณะผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ สหกรณ์ ทุกระดับในจังหวัดสมุทรปราการ มีความขยัน เอาใจใส่ในการตรวจเยี่ยม เข้าร่วมประชุมใหญ่ สามัญประจำปี ตามกฎหมายบังคับ สังเกตค้นหาสิ่งผิดปกติ ระหว่างการประชุมสมาชิกถ้าที่จะใช้อำนาจ ในโอกาสที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน หาทางออกสำหรับ สหกรณ์ที่ขาดความรู้ กรรมการ ดำเนินการบางท่าน รีบแสดงออกถึงความไม่ตรงไปตรงมา ก็จะใช้สังคมกลุ่มผู้บริหารสหกรณ์ที่ร่วมตัวกัน ช่วยประคับประคองให้เดินถูกทาง ซึ่งนี่คือ ปัจจัยความสำเร็จของกระบวนการและระบบการพัฒนา บุคลากรที่เป็นทางโลกและวิชาการ เท่านั้น

#### **๕.๑.๒ นำเสนอการสร้างระบบการพัฒนาปัญญาผลเพื่อการสหกรณ์แบบ ยั่งยืน**

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ( Participatory Action Research-PAR ) ผู้วิจัยได้ทำการประชุมในลักษณะเดียวกัน วัตถุประสงค์ เพื่อให้กลุ่มประชากร ทั้งหมด ๔ กลุ่ม มีส่วนร่วมในการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในการเชื่อมโยงกระบวนการสหกรณ์ ต้องอาศัยความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดที่ดีต่อกัน และ ความคุ้นเคยระหว่างผู้วิจัยและผู้แทนกระบวนการสหกรณ์ จึงคัดเลือกประชากรในการศึกษา รวม ทั้งหมด ๔ กลุ่ม เพื่อให้ความเห็น แนวทางการสร้างระบบการพัฒนาปัญญาผลเพื่อพัฒนาสหกรณ์แบบยั่งยืน นั้นหมายถึง การนำหลักธรรมผล๕ นำไปออกแบบเพื่อนำมาบูรณาการเข้ากับ มาตรฐานสหกรณ์จริยธรรมของผู้ปฏิบัติหน้าที่ตามโครงสร้างการบริหาร พร้อมนำมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาจิตขับเคลื่อนบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้มีคุณลักษณะของผู้มีปัญญาและ กำลังแห่งความรู้ หรือ ความฉลาดซึ่งเป็นคุณสมบัติของผู้นำทุกระดับต้องมีคุณธรรมและ จริยธรรมในใจของผู้ปฏิบัติเพื่อใช้เป็นชุดความรู้และตัวแบบพัฒนาบุคลากรในการบริหารจัดการองค์กรที่เรียกว่า สหกรณ์แต่ละประเภท โดยตามหลักสหกรณ์ที่เป็นมาตรฐาน ออกแบบไว้ ๗ ประเภทเพื่อให้ครอบคลุมกลุ่มอาชีพที่มาร่วมตัวกันก่อตั้งสหกรณ์ และจดทะเบียน

ไว้กับกรมส่งเสริมสหกรณ์หรือ สหกรณ์จังหวัดนั้น ๆ ฉะนั้น เมื่อออกแบบระบบด้วยการสร้าง กระบวนการพัฒนาบุคลากร

ประมวลผลลัพธ์ในการนำเสนอจากการวิจัย พบว่า การวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนา บุคลากรสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ ข้อเท็จจริงที่ค้นพบ สหกรณ์ทุกประเภท ให้ความเห็นของผู้ตอบเห็น ด้วยร้อยละ ๘๕ ในการนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ออกแบบ เพื่อการพัฒนาจิตใจ ให้กับผู้ปฏิบัติงานใน ตำแหน่งงาน ตามโครงสร้างบริหาร<sup>๒</sup> ส่งผลปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ดี เป็นไปเพื่อการพัฒนาจิต สามารถ กำหนดรูปแบบการปฏิบัติหน้าที่ ผสมผสานไปในการปฏิบัติงาน ซึ่งในระยะยาวจะเกื้อหนุนให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่ใน ตำแหน่งงานตามโครงสร้างบริหาร มีคุณธรรมในความคิด การกระทำ สามารถกำกับใจตนเองอันหมายถึง ผู้ปฏิบัติได้ดี โดยมีข้อบังคับและกฎหมาย คู่ขนานไปพร้อมกัน “ซึ่งงานวิจัยนี้นำหลักคุณธรรม “ปัญจะพละ” มาเพื่อการพัฒนาบุคลากรจังหวัดสมุทรปราการ นับเป็นสิ่งที่ดีงามมาก สอดคล้องกับ หลักธรรมาภิบาล ของสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ ที่ออกแบบกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่ มีหลักธรรมาภิบาล ๖ ด้าน คัดเลือก มอบรางวัล ทุกปีปฏิทิน วันสหกรณ์แห่งชาติ

**สหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการจัดการประชุม<sup>๓</sup>** เพื่อขยายผลงานวิจัยสู่ภาคปฏิบัติเพื่อเผยแพร่ ให้ สหกรณ์ในจังหวัดสมุทรปราการ เพื่อนำไปพัฒนาสหกรณ์ให้ยั่งยืน ซึ่งจะตอบโจทย์เรื่อง คุณธรรม จริยธรรม ของทุกตำแหน่ง อย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรม ตอบโจทย์กรมส่งเสริมสหกรณ์และตอบโจทย์รัฐบาลใน การสร้างสหกรณ์แบบยั่งยืน ( Sustainable development of cooperatives ) หมายถึง สหกรณ์มี บุคลากร ที่มีเอกลักษณ์เดียวกันตามแนวทางในการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ของผู้ปฏิบัติหน้าที่ และ ผู้มี อำนาจในกระบวนการสหกรณ์อย่างเป็นระบบ

### ๕.๑.๓ วิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรสหกรณ์จังหวัด สมุทรปราการ

#### ปัจจัยความสำเร็จด้านการดำเนินการ

การสร้างระบบกระตุ้น สหกรณ์ทุกประเภท จัดให้มีเกณฑ์ในการจัดลำดับ ให้คะแนน จัดกลุ่ม จาก ผู้ตรวจประเมินภาครัฐ โดยมีแบบสอบถามจากคำถาม ๑๓๗ ข้อ เพื่อมอบรางวัล สหกรณ์ที่มีระบบธรรมาภิ บาล ๖ ด้าน ของสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ ที่ออกแบบกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่ มี ผ่านการคัดเลือกมอบ รางวัล ทุกปีปฏิทิน วันสหกรณ์แห่งชาติ การจัดประชุมสหกรณ์เครือข่าย โดยเลือกตั้งคณะกรรมการ เครือข่าย จากตัวแทนของสหกรณ์ที่เป็นสมาชิก มาร่วมเป็นคณะกรรมการเครือข่ายจังหวัดสมุทรปราการ ภารกิจมองเรื่องการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ทำกิจกรรมการสนทนาร่วมกัน ระดมเงินฝากให้ สหกรณ์ที่ขาดสภาพคล่อง ช่วยเหลือการสนับสนุนสินค้าของสหกรณ์การเกษตร และ สหกรณ์บริการที่มี สินค้า เข้ามาจำหน่ายเกื้อหนุนสมาชิกในระบบโดยรวม โดยจัดให้มีการประชุมหารือกัน เดือนละหนึ่งครั้ง หลักการ นำปัญหามากเป็นตัวตั้ง ออกแบบการเรียนรู้ เพื่อหาทางออกของปัญหาร่วมกัน ป้องกันความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อสหกรณ์

<sup>๒</sup> โครงสร้างบริหารสหกรณ์ กล่าวไว้ในบทที่ ๒ หน้าที่ ๒๗

<sup>๓</sup> จัดประชุมประจำเดือนกันยายน ๒๕๖๐ ขยายผล “การสร้างระบบการพัฒนาปัญญาเพื่อสหกรณ์แบบยั่งยืน” ให้กับ เครือข่ายสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ จันทร์ที่ ๒๕ กันยายน ๒๕๖๐. ห้องประชุม สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ.

## ปัจจัยความสำเร็จด้านการรักษาไว้

กรมส่งเสริมสหกรณ์ระดับประเทศ มีคำสั่ง ให้ข้าราชการในสังกัด ตรวจสอบแบบกัลยาณมิตร เพื่อ ประคับประคอง การดำรงไว้ซึ่งอุดมการณ์สหกรณ์ และ ให้ถือปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัด จัดให้มีการอบรม พัฒนาผู้จัดการสหกรณ์ และ คณะกรรมการดำเนินการใหม่ที่ไม่เคยรู้จักระบบงานสหกรณ์ ให้มีความรู้ หลักสหกรณ์ ๗ ข้อ พร้อม กฎหมายต่าง ๆ ที่จะนำไปใช้อย่างไรให้เกิดผลในการปฏิบัติงาน การ เข้ามามีส่วนร่วมของสมาชิกในฐานะเป็นเจ้าของสหกรณ์ และจรรยาบรรณของคณะกรรมการ จรรยาบรรณ ของผู้จัดการ จรรยาบรรณของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ จรรยาบรรณของผู้ตรวจสอบกิจการ และ ต้องปฏิบัติด้วยความเคร่งครัด ไม่ใช่เป็นแค่คำสั่ง ตามตัวหนังสือ นอกจากนี้ รัฐบาลมีนโยบายให้แต่ละสหกรณ์ ผลิตเว็บไซต์ วัตถุประสงค์เพื่อเปิดเผยข้อมูลสหกรณ์ว่าสถานะปัจจุบัน มีทุนเรือนหุ้นเท่าไร เงินฝากเท่าไร เพื่อเป็น ข้อมูลมูลทางด้านการเงิน โดยผ่านกรมส่งเสริมและรัฐบาลโดยทำโครงการเชื่อมโยงเครือข่ายสหกรณ์ รัฐบาลจะจัดตั้งธนาคารสหกรณ์ หรือตั้งเงินทุนสหกรณ์เพื่อช่วยเหลือสหกรณ์ให้อยู่ได้แต่ปัจจุบันสหกรณ์เรา มีเงินเหลือส่วนใหญ่ มีโครงการดูแลคำสั่งนายทะเบียนทุกคำสั่งและตรวจสอบคำสั่ง กำหนดมาตรฐาน สหกรณ์ จัดชั้นสหกรณ์ รัฐบาลต้องการสร้างภาพลักษณ์ของสหกรณ์ ประกวดคณะกรรมการดำเนินการ ดีเด่น ผู้จัดการดีเด่น เพื่อให้ภาพลักษณ์สหกรณ์ดีขึ้น และ สร้างความเข้มแข็งให้สหกรณ์อย่างมีธรรมาภิบาล

## ปัจจัยความสำเร็จด้านการพัฒนาแบบยั่งยืน

งานวิจัยนี้ ผลจากการประชุมการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ( Participatory Action Research-PAR ) ได้สามารถจัดกลุ่ม องค์ความรู้เพิ่ม ๓ ชุด จะอภิปรายดังต่อไปนี้

๑. ชุดความรู้เรื่องการพัฒนาบุคลากรและแนวทางการสร้างระบบปัญญาผลเพื่อพัฒนาสหกรณ์ แบบยั่งยืน มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน จะเห็นได้ว่าสหกรณ์ออมทรัพย์ในปัจจุบันเจริญเติบโต เร็วมาก การตรวจสอบหลักฐานพบว่า การมีส่วนร่วมสูงที่สุดในธุรกิจทั้งเงินฝาก และ เงินกู้ประมาณ เจริญเติบโต ๘๕ % ในขณะที่สหกรณ์การเกษตรมีประมาณ ๕๕% เท่านั้น อีกประการหนึ่ง การที่จะทำให้ สหกรณ์ทุกประเภท ทั้งประเทศ ให้มีความเข้มแข็งต้อง ปัจจัยสำคัญกรมส่งเสริมสหกรณ์ ต้องใช้ชุดข้อมูล ความรู้ในฐานเดียวกันร่วมมือกับ กรมตรวจสอบบัญชี นำมากำกับดูแลสหกรณ์ทุกประเภทอย่างใกล้ชิดทั้ง ด้านเงินฝากและเงินกู้ให้ถูกต้องครบถ้วน สหกรณ์เป็นองค์กรเพื่อดูแลสมาชิก ฉะนั้น ชุดความรู้ปัญญาผล จะ เป็นแนวทางในการเพิ่มพูนความรู้ให้สมาชิก และ ผู้ที่มีความเกี่ยวเนื่องในกระบวนการสหกรณ์ทุกประเภท เพื่อสมาชิกมีชีวิตที่ดีขึ้นทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม

## ๒ การใช้ หรือ สร้างปัญญาผล : เพื่อสหกรณ์แบบยั่งยืน

ปัญญาผลเพื่อสหกรณ์แบบยั่งยืน ในบทที่ ๔ อธิบายการนำไปใช้ พัฒนาการจากจุดเริ่มการเป็น สมาชิกต้องสมัครใจ และ เปิดกว้างเรียนรู้วิชาว่าด้วยสหกรณ์ ตามหลักสหกรณ์ข้อแรก ซึ่งมีความหมายตาม โครงสร้างบริหาร สมาชิก คือ เจ้าของธุรกิจ ต่อจากนั้นสมาชิก ต้องพัฒนาตนเองเป็นคณะกรรมการ ดำเนินการ ซึ่งต้องใช้หลักสหกรณ์ข้อที่หมายถึงการศึกษาหาความรู้ ออมรวิชาการ สิ่งสำคัญของสมาชิก และคณะกรรมการดำเนินการ รวมถึงฝ่ายจัดการ ทุกระดับทุกคน ต้องมีแผนการพัฒนาคิดใจนำปัญญาผล ไปออกแบบผสมผสานการทำงาน พร้อมจัดทำแผนพัฒนาความเสี่ยง การลงทุนสนับสนุนให้ได้เข้ารับการ อบรมทั้งใน และ นอกสถานที่ เพื่อพัฒนาความรู้ ประสบการณ์ของผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ และ นำ กลับมาประยุกต์ใช้ ออกแบบให้เข้ากับปัญหาสหกรณ์ของแต่ละสหกรณ์ ซึ่งมีบริบทของสหกรณ์แต่ละ ประเภทแตกต่างกัน ข้อมูลที่สำคัญในเป็นความจริง ต้องให้ความรู้และส่งเสริมฝ่ายจัดการให้มากกว่า

คณะกรรมการซึ่งจะอยู่ตามวาระ คำถามทำไมต้องดูแลฝ่ายจัดการเป็นพิเศษ เพราะฝ่ายจัดการเปรียบเสมือน ข้อต่อของท่อน้ำที่เป็นจุดเชื่อมโยงส่งน้ำไปให้ไปถึงปลายท่อ ฉะนั้น ฝ่ายจัดการ มีความสำคัญในขับเคลื่อนหล่อเลี้ยงระบบงาน ซึ่งคนทำงานจะเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ประจำอย่างต่อเนื่องในสหกรณ์ ดังนั้นสหกรณ์ที่ได้รับรางวัลธรรมภิบาลประจำปี สะท้อนความเห็นว่าการคัดเลือกและบ่มเพาะคนในฝ่ายจัดการมีความสำคัญและเป็นรากฐานที่จะมีส่วนประกอบให้สหกรณ์มีความยั่งยืน

จากการวิจัยค้น พบว่า ปัจจุบันคณะกรรมการดำเนินการแต่ละสมัย ไม่ได้ให้ความสำคัญการพัฒนาความรู้ การคัดเลือกบุคลากร จำนวนน้อยกว่ามาตรฐานสหกรณ์ ด้วยเหตุผล ๓ ปัจจัยหลัก ๑). ไม่ได้วางแผนพัฒนา ๒) คำนึงถึงต้นทุนในการบริหาร ๓). คณะกรรมการดำเนินการ มีวาระในการบริหารขาดความต่อเนื่องในการบริหาร คำถามทำไมต้องพัฒนาฝ่ายจัดการ อันประกอบด้วย ผู้จัดการฝ่าย แผนกการเงิน แผนกสินเชื่อ แผนกธุรการ บริการและแผนกอื่นๆตามโครงสร้าง

### ๓. ตัวแบบการพัฒนาบุคลากรปัญญาจะผล เพื่อพัฒนาสหกรณ์แบบยั่งยืน

ตัวแบบการพัฒนาบุคลากรปัญญาจะผลเพื่อสหกรณ์แบบยั่งยืน คือ การรักษาไว้ ซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพ ให้เกิดการพัฒนากุศลกรต่อเนื่อง ต้องใช้ความเพียรทำให้เกิดความต่อเนื่องและใช้สมาธิเข้ามาช่วยในการทำสหกรณ์ฯ สุดท้ายก็ต้องนำ “สติปัญญา” อยู่เสมอในการกำกับความคิด นั่นคือ ปัญจะผลเราจะไม่หลุดไปอยู่กับความเสี่ยงที่มันเสี่ยงเกินไป หรือ หลุดไปในการพัฒนาที่มันก้าวกระโดด มองการบริหารสหกรณ์เป็นธุรกิจ เปลี่ยนการมองสหกรณ์เชิงบริหารธุรกิจ มาเป็นความคิดเดิมในอุดมการณ์ มักใช้คำว่าสหกรณ์แท้ อันหมายถึง การรักษาและปฏิบัติตาม หลักสหกรณ์ ๗ ข้อ หลักธรรมภิบาล เน้นพึ่งพาตนเอง มีความเป็นธรรมต่อมวลสมาชิก และผู้มีส่วนร่วมในกระบวนการสหกรณ์ สุดท้ายผลการวิจัย ผู้วิจัยสรุปได้ว่า สหกรณ์ที่จะอยู่แบบยั่งยืน ต้องยึดหลัก ๓ อยู่ คือ อยู่ให้ร่วมกัน อยู่ให้รอด อยู่แบบมีความหมา

## ๕.๒ ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยวิธีการหลัก คือ ประชุมการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Action Research-PR) จำนวน ๔ ครั้ง กลุ่มสหกรณ์ที่เป็นตัวแทน ร่วมประชุม ๑๐ แห่ง ตามที่รายงานวิจัย ในบทที่ ๑ บทที่ ๔ ไปแล้วนั้น พบว่า การกำหนดนโยบายในการพัฒนากุศลกรที่มุ่งเน้นสร้างวัฒนธรรมที่ประกอบด้วย พระพุทธศาสนา ตลอดจน การจัดทำโครงการต่าง ๆ ที่เป็นกิจกรรมแนวพุทธศาสนา เน้นไปเรื่อง วิชาการ ทฤษฎีกระบวนการสหกรณ์ แนวคิดหลักการ วิธีการ หลักของทฤษฎี มาตรฐานวัฒนธรรมประเพณี การทำทาน ทำบุญใส่ เสนอแนะให้ นำหลักธรรมปัญญาจะผลเพื่อสร้างระบบการพัฒนากุศลกรแบบยั่งยืน นับเป็นเครื่องมือในการพัฒนากุศลกรทุกระดับอย่างเป็นระบบ ผ่านกิจกรรม การจัดการ การกำกับดูแลอย่างต่อเนื่อง สหกรณ์ที่ใช้ระบบการพัฒนากุศลกรหลักธรรมปัญญาจะผล กลุ่มผู้ร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ให้ความเห็นร่วมกันและเชื่อว่า สหกรณ์ทุกประเภท จะมีระบบคิด อยู่บนฐานค่านิยมของการพึ่งพา และความรับผิดชอบตนเอง หลักประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรม และ ความสามัคคี

### ๕.๒.๑ ข้อเสนอแนะเชิงแผนการต่อเนื่อง

วิธีการดำเนินการวิจัยสำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยทำการจำแนกแผนการต่อเนื่องเพื่อประโยชน์ของความยั่งยืน ออกเป็น ๒ ขั้นตอน ด้วยกัน คือ ๑) แผนที่หนึ่ง ๒) แผนที่สอง ตามลำดับดังนี้

**แผนที่หนึ่ง** ที่ผู้วิจัย ได้กำหนดประโยชน์ที่จะได้รับจากงานวิจัย ซึ่งระบุไว้ในบทที่ ๑ ข้อ ๑.๗ หน้า ๗ กล่าวไว้ถึงการนำผลงานวิจัยไปขยายผลต่อสหกรณ์เครือข่ายที่เข้าร่วมกระบวนการวิจัย โดยจะนำชุดความรู้เรื่องการพัฒนาบุคลากรและแนวทางการสร้างระบบการพัฒนาปัญญาเพื่อพัฒนาสหกรณ์แบบยั่งยืน พร้อม ตัวแบบพัฒนาบุคลากรปัญญาผล นำไปออกแบบพัฒนาในบริบทของสหกรณ์แต่ละประเภท นำเสนอแนวคิด หลักการในการสร้างบุคลากร ส่งมอบให้ ๑๐ บริษัทที่เข้าร่วมงานวิจัยฉบับนี้ ตามแผนงานที่เขียนไว้

**แผนที่สอง** ผู้วิจัย วางแผนร่วมประชุมประจำเดือน กับ คณะกรรมการสหกรณ์เครือข่าย จังหวัดสมุทรปราการ เพื่อระบวาระในการติดตามความก้าวหน้า ของการสร้างระบบการพัฒนาบุคลากร ในการนำตัวแบบพัฒนาบุคลากรปัญญาผล เพื่อไปออกแบบพัฒนาในบริบทของสหกรณ์แต่ละประเภท โดยการเป็นพี่เลี้ยง แนะนำ ปรึกษา ปรึกษาให้ ผู้เกี่ยวข้องในกระบวนการสหกรณ์ มีธรรมะรักษาใจให้มี ควบคู่กับ มีกฎหมายไว้รักษากติกาในหลักสหกรณ์ และหลักธรรมาภิบาล สำนักในหน้าที่ ความดีงามบุคคล คือ มีจิตที่ตรงดงาม ด้วยหิริ โอตตัปปะ และ สุจริต ๓ ประกอบด้วย พฤติกรรม จิตใจ ปัญญา สหกรณ์ คือ จารีตที่จะไปพัฒนาตัวจิต ของคนให้มีพฤติกรรมที่ดีงาม ควรเริ่มสร้างให้เป็นระบบแต่จะให้สหกรณ์ดงาม ทางด้านจิตใจ คือ ความเสมอภาค ความยุติธรรม และ สันติภาพ คือ ปัจจัยที่ทำให้สหกรณ์สำเร็จ

### ๕.๒.๒ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑) ข้อเสนอแนะต่อ กรมส่งเสริมสหกรณ์ นำเสนอ การพัฒนาบุคลากรและแนวทางการสร้างระบบการพัฒนาปัญญาผลเพื่อพัฒนาสหกรณ์แบบยั่งยืน ให้เป็นเครื่องมือรักษาใจ ผู้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติหน้าที่ในกระบวนการสหกรณ์ และได้มีโอกาสสร้างกุศล ในกิจกรรมทางพระพุทธศาสนา ที่มีความต่อเนื่อง ในการปฏิบัติธรรมให้มีความเป็นเนื้อเดียวกันระหว่างการปฏิบัติหน้าที่ และพระพุทธศาสนา เพื่อประโยชน์สูงสุดในระบบเศรษฐกิจครอบครัว สังคม ประเทศ

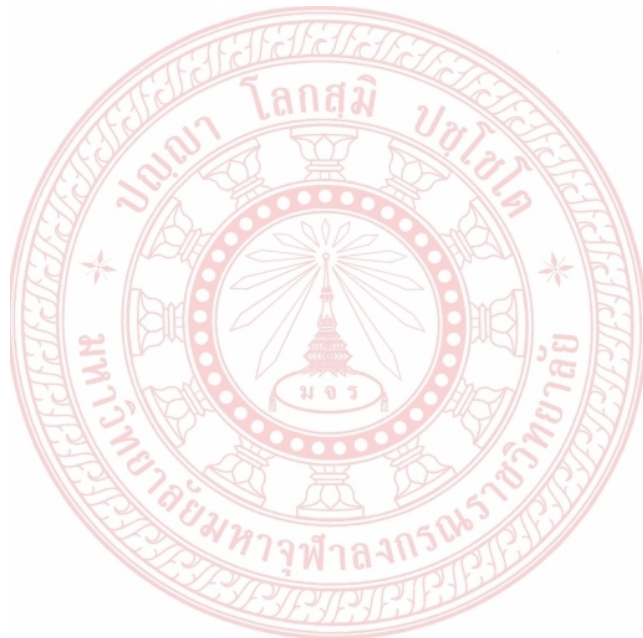
๒) ข้อเสนอแนะ ต่อผู้มีส่วนสร้างระบบพัฒนาบุคลากร ควรนำหลักธรรม ผสมผสานการ พฤติกรรมที่ดี เป็นสร้างเอกลักษณ์ที่แสดงออกถึงบุคลิกภาพของความเชื่อมั่น ศรัทธา และ ความสามารถ ของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์

๓) ข้อเสนอแนะนโยบายการพัฒนาบุคลากร ควรสร้างวัฒนธรรมกระบวนการเรียนรู้ในการบูรณาการพระพุทธศาสนากับศาสตร์สมัยใหม่ ดังปรากฏข้อความในหนังสือลิขิตธรรม พระพรหมบัณฑิต (ประยูร ธมมจิตโต), ศ.ดร. กล่าวไว้ว่า “จัดการศึกษาพระพุทธศาสนา บูรณาการกับศาสตร์สมัยใหม่ พัฒนา จิตใจ และสังคม ขยายความเพิ่มว่า ศาสตร์สอนให้ คนเก่ง ศาสนาสอนให้คนเป็นคนดี ถ้าทั้งศาสตร์และ ศาสนา ร่วมมือกันในการจัดการศึกษา สังคมจะได้ทั้งคนเก่งคนดี”

### ๕.๒.๓ ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

ในประเด็นเกี่ยวกับงานวิจัยในอนาคต ผู้วิจัยเห็นว่ายังมีบางประเด็นที่เกี่ยวข้องกับพัฒนาผู้นำ สหกรณ์กับธรรมะ และ สมาชิกสหกรณ์ ซึ่งประเด็นที่น่าสนใจ

- ๑) ควรนำไปศึกษาในประเด็นเรื่อง “พัฒนานวัตกรรมตัวแบบเชิงพุทธในการบริหารสหกรณ์”
- ๒) ควรนำไปศึกษาในประเด็นเรื่อง “ชุดความรู้หลักธรรมเพื่อสหกรณ์แบบยั่งยืน”



## บรรณานุกรม

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). การพัฒนาที่ยั่งยืน. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์บริษัทสหธรรมมิก จำกัด ๒๕๔๕.

\_\_\_\_\_ . ศึกษา ฝึกฝน พัฒนาดนให้สูงสุด . กรุงเทพมหานคร : บริษัทพิมพ์สวยจำกัด ๒๕๕๐.

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการจัดการศึกษาคณะสงฆ์, กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๔)

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต). สุขภาวะองค์กรรวมแนวพุทธ. กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท., ๒๕๔๙.

\_\_\_\_\_ . ความสุขทุกแห่งทุกมุม. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ บริษัทผลิธัมม์, ๒๕๕๔.

ราชวรมณี (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). กระบวนการเรียนรู้ในพระพุทธศาสนา. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ศรีสุภาลาดพร้าว, ๒๕๕๓.

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). วิธีบูรณาการพระพุทธศาสนากับศาสตร์สมัยใหม่ กรุงเทพมหานคร: ไทยรายวันการพิมพ์, 2552.

พุทธทาสภิกขุ. โภธิปักขิยธรรม ธรรมะสูงสุดแห่งการรู้แจ้ง ๓๗ ประการ (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ธรรมสภา)

แม่ชีเพชรลักษณ์ วงศ์สุวรรณ. การศึกษาพลละ ๕ ในพระพุทธศาสนาเถรวาท. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์ มหาบัณฑิต.** สาขาวิชาพระพุทธศาสนา. (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พุทธศักราช ๒๕๕๖).

พระครูใบฎีกาเสมอ ธมฺมวฑฺฒโน (เป่ากระโทก). วิธีการประยุกต์หลักพลละ ๕ ในพระพุทธศาสนาเถรวาทเพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการตำรวจ. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต.** สาขาวิชาพระพุทธศาสนา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พุทธศักราช ๒๕๕๖).

สำนักนายทะเบียนและกฎหมาย กรมส่งเสริมสหกรณ์ “หนังสือประมวล คำสั่ง ระเบียบและข้อกำหนดตาม **กฎหมายว่าด้วยสหกรณ์**”, สิงหาคม ๒๕๕๙ กรุงเทพมหานคร.

บุญมี จันทร์วงศ์, ๒๕๔๓ และ สุริยา เจียมประชาชนรากร, ๒๕๒๙

นิรันดร์ จุลทรัพย์, “คู่มือคณะกรรมการดำเนินการ” ( กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย. ๒๕๔๐

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง พ.ศ. ๒๕๕๐.

อิสมาอี เจ๊ะนิ และคณะ, สืบสานธรรมาธิปไตยชุมชนเกาะพิทักษ์: ปัตตานี: ศูนย์ศึกษาและพัฒนาธรรมาธิปไตย(๒๕๕๓),

จามะรี เชียงทอง, **สังคมวิทยาการพัฒนา**, (กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๙), หน้า ๑๕๓.

ชัยวัฒน์ สถาอานันท์, **สันติทฤษฎี/วิถีวัฒนธรรม**, (กรุงเทพมหานคร: เรือนแก้วการพิมพ์, ๒๕๓๙)  
 นรินทร์ชัย พัฒนพงศา “**แนวทางในการใช้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน**”,  
 (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ, ๒๕๓๘)

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, **นโยบายส่งเสริมสหกรณ์, กรมส่งเสริมสหกรณ์ 2550ก.**  
 กรุงเทพมหานคร

จิตตินันท์ นันทไพบุลย์, 2551. **จิรวิทยาการบริการ**, กรุงเทพฯ: บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน),  
 จุมพลพูนภัทรชีวิน, 2529, **การวิจัยเชิงอนาคต**, วารสารวิธีการวิจัย, กรุงเทพฯ รุ่งเรืองการพิมพ์,  
 (สำเนา),

ชามูเอล ซี, เซอร์โิต, 2549, **การจัดการสมัยใหม่**, (แปล), กรุงเทพฯ: บริษัท เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโด  
 ไชน่า จำกัด,

ณรงค์ วันดี , 2542, **สวัสดิการสังคม, คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ สถาบันราชภัฏเชียงใหม่**,  
 ธงชัย สันติวงษ์, 2539, **การบริการของรัฐในยุคโลกาภิวัตน์**, กรุงเทพมหานคร : คณะกรรมการ  
 ปฏิรูประบบ ราชการ,

นุกูล กรเย็นยงค์, 2554, **หลักและวิธีการสหกรณ์**, ภาควิชาสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์  
 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์,

บุญชม ศรีสะอาด, 2532, **วิธีทางสถิติสำหรับการวิจัย เล่ม 1**: กรุงเทพฯ : ภาควิชาพื้นฐานของ  
 การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒนมหาสารคาม,

บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2549, **สถิติวิเคราะห์เพื่อการวิจัย**, กรุงเทพฯ : จามจุรีโปรดักท์, พิมพ์ครั้งที่  
 4,

ประพันธ์ เสวตนันท์, 2538, **เศรษฐศาสตร์สหกรณ์กับการพัฒนาชนบท**, กรุงเทพมหานคร:  
 สำนักพิมพ์จุฬามหาวิทยาลัย,

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2550, **การจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งสู่ออนาคต**, กรุงเทพมหานคร,  
 สำนักพิมพ์พิมพ์ตะวัน,

พะยอม วงศ์สารศรี, 2538, **องค์และการจัดการ**, สำนักพิมพ์สุภา จำกัด กรุงเทพฯ,

วิทยากร เชียงกุล, 2550, **หยุดวิกฤติซ้ำซาก ด้วยระบบสหกรณ์**, สำนักพิมพ์บ้านพระอาทิตย์,

สตเฟน พี.รีอบบิโนส์ และแมรี คูลเตอร์, 2551, **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร**, กรุงเทพฯ: บริษัท  
 เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า จำกัด



สุบัน มุขธระโกษา,การวิจัยอนาคตด้วย เทคนิค EDFR, สำนักทะเบียนและประมวลผล  
มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ,

สุวรรณา ชูโชติ,2541, วิจัยวิจัยทางสหกรณ์,กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เกษตรศาสตร์,

เสนาะ ตีเยาว์,2543, หลักการบริหาร:การวางแผน, กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,

ศิริชัย กาญจนวาสี,2547, ทฤษฎีการประเมิน,พิมพ์ครั้งที่ 4, กรุงเทพฯ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,

อุดม เขยกีวงศ์ และนคร จิโรจพันธุ์,2540,หลักและวิธีการสหกรณ์,สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์  
กรุงเทพมหานคร,

### วิทยานิพนธ์และรายงานวิจัย

กรรณิกา เรืองสวัสดิ์,2550,ความคิดเห็นของบุคลากรสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปาง  
เกี่ยวกับการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์, วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (สหกรณ์)  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช,

ชนิษฐา บุรณพันธ์ศักดิ์ ตริรัมย์,2552,การพัฒนารูปแบบการบริหารการฝึกอบรมเพื่อความมั่นคง  
ของมนุษย์.ส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยอีส  
เทิร์นเอเซีย.

จรง สุขเกษม.2550.รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามนโยบายโรงเรียนวิถีพุทธ  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี.วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวน  
สุนันทา

จรรยาลักษณ์ เกตุปมา,2551, แนวทางการพัฒนารูปแบบการบูรณาการเครือข่ายกองทุน  
สวัสดิการชุมชน.ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตมหาวิทยาลัยขอนแก่น

จิรพรรณ พึ่งบุญ ณ ออยุธยา.2547.แนวโน้มการจัดการศึกษาของวิทยาลัยนาฏศิลป์ในทศวรรษ  
หน้า.ปริญญาโทครุศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันราชภัฏรำไพพรรณี

จิรศักดิ์ วงษาปัน.2550.แนวทางการบริหารงานสหกรณ์ร้านค้า กรณีศึกษาร้านค้าสหกรณ์  
มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จำกัด จังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำนักงานบัณฑิตศึกษา  
มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

จตุพงศ์ แก้วใส.2540.แนวโน้มการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนประถมศึกษาใน 5 จังหวัด  
ชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า(2540-2549).ปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

ชนินทร์ สุวรรณสุขุม.2548.การพัฒนาสหกรณ์นิคม กรณีศึกษา สหกรณ์นิคมสมุทรสาคร จำกัด. ปรินญาณินพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ชวชิต บุญปัน.257.การพัฒนาสหกรณ์การเกษตร กรณีศึกษาสหกรณ์เกษตรมโนรมย์ จำกัด จังหวัดชัยนาท.วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

ชวลิต บุญปัน.257.การพัฒนาสหกรณ์ กรณีศึกษาสหกรณ์เกษตรมโนรมย์ จำกัด จังหวัดชัยนาท. ปรินญาณินพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์สหกรณ์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

ชไมพร น้อยศรี.2551.คุณภาพการให้บริการของสหกรณ์ออมทรัพย์หน่วยบัญชาการสงคราม พิเศษ จำกัด.ปรินญาณินพนธ์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.

ชามীরอ กามะ.2553.วิเคราะห์สู่ทางการพัฒนาสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ: กรณีศึกษาสหกรณ์ ออมทรัพย์อิบนูอัฟฟาน จำกัด.กรุงเทพฯมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

เดชาวุธ เจ๊ะเต๊ะ.2550.การพัฒนารูปแบบการบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจ ในทศวรรษหน้า: กรณีศึกษาสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจ ภาคใต้.วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต.มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.

นฤมล พุกษา และคณะ.2554.รูปแบบเครือข่ายสหกรณ์กองทุนสวนยาง: กรณีศึกษาสหกรณ์ กองทุนสวนยางในอำเภอเทพา จังหวัดสงขลา.

นิรัญ แก้วสม.(2547).กระบวนการพัฒนาการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสหกรณ์ฝดคนม การเกษตรไชยปราการ จำกัด. ปรินญาณินพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (เกษตรศาสตร์). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

บุญฤทธิ์ เผือกวัฒนะ.2550.แนวทางการพัฒนาการบริหารงานกลุ่มสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ กรณีศึกษา สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขแพร่ จำกัด ปรินญาณินพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิตมหาวิทยาลัย แม่โจ้.

บุญล้วน อุดมพันธ์.2552.การบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตร ที่ประสบความสำเร็จ กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรวิสัย จำกัดและสหกรณ์การเกษตรปทุมรัตน์ จำกัด จังหวัด ร้อยเอ็ด.ปรินญาณินพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเกษตรศาสตร์การพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด.

ประจักษ์ ผลเรือง.2545การพัฒนาแบบการบริหารกองทุนหมู่บ้าน.ปรินญาณินพนธ์ศิลปศาสตรดุษฎี บัณฑิตสาขาพัฒนาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัยขอนแก่น.

พินิจ บุญมาก.2551.ความพึงพอใจของสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์กรมเสมียนตราที่มีต่อการใช้ บริการสหกรณ์ออมทรัพย์ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม จำกัด.วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิตมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

พรณาสีทิ กิจเจริญถาวรชัย.2553.ประสิทธิภาพการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตร จำกัด ที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการและความพึงพอใจของสมาชิกสหกรณ์ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา. ปรียญญาณิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

ภัทรารวรรณ ศรีโพธิ์น้อย.2551.สภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์ใน จังหวัดลพบุรี.บริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.

วนิชา แสนรัมย์เย็น.2551.การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดอุบลราชธานี. ปรียญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

สุจิตรา บุญเรืองรอด.2551.การศึกษาโครงสร้างและการบริหารจัดการองค์กรของสหกรณ์การเกษตร เพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. สุพรรณบุรี จำกัด. ปรียญญาวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สำนักงานบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

สาลินันท์ เทพประสาน.2553.การพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนแบบผสมโดยใช้เทคนิคการเรียนรู้ร่วมกันที่มีระบบแคฟโพลต์สนับสนุน.วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

อุทัย ปรียญญาสุทินันท์.2550.การจัดการและแนวทางการพัฒนาสหกรณ์โคนมในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร กรณีศึกษาสหกรณ์โคนมน้ำพอง จำกัด อำเภอน้ำพอง จังหวัดขอนแก่น.ปรียญญา ศิลปะศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

อรอนงค์ สุมานัส.2548.การพัฒนาสหกรณ์ร้านค้า กรณีศึกษาชุมชนร้านสหกรณ์แห่งประเทศไทย จำกัด.ปรียญญาณิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

## วารสารและเอกสาร

คณะกรรมการการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ คพช. แผนพัฒนาการสหกรณ์ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2555-2560 (สำเนา).

เชิญ บำรุงวงศ์.2548. หลักการพื้นฐานของสหกรณ์ออมทรัพย์.หนังสือพิมพ์สหกรณ์ปีที่ 66 ฉบับที่ 4 (ตุลาคม- ธันวาคม 2548).

บุญฤทธิ เผือกวัฒนะ.2550.ความรู้เบื้องต้นการออม การลงทุนและการการกู้ยืมสำหรับสมาชิก สหกรณ์ออมทรัพย์.(สำเนา)

ประดิษฐ์ มัชฌิมา.2548.ขบวนการสหกรณ์ของประเทศไทยและต่างประเทศ.หนังสือพิมพ์ สหกรณ์ปีที่66 ฉบับที่ 33 (กรกฎาคม – กันยายน 2548 ).

## อ้างอิงออนไลน์

กรมส่งเสริมสหกรณ์ **ประวัติการสหกรณ์ในประเทศไทย** (ระบบออนไลน์) สืบค้น  
จาก:[http://www.cpd.go.th/web\\_cpd/cpd/Allabout.html](http://www.cpd.go.th/web_cpd/cpd/Allabout.html) (16 พฤษภาคม 2555)

กรมส่งเสริมสหกรณ์ **หลักการการสหกรณ์** (ระบบออนไลน์) สืบค้น  
จาก:[www.cpd.go.th/kow\\_coop07.html](http://www.cpd.go.th/kow_coop07.html).(15 มิถุนายน 2555)

ชนิภาฐา กาญจนรังสีนนท์.**การบริหารงานเครือข่าย**.(ระบบออนไลน์)  
สืบค้นจาก:[www.northphc.org/doc/mananet](http://www.northphc.org/doc/mananet)(20 กรกฎาคม 2555 )

จุฑาทิพย์ ภัทรวาท.2554.**ว่าด้วยเรื่อง “เครือข่าย”กับการพัฒนาการสหกรณ์**(ระบบออนไลน์)  
สืบค้นจาก [www.cai.ku.ac.th/article/network\\_coop.pdf](http://www.cai.ku.ac.th/article/network_coop.pdf) (11 พฤศจิกายน 2555)

ปรเมศวร์ อินทรชุมนุม.**สหกรณ์ในความหมายของกฎหมาย**.(ระบบออนไลน์)  
สืบค้นจาก [www.cai.ku.ca.th/article/008-2554.pdf](http://www.cai.ku.ca.th/article/008-2554.pdf).( 9 มกราคม 2556)

## ภาษาอังกฤษ : Secondary Source:

### (1) Books:

Becker, B. E., Huselid, M.A. and Ulrich, D. **The HR Scorecard: Linking People Strategy,Performance**. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

Blank, William E. **Handbook for Developing Competency-Based Training Programs**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1982.

Carpenter, B D, Mulligan, E. A **Family,Know Thyself. A Workbook – Based Intergenerational Intervention to Improve Parent Care Coordination**”, Clinical The Oxford English Dictionary, London: Oxford University Press, 1993.

Abdul Ghafar Don, Berhanuddin Abdullah,& Zulkiple Abd.Ghani,2000.**Dakwah dan Pengurusan Islam di Malaysia Konsep dan Pekalsanaan**.Penerbit Umiversiti Kebangsaan Malaysia.Sekangor Darul Ehsan.Malaysia.

Abu Dawud, Sulaiman Ibn al- ‘Ash’ adh al-Sajistaniy al-Azdiy,n.d. **Sunan Abi Dawud**. Syria: Dar al-Hadith,

Ahmad Ibrahim Abu Sin,1997, **Pengurusan Dalam**. Dalam Islam. Dewan Bahasa dan Pustaka.Kuala Lumpur Malaysia.

Gary Dessler.nd. **Human Resource Management**. Pearson Educational International,  
 Abi Muhammad Ibn Ahmad Ibn Muhammad Ibn Qudamah. N.d. **al-Mughniy**, Dar  
 'Alima'al-al-Kutub,Riyadh.

**Merriam Webster's Collegiate Dictionary Tenth Edition**. Incorporated  
 Springfieldd.Massachusetts. U.S.A.

Muhammad Al-Buraey,1992,**Pembangunan Pentadbiran Menurut Perspektif Islam**.  
 Dewan Bahasa dan Pustaka,Makaysia.

Muhammad Ibn isa Saurah al-Tirmidhiy,**Sahih Sunan al-Tirmidhiy**. Riyadh:Maktabah al-  
 Ma'aaef Li al-Nashar wa al - Tauzi' li Sahibuh Sa'ad Abdurrahman al-Rasyid.

R.Wayne Mondy & Robet M,Noe nd. **Human Resource Management**.Pearson Educational  
 International. (ninth edition).

Syed Othman Alhabsyi dan Hamiza Ibrahim.1998.**Pengurusan dan Pentadbiran Mencai  
 Kecemerlangan Mekakui Penghayatan Nila**,Institut Kefahaman Kefahaman Islam Malaysia(IKIM).

**The Oxford English Reference Dictionary**.1996.Oxford University Press.New York.

Sayyed Sabiq,4:1998.**Figh al-Sunnah** Dar al-Fikri.Berut Lebanon.

Wahbah al-Zuhaili,2002,**Fiqh dan Perundangan Islam** Jilid 4 Dewan Bahasa dan  
 Pustaka,Kuala Lumpur.



## “การสร้างระบบการพัฒนาปัญญาเพื่อพัฒนาสหกรณ์แบบยั่งยืน”

Creating the development of Panjapala for the sustainable development of cooperatives

ดร.อรชร ไกรจักร์ ดร.ขันทอง วัฒนะประดิษฐ์

Dr. Orachorn Kraichakr Dr. Khantong Wattanapradith

ผ.ศ.ดร.แม่ชี กฤษณา รักษาโณม °

Asst Prof Dr. Kristina Raksachom

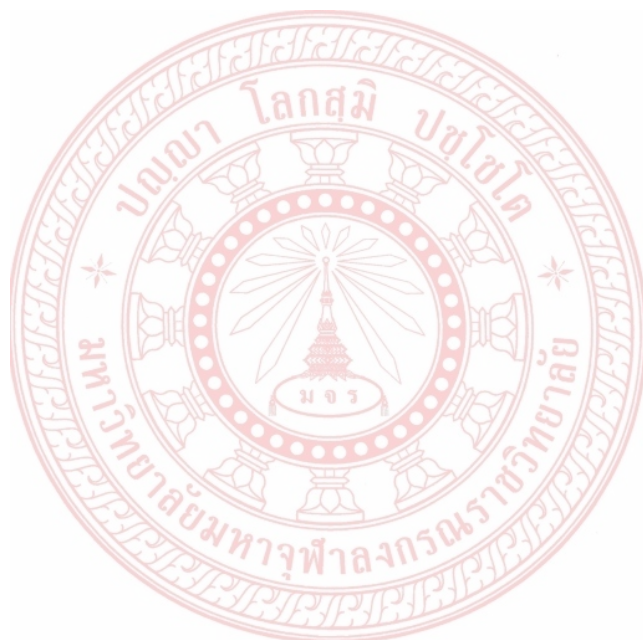
### บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยเรื่องนี้ ใช้รูปแบบงาน ( Action Research)โดยมีการศึกษาข้อมูลพื้นที่ จังหวัดสมุทรปราการ เป็นการวิจัยมุ่งเน้นการประชุมระดมสมอง กำหนดปัญหาโดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการสหกรณ์มีส่วนร่วมในงานวิจัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑) เพื่อศึกษากระบวนการและระบบการพัฒนาคูคาลกรสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ ๒) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาคูคาลกรสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ ๓) เพื่อนำเสนอการสร้างระบบปัญญาเพื่อพัฒนาสหกรณ์แบบยั่งยืน ผลการวิจัย พบว่ากระบวนการและระบบการพัฒนาคูคาลกรสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ ตามข้อเท็จจริงสหกรณ์ทุกประเภทนั้น มีหลักการ ข้อบังคับ กฎระเบียบ สหกรณ์พร้อมกฎหมายกว่า ๑๐๘ ฉบับที่สามารถนำมาบังคับใช้ได้เป็นอย่างดี ครอบคลุม ปัจจัยความสำเร็จเกิดขึ้นจากหลักมีหลักการ ข้อบังคับ กฎระเบียบสหกรณ์ การนำเสนอการสร้างระบบปัญญาเพื่อพัฒนาสหกรณ์แบบยั่งยืน ผู้ร่วมประชุม ๔ กลุ่ม และ ตอบแบบสอบถาม จำนวน ๖๘ ราย ผลการศึกษา พบว่า ร้อยละ ๙๕ เห็นด้วยกับการสร้างระบบพัฒนาคูคาลกร นำหลักธรรมมาประยุกต์ใช้ออกแบบเพื่อการพัฒนาจิตใจของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งตามโครงสร้างบริหาร ผสมผสานกับหลัก 3 R ใช้วิธีการพัฒนาคูคาลกรแบบ “บ่มเพาะคนดี” หลักวิชาการ หลักธรรมปัญญาจะผล เป็นวงกลมสายธารคุณค่างานลือมือผู้ปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาความเจริญงอกงาม ด้านความเป็นคนดี มีจิตสำนึกในหน้าที่ งานวิจัยนี้ทำการถอดบทเรียน จากกลุ่มผู้นำสหกรณ์ ผู้ปฏิบัติงาน ฝ่ายจัดการ สมาชิก และ ภาครัฐสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ ให้ความเห็นร่วมกันอย่างเป็นเอกภาพ เชื่อมั่นว่าการสร้างระบบพัฒนาคูคาลกรปัญญาเพื่อพัฒนาสหกรณ์แบบยั่งยืน จะเกื้อหนุนสามารถขับเคลื่อนคูคาลกรทุกระดับ ให้มีคุณลักษณะของผู้มีปัญญา กำลังแห่งความรอบรู้ ความฉลาด มีคุณธรรม และ จริยธรรม

1.ดร. อรชร ไกรจักร์ อาจารย์พิเศษประจำ หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย นักบริหาร / ดร.ขันทอง วัฒนะประดิษฐ์ อาจารย์ประจำ หลักสูตรสันติศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย / ผ.ศ. ดร. แม่ชีกฤษณา รักษาโณม ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ของผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ผลลัพธ์ที่ได้ คือ ชุดความรู้ และ ตัวแบบพัฒนาบุคลากร ( Innovation) เพื่อการพัฒนาบุคลากร นับเป็นตัวแบบที่จะนำไปสร้างกระบวนการพัฒนาสหกรณ์ แต่ละประเภท โดยผสมผสาน เข้ากับหลักสหกรณ์ที่เป็นมาตรฐานวิชาชีพของกระบวนการสหกรณ์ จากการอภิปราย ผล คณะกรรมการเครือข่ายสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ มีความเชื่อมั่นว่าระบบการการพัฒนาปัญญาจะสามารถเปลี่ยนพฤติกรรมบุคลากรสหกรณ์ให้มี “ทิริโอตตูปะ” ส่งผลให้บุคลากรของกระบวนการพัฒนาบุคลากร มีความสำนึกในหน้าที่ รักษาหน้าที่ด้วยธรรมะ

**คำสำคัญ:** การสร้างระบบการพัฒนา ปัญญา สหกรณ์แบบยั่งยืน



**ABSTRACT:**

This article is part of a research that aims to develop a model for strengthening emotional intelligence of nursing professionals with the mixed research method. The results showed that emotional intelligence in Buddhism relies on the concepts and methods of balance, which include the Middle Path, Right Understanding (Sammathiti), and Right Thought (Sammāsaggapa), to allow a person to be aware and understand his or her own emotions. For a nurse to perform at the professional standard level, emotional intelligence also requires mindfulness and awareness. A Buddhist model for strengthening emotional intelligence of nursing professionals was developed from the concept of Bhavana 4 (training of the mind) and applied in a workshop design. The model and the workshop format were evaluated by experts and then used with two nursing populations. The model demonstrated 4 ways to strengthen emotional intelligence among the nursing professionals: 1) self-reflection, 2) development of emotional strength and positive thinking, 3) increase of mental power through meditation, and 4) learning of “caring & sharing” concept and letting go, which was central to the model. The workshops resulted in a positive changes in mood and emotional of the nursing professionals, especially in terms of behaviors, communication, and reasoning.

**Keywords:** Creating the development Panjapala Sustainable development of cooperatives



## ๑. ปรากฏการณ์ทางสังคม

ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในข่าวสารบ้านเมือง และ จากรายงานกิจการของสหกรณ์ในประเภทต่างมีเนื้อหาและประเด็นปัญหาไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือสหกรณ์หลายแห่งได้บริหารสหกรณ์ผิดไปจากหลักการสหกรณ์เดิมเริ่มเน้นเป็นรูปธุรกิจได้นำกำไรสุทธิประจำปีมาจัดสรรเป็นเงินกองทุนสงเคราะห์ที่เอื้อประโยชน์ต่อคณะกรรมการดำเนินการ และ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ โดยอาศัยอำนาจของคณะกรรมการดำเนินการ กำหนดระเบียบขึ้นถือใช้เป็นไปในลักษณะที่ไม่ถูกต้องและเป็นธรรมต่อมวลสมาชิกบางสหกรณ์ พบว่า คณะกรรมการดำเนินการ มีการกำหนดระเบียบขึ้นมาซ้ำซ้อนกับเงินสวัสดิการที่สหกรณ์จัดให้ในรูปแบบไม่เป็นธรรมต่อมวลสมาชิก หรือ กำหนดรูปแบบต่าง ๆ ให้มีค่าใช้จ่ายเพิ่มเป็นรายเดือนอย่างไม่ถูกต้องหรือเหมาะสมซึ่งอาจทำให้สหกรณ์ในภาพรวมเสียประโยชน์ได้<sup>๒</sup>

## ๒. ข้อเท็จจริงที่ปรากฏในกระบวนการสหกรณ์

ด้วยสภาพปัญหาของผลการบีบคั้นทางเศรษฐกิจของสังคมชาวนาจึงเป็นมูลเหตุของการเกิดสหกรณ์ในประเทศไทย<sup>๓</sup>คำว่า “สหกรณ์” มีความหมาย สหกรณ์ (cooperative หรือ co-op) คือ องค์กรที่เกิดจากการรวมกลุ่มบุคคล เพื่อดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจ สหกรณ์มีอุดมการณ์ร่วมกัน หลักการ วิธีการสหกรณ์ ระหว่างดำเนินกิจกรรม มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาความยากจน การเป็นหนี้ในระบบ และ ปลายทางเพื่อให้บรรลุจุดหมายของการพัฒนาที่ยั่งยืน ดังนั้น รัฐบาลจึงได้กำหนดแผนพัฒนาประเทศฉบับที่ ๘ ถึง ๑๒ มุ่งเน้นที่ให้ความสำคัญต่อ การพัฒนาคนให้ เพราะ “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” และ ความมีดุลยภาพเป็นนับเป็นเงื่อนไขของความยั่งยืน จุดหมายปลายทางของการพัฒนาที่ยั่งยืน คือ การพัฒนาที่ทำให้เกิดดุลยภาพของ เศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติ และ สิ่งแวดล้อม เพื่อการอยู่ดีมีสุขของประชาชนชน ฉะนั้น สหกรณ์ทุกประเภท คือ เครื่องมือสำคัญ ที่ใช้เป็นกลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานราก

เศรษฐกิจ คือ หัวใจ สำคัญที่ทำให้เกิดความเข้มแข็งของชุมชน สังคม เกิดดุลยภาพของการพัฒนาประเทศ เพราะเศรษฐกิจที่มีรากฐานมั่นคง เกื้อหนุนขีดความสามารถในการแข่งขัน และสามารถพึ่งตนเองได้ ฉะนั้น หลักสหกรณ์ อุดมการณ์ หลักการ และ วิธีการ ตลอดจน หลักธรรมที่นำมาใช้กับการพัฒนาบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ อย่างเป็นระบบนั้น ต้องอาศัย แนวทางการพัฒนา

<sup>๒</sup>สำนักงานทะเบียนและกฎหมาย กรมส่งเสริมสหกรณ์ “หนังสือประมวล คำสั่ง ระเบียบและข้อกำหนดตามกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์”, สิงหาคม ๒๕๕๙ กรุงเทพมหานคร.

<sup>๓</sup>บุญมี จันทรวงศ์, ๒๕๔๓ และ สุริยา เจียมประชานรากร, ๒๕๒๙ ในสมัยรัชการที่ ๕ เมื่อ พ.ศ. ๒๕๔๗ กระทรวงพระคลังมหาสมบัติ ได้ปรึกษา เซอร์ เบอร์นาร์ดฮันเตอร์ (Sir Bernard Hunter) นายธนาคารแห่งมัทราส ประเทศอินเดีย ถึงแนวทางการแก้ปัญหาของชาวนา ซึ่งได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ให้ตั้งธนาคารให้กู้ยืมแห่งชาติขึ้น (National Loan Bank)

ร่วมกัน แบบพลวัต<sup>๔</sup> จะเห็นได้ว่า สถานการณ์ปัจจุบันจากการตรวจสอบประเมิน พบว่า บุคลากรทุกระบบในกระบวนการสหกรณ์ ขาดการนำความรู้ไปใช้ในการบริหารจัดการ คือ หลักวิชาการหลักธรรม โดยมี “กิเลส และ อำนาจ” เป็นสิ่งที่ขัดขวางต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ถ้าไม่สามารถขจัดหรือ ลดละออกจากบุคลากรทุกระดับที่มีตำแหน่งหน้าที่อำนาจของกระบวนการสหกรณ์ จะก่อให้เกิดการทำลายระบบที่ดี ให้สูญหายเพียง เพื่อสนองความอยากได้ผลประโยชน์ของตน ความอยาก มีอำนาจความยิ่งใหญ่ หรือ ความไม่ยึดมั่น ในค่านิยมอุดมการณ์ ของกระบวนการสหกรณ์ กล่าวคือ ผู้บริหาร ผู้มีอำนาจดำเนินการ ทำร้ายระบบการจัดการ คุณค่า อุดมการณ์สหกรณ์กันเองเพื่อสนองต่อ “กิเลส และ อำนาจ” ส่งผลให้ขาดคุณธรรม จริยธรรมในกระบวนการสหกรณ์ จึงเป็นเรื่องที่น่าสะพรึงกลัวยิ่งนัก ภาพสะท้อนนี้ เป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น และเป็นข่าวดังระดับในประเทศ สร้างความเสียหายต่อระบบเศรษฐกิจโดยรวม

จากปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในข่าวสารบ้านเมือง และ จากรายงานกิจการของสหกรณ์ในประเภท ต่างมีเนื้อหาและประเด็นปัญหาไปในทิศทางเดียวกัน ตามที่ได้กล่าวข้างต้น ผู้วิจัยมีความสนใจในการค้นหาการสร้างระบบการพัฒนาปัญญาเพื่อพัฒนาสหกรณ์แบบยั่งยืนเพื่อให้ได้มาซึ่ง “เครื่องมือ” การพัฒนาด้านจิตใจบูรณาการเข้ากับ มาตรฐาน กฎหมาย ข้อบังคับ คำสั่ง ระเบียบ สหกรณ์ นำมาเป็นแนวทางปฏิบัติของคณะกรรมการดำเนินการ และผู้ปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายจัดการ ซึ่งก่อให้เกิด “นวัตกรรม”<sup>๕</sup> ของกระบวนการสหกรณ์ทุกประเภท ผลลัพธ์ คือ มีมีโนสำนึกความรักในหน้าที่ประกอบด้วยสัมมาทิฐิ วางใจตั้งตนที่ถูกต้อง เพื่อการปฏิบัติหน้าที่ให้สมบูรณ์ มองเห็นส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว มีความโอบอ้อมอารี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีเหตุผล สามารถแยกแยะสิ่งดีสิ่งชั่ว รู้ว่าสิ่งไหนควรทำ หรือ ไม่ควรทำ โดยน้อมนำธรรม “ปัญญาผละ” ความหมาย คือ การนำหลักธรรมผละ ๕ เป็นเครื่องมือ ขับเคลื่อนบุคลากรทุกระดับ สร้างระบบการพัฒนา เพื่อให้เกิดการคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ตามตำแหน่งที่สำคัญ พัฒนาระบบงานให้มีคุณภาพในการขับเคลื่อนบุคลากร ให้มีความรู้ มีคุณธรรม จริยธรรม ตามหลักสหกรณ์

การนำหลักธรรมมาผสมผสาน สร้างระบบการพัฒนาปัญญาเพื่อสหกรณ์แบบยั่งยืน ถ้าได้มีการออกแบบที่ดี ให้ครบวงจร สามารถนำไปพัฒนาใช้แบบสมบูรณ์ ในระบบธรรมภิบาลและบุคลากรที่มีคุณธรรมจริยธรรม เกื้อหนุนรวมเป็นหนึ่งเดียวกัน ก่อให้เกิดปัญญาและกำลังแห่งความรอบรู้หรือ ความฉลาดซึ่งเป็นคุณสมบัติของผู้นำทุกระดับ ที่พึงมีคุณธรรมในใจ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการองค์กร บุคลากรที่มีความเกี่ยวเนื่อง อันประกอบด้วย คณะกรรมการดำเนินการ และ ฝ่ายจัดการบุคลากร ของกระบวนการสหกรณ์ เพื่อความเป็นผู้มีความรู้ คู่คุณธรรม มีภูมิคุ้มกันตนเอง เข้าใจในระบบสหกรณ์ พึ่งพาตนเอง พอเพียง ตามบริบทของสหกรณ์แต่ละประเภท<sup>๖</sup> โดยที่ไม่ต้อง

<sup>๔</sup>นิรันดร์ จุลทรัพย์, “คู่มือคณะกรรมการดำเนินการ” (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.2540) หน้า 94

<sup>๕</sup>นวัตกรรม ในงานวิจัยนี้ หมายถึงการทำสิ่งต่างๆ ด้วยวิธีใหม่ๆ และยังสามารถหมายถึงการเปลี่ยนแปลงทางความคิด การผลิต กระบวนการ หรือองค์กร ไม่ว่าจะการเปลี่ยนนั้นจะเกิดขึ้นจากการปฏิวัติ

<sup>๖</sup>สหกรณ์ในประเทศไทยที่จดทะเบียน มีทั้งหมด ๗ ประเภท

พึ่งพาคนอื่น ผลการวิจัย เรื่องนี้จะช่วยค้นหาการสร้างระบบการพัฒนาปัญญาผลเพื่อพัฒนาสหกรณ์แบบยั่งยืน ที่สำคัญเพื่อให้ฐานชีวิตของสมาชิกมีความมั่นคง สมาชิกสามารถเอาสิ่งที่เราเหลือกินเหลือใช้ไปทำการค้ากับผู้อื่น นำเงินเข้ามาเพื่อเป็นเงินออม หรือ เงินที่จะลงทุนต่อไปในอนาคต เปรียบเสมือนบ้านที่มีรากฐานที่แข็งแรง เมื่อเกิดความแข็งแรงแม้ลมพายุที่พัดโหมกระหน่ำก็ไม่สามารถทำให้บ้านพังทลายได้ เปรียบเสมือนภูมิคุ้มกันภัยอย่างดีของบุคลากร และ เงินออมของสมาชิกได้นำไปเพื่อวัตถุประสงค์ของสหกรณ์เกิดความมั่นคง มั่นคง ครอบคลุมเข้มแข็ง สอดคล้องยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนแห่งสหประชาชาติ Millennium Development Goals ( MDGs) การบริหารหลักการสหกรณ์ในลักษณะสังคมแห่งการออมปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ฉะนั้น งานวิจัยนี้ต้องอาศัยความรู้ ความรอบคอบ และความระมัดระวัง การนำวิชาการและธรรมะผ่านกระบวนการวิจัย เพื่อให้ได้มาซึ่งเครื่องมือการสร้างระบบการพัฒนาปัญญาผลเพื่อพัฒนาสหกรณ์แบบยั่งยืน ในทุกขั้นตอนของระบบงาน เพื่อเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจให้บุคลากรดำรงอยู่ด้วยคุณธรรม และความซื่อสัตย์สุจริต คุณค่าของสหกรณ์ อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์อันจะเป็นหนทางที่จะนำสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน งานวิจัยนี้ นำ ระเบียบการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research-AR ) เพื่อการวิจัย ที่สำคัญงานวิจัยนี้จะค้นหาบริบทของสหกรณ์เพื่อสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาประเทศ บนพื้นฐานปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยมีจุดเน้นที่สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงและภาวะความเสี่ยงในเชิงเศรษฐกิจ สังคม แบบยั่งยืน เกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพคนไทย ให้มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นกลไกการพัฒนาด้านธรรมาภิบาล ส่งเสริมการพัฒนาผลิตภาพแรงงาน นอกจากนี้ ปัจจัยความสำเร็จทางอ้อม คือ ส่งเสริมกระบวนการสร้างความมั่นคงของเศรษฐกิจชุมชนส่งเสริมการเจริญเติบโตที่ยั่งยืน

### ๓. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- ๓.๑ เพื่อศึกษากระบวนการและระบบการพัฒนาบุคลากรสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ
- ๓.๒ เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ
- ๓.๓ เพื่อนำเสนอการสร้างระบบการพัฒนาปัญญาผลเพื่อพัฒนาสหกรณ์แบบยั่งยืน

### ๔ ขอบเขตการวิจัย

ในการวิจัยเรื่องการสร้างระบบการพัฒนาปัญญาผลเพื่อพัฒนาสหกรณ์อย่างยั่งยืน นี้เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ได้กำหนดขอบเขตในการศึกษา ไว้ ๔ ด้าน

#### ๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประวัติความเป็นมา สภาพบริบทของสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการตามหลักการมาตรฐานสหกรณ์ ๗ ประการ มาตรฐานสหกรณ์พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๔๒ กฎหมายข้อบังคับที่มีความเกี่ยวเนื่องกับกระบวนการสหกรณ์ แนวคิดทฤษฎีการมีส่วนร่วม แนวคิดเรื่องการบริหารและพัฒนาองค์กร และ ศึกษาหลักปัญญาผล (ผล ๕) และ หลักธรรมที่เกี่ยวข้องจากคัมภีร์พระไตรปิฎก อรรถาถา หนังสือ ตำรา เพื่อให้เกิดการบูรณาการองค์

วารัฐในเชิงแนวคิดทฤษฎี ประกอบกับการศึกษาสภาพบริบทของสมาชิกและผู้บริหารสหกรณ์ในพื้นที่ จังหวัดสมุทรปราการ เพื่อวิเคราะห์หาจุดอ่อน และจุดแข็ง เพื่อสร้างเครื่องมือ ระบบการพัฒนาปัญญา ผลิตเพื่อพัฒนาสหกรณ์อย่างยั่งยืน ทั้ง ๓ ด้าน คือ ๑ ) ด้านดำเนินการ ๒) ด้านรักษาไว้ ๓ ) ด้าน พัฒนาให้ยั่งยืน

๔.๒ ขอบเขตด้านพื้นที่ พื้นที่ศึกษา คือ สมาชิกสหกรณ์ในจังหวัดสมุทรปราการ

## ๕.เครื่องมือวิจัย

**ประชากรและกลุ่มเป้าหมาย** กลุ่มประชากรที่ศึกษา คณะผู้วิจัย แบ่งเป็น ๔ กลุ่ม

๑) กลุ่มที่ ๑ คือ สมาชิกสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ จำนวน ๑๔๓ สหกรณ์ เพื่อ ศึกษาจัดกลุ่มคุณภาพของสหกรณ์ตามผลการประเมินของคณะผู้ตรวจประเมินสหกรณ์จังหวัด

๒) กลุ่มที่ ๒ คือ กลุ่มผู้บริหารและคณะดำเนินการของสหกรณ์ที่ผ่านการประเมิน มาตรฐานสหกรณ์ จำนวน ๑๕ สหกรณ์ เพื่อสัมภาษณ์ย่อยระดมความเห็นวิเคราะห์จุดอ่อน จุด แข็ง และปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาคุณธรรมในระบบพัฒนาบุคลากรสหกรณ์

๓) กลุ่มที่ ๓ คือ กลุ่มตัวแทนของสมาชิกสหกรณ์ทุกประเภทในจังหวัดสมุทรปราการ จำนวน ๒๐ สหกรณ์ เพื่อรวบรวมแนวคิดและค้นหาแนวทางการสร้างระบบการพัฒนาปัญญาผลิตเพื่อ พัฒนาสหกรณ์อย่างยั่งยืน

๔) กลุ่มที่ ๔ คือ กลุ่มตัวแทนสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาสหกรณ์ ตามโครงสร้างสหกรณ์ ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ ฝ่ายตรวจสอบกิจการ และกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญด้านศาสนา ด้านสหกรณ์ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแสวงหาหนทางร่วมในการนำแนวทาง ว่างระบบการพัฒนาปัญญาผลิตเพื่อพัฒนาสหกรณ์อย่างยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติ

## ๖.ประโยชน์ที่ได้รับ

๖.๑ ได้ชุดความรู้เรื่องการพัฒนาบุคลากร และ แนวทางการสร้างระบบการพัฒนาปัญญาผลิต เพื่อพัฒนาสหกรณ์แบบยั่งยืน

๖.๒ ได้ตัวแบบพัฒนาบุคลากรปัญญาผลิตเพื่อพัฒนาสหกรณ์แบบยั่งยืน

๖.๓ สร้างการตื่นรู้ และการมีส่วนร่วมในการนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาไปใช้ในการ พัฒนาบุคลากรและการบริหารสหกรณ์ เกิดเครือข่ายความร่วมมือเพื่อนำไปสู่การนำตัวแบบไป ใช้พัฒนาสหกรณ์อย่างเป็นรูปธรรม

## ๗. ผลการศึกษา

การศึกษาวิจัยเรื่องนี้ ใช้รูปแบบงาน ( Action Research)โดยมีการศึกษาข้อมูลพื้นที่จังหวัดสมุทรปราการ เป็นการวิจัยมุ่งเน้นการประชุมระดมสมอง กำหนดปัญหาโดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการสหกรณ์มีส่วนร่วมในงานวิจัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑) เพื่อศึกษากระบวนการและระบบการพัฒนาบุคลากรสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ ๒) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ ๓) เพื่อนำเสนอการสร้างระบบปัจจัยผลเพื่อพัฒนาสหกรณ์แบบยั่งยืน

ผลการวิจัย พบว่ากระบวนการและระบบการพัฒนาบุคลากรสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ ตามข้อเท็จจริงสหกรณ์ทุกประเภทนั้น มีหลักการ ข้อบังคับ กฎระเบียบสหกรณ์พร้อมกฎหมายกว่า ๑๐๘ ฉบับที่สามารถนำมาบังคับใช้ได้เป็นอย่างดี ครอบคลุม ปัจจัยความสำเร็จเกิดขึ้นจากหลักมีหลักการ ข้อบังคับ กฎระเบียบสหกรณ์ การนำเสนอการสร้างระบบปัจจัยผลเพื่อพัฒนาสหกรณ์แบบยั่งยืน ผู้ร่วมประชุม ๔ กลุ่ม และ ตอบแบบสอบถาม จำนวน ๖๘ ราย ผลการศึกษาพบว่า ร้อยละ ๙๕ เห็นด้วยกับการสร้างระบบพัฒนาบุคลากร นำหลักธรรมมาประยุกต์ใช้ ออกแบบเพื่อการพัฒนาจิตใจของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งตามโครงสร้างบริหาร ผสมผสานกับหลัก 3 R ใช้วิธีการพัฒนาบุคลากรแบบ “บ่มเพาะคนดี” หลักวิชาการ หลักธรรมปัญญาจะผล เป็นวงกลมสายธารคุณค่างานลือมือใจผู้ปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาความเจริญงอกงาม ด้านความเป็นคนดี มีจิตสำนึกในหน้าที่

งานวิจัยนี้ทำการถอดบทเรียน จากกลุ่มผู้นำสหกรณ์ ผู้ปฏิบัติงาน ฝ่ายจัดการ สมาชิก และ ภาคีรัฐสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ ให้ความเห็นร่วมกันอย่างเป็นเอกภาพ เชื่อมั่นว่าการสร้างระบบพัฒนาบุคลากรปัจจัยผลเพื่อพัฒนาสหกรณ์แบบยั่งยืน จะเกื้อหนุนสามารถขับเคลื่อนบุคลากรทุกระดับ ให้มีคุณลักษณะของผู้มีปัญญา กำลังแห่งความรอบรู้ ความฉลาด มีคุณธรรม และจริยธรรมของผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ผลลัพธ์ที่ได้คือ ชุดความรู้ และ ตัวแบบพัฒนาบุคลากร ( Innovation) เพื่อการพัฒนาบุคลากร นับเป็นต้นแบบที่จะนำไปสร้างกระบวนการพัฒนาสหกรณ์ แต่ละประเภท โดยผสมผสาน เข้ากับหลักสหกรณ์ที่เป็นมาตรฐานวิชาชีพของกระบวนการสหกรณ์ จาก การอภิปรายผล คณะกรรมการเครือข่ายสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ มีความเชื่อมั่นว่าระบบการการพัฒนาปัจจัยผล สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมบุคลากรสหกรณ์ให้มี “hiriโอดตปปะ” ส่งผลให้บุคลากรของกระบวนการพัฒนาบุคลากร มีความสำนึกในหน้าที่ รักษาหน้าที่ด้วยธรรมะ

## บรรณานุกรม

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). การพัฒนาที่ยั่งยืน. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์บริษัทสหธรรมมิก จำกัด ๒๕๔๕.

\_\_\_\_\_ . ศึกษา ฝึกฝน พัฒนาตนให้สูงสุด . กรุงเทพมหานคร : บริษัทพิมพ์สวยจำกัด ๒๕๕๐.

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการจัดการศึกษาคณะสงฆ์,

กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๔)

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต). สุขภาวะองค์กรรวมแนวพุทธ. กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท., ๒๕๔๙.

\_\_\_\_\_ . ความสุขทุกแห่งทุกมุม. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ บริษัทผลิธัมม์, ๒๕๕๔.

พระราชวรมุนี (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). กระบวนการเรียนรู้ในพระพุทธศาสนา

กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ครูสภาลาดพร้าว, ๒๕๕๓.

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). วิธีบูรณาการพระพุทธศาสนากับศาสตร์

สมัยใหม่. กรุงเทพมหานคร: ไทยรายวันการพิมพ์, 2552.

พุทธทาสภิกขุ. โภธิปักขิยธรรม ธรรมะสูงสุดแห่งการรู้แจ้ง ๓๗ ประการ (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ \_\_\_\_\_ ธรรมสภา)

แม่ชีเพชรลักษณ์ วงศ์สุวรรณ. การศึกษาพละ ๕ ในพระพุทธศาสนาเถรวาท.

วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์ **มหาบัณฑิต**. สาขาวิชาพระพุทธศาสนา. (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พุทธศักราช ๒๕๕๖).

สำนักนายทะเบียนและกฎหมาย กรมส่งเสริมสหกรณ์ “หนังสือประมวล คำสั่ง ระเบียบ และข้อกำหนดตาม **กฎหมายว่าด้วยสหกรณ์**”, สิงหาคม ๒๕๕๙ กรุงเทพมหานคร.

บุญมี จันทรวงศ์, ๒๕๔๓ และ สุริยา เจียมประชาชนรากร, ๒๕๒๙

นรินทร์ จุลทรัพย์, “คู่มือคณะกรรมการดำเนินการ” ( กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์ การเกษตรแห่งประเทศไทย. ๒๕๔๐

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” พ.ศ. ๒๕๕๐.

อิสมาอี เจ๊ะนิ และคณะ, สืบสานธรรมาธิปไตยชุมชนเกาะพิทักษ์: ปัตตานี: ศูนย์ศึกษาและพัฒนาธรรมาธิปไตย(๒๕๕๓), หน้า

จามะรี เชียงทอง, **สังคมวิทยาการพัฒนา**, (กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๙), หน้า ๑๕๓.

ชัยวัฒน์ สถาอานันท์, **สันติทฤษฎี/วิถีวัฒนธรรม**, (กรุงเทพมหานคร: เรือนแก้วการพิมพ์, ๒๕๓๙)

นรินทร์ชัยพัฒน์พงศา “แนวทางในการใช้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน”, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ, ๒๕๓๘)

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์,นโยบายส่งเสริมสหกรณ์,กรมส่งเสริมสหกรณ์ 2550ก.  
กรุงเทพมหานครจิตตินันท์ นันทไพบูลย์,2551.จรรยาบรรณการบริการ,กรุงเทพฯ: บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น  
จำกัด (มหาชน),

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2529,การวิจัยเชิงอนาคต,วารสารวิธีการวิจัย,กรุงเทพฯ รุ่งเรืองการพิมพ์  
,(สำเนา),

ซามูเอล ซี,เซอร์โต,2549,การจัดการสมัยใหม่,(แปล),กรุงเทพฯ:บริษัท เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น  
อินโดไชน่า จำกัด,

ณรงค์ วันดี ,2542,สวัสดิการสังคม,คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ สถาบันราชภัฏ  
เชียงใหม่,

ธงชัย สันติวงษ์,2539, การบริการของรัฐในยุคโลกาภิวัตน์, กรุงเทพมหานคร :  
คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ,

นุกูล กรเย็นรงค์,2554, หลักและวิธีการสหกรณ์,ภาควิชาสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์,

บุญชม ศรีสะอาด,2532,วิธีทางสถิติสำหรับการวิจัย เล่ม 1:กรุงเทพฯ : ภาควิชาพื้นฐาน  
ของการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมหาสารคาม,

บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์,2549,สถิติวิเคราะห์เพื่อการวิจัย, กรุงเทพฯ : จามจุรีโปรดักท์  
,พิมพ์ครั้งที่ 4,

ประพันธ์ เศวตนันท์,2538, เศรษฐศาสตร์สหกรณ์กับการพัฒนาชนบท,กรุงเทพมหานคร:  
สำนักพิมพ์จุฬามหาวิทยาลัย,

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล,2550, การจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งสู่อนาคต,กรุงเทพมหานคร,  
สำนักพิมพ์พิมพ์ตะวัน,

พะยอม วงศ์สารศรี,2538, องค์และการจัดการ, สำนักพิมพ์สุภา จำกัด กรุงเทพฯ,

วิทยากร เชียงกุล,2550,หยุดวิกฤติซ้ำซาก ด้วยระบบสหกรณ์, สำนักพิมพ์บ้านพระอาทิตย์,

สตเฟน พี.ร็อบบิ้นส์ และแมรี คูเตอร์,2551, การจัดการและพฤติกรรมองค์กร,กรุงเทพฯ:  
บริษัท เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า จำกัด

สุบัน มุขธระโกษา,การวิจัยอนาคตด้วย เทคนิค EDFR, สำนักทะเบียนและประมวลผล  
มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ,

สุวรรณา ธวัชโชติ,2541, วิธีวิจัยทางสหกรณ์,กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เกษตรศาสตร์,

เสนาะ ตีเยาว์,2543, **หลักการบริหาร:การวางแผน**, กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,

ศิริชัย กาญจนวาสี,2547, **ทฤษฎีการประเมิน,พิมพ์ครั้งที่ 4**, กรุงเทพฯ จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย,

อุดม เขยกิจวงศ์ และนคร จิโรจพันธุ์,2540,**หลักและวิธีการสหกรณ์,สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์**  
กรุงเทพมหานคร,

### วิทยานิพนธ์และรายงานวิจัย

กรรณิกา เรืองสวัสดิ์,2550,**ความคิดเห็นของบุคลากรสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำปาง**  
**เกี่ยวกับการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์**, วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (สหกรณ์)  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช,

ชนิษฐา บุรณพันธ์ศักดิ์ ตีริมณ,2552,**การพัฒนารูปแบบการบริหารการฝึกอบรมเพื่อความ**  
**มั่นคงของมนุษย์**.ส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.

จรง สุขเกษม.2550.**รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามนโยบายโรงเรียนวิถี**  
**พุทธสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี.วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต** มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏสวนสุนันทา

จรรยาลักษณ์ เกตุปมา,2551, **แนวทางการพัฒนารูปแบบการบูรณาการเครือข่ายกองทุน**  
**สวัสดิการชุมชน.ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต**มหาวิทยาลัยขอนแก่น

จิรพรรณ พึ่งบุญ ณ อยุธยา.2547.**แนวโน้มการจัดการศึกษาของวิทยาลัยนาฏศิลป์ใน**  
**ทศวรรษหน้า.ปริญญาโทครุศาสตรมหาบัณฑิต** สถาบันราชภัฏรำไพพรรณี

จิรศักดิ์ วงษาปัน.2550.**แนวทางการบริหารงานสหกรณ์ร้านค้า กรณีศึกษาร้านค้า**  
**สหกรณ์มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จำกัด จังหวัดเชียงใหม่**. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำนักงาน  
บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยแม่โจ้.

จตุพงศ์ แก้วใส.2540.**แนวโน้มการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนประถมศึกษาใน 5**  
**จังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า(2540-2549).**ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

ชนินทร สุวรรณสุขุม.2548.**การพัฒนาสหกรณ์นิคม กรณีศึกษา สหกรณ์นิคมสมุทรสาคร**  
**จำกัด.วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต** มหาวิทยาลัยแม่โจ้



ชวชิต บุญปิ่น.257.การพัฒนาสหกรณ์การเกษตร กรณีศึกษาสหกรณ์เกษตรกรรมโนรมย์ จำกัด จังหวัดชัยนาท.วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

ชวลิต บุญปิ่น.257.การพัฒนาสหกรณ์ กรณีศึกษาสหกรณ์เกษตรกรรมโนรมย์ จำกัด จังหวัดชัยนาท.ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์สหกรณ์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

ชไมพร น้อยศรี.2551.คุณภาพการให้บริการของสหกรณ์ออมทรัพย์หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ จำกัด.ปริญญาธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.

ชามีรอ กามะ.2553.วิเคราะห์สู่ทางการพัฒนาสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ: กรณีศึกษาสหกรณ์ออมทรัพย์อับนุอ์ฟฟาน จำกัด.กรุงเทพฯมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

เดชาวุธ เจ๊ะเต๊ะ.2550.การพัฒนารูปแบบการบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจ ในทศวรรษหน้า: กรณีศึกษาสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจ ภาคใต้.วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.

นฤมล พุกษา และคณะ.2554.รูปแบบเครือข่ายสหกรณ์กองทุนสวนยาง: กรณีศึกษาสหกรณ์กองทุนสวนยางในอำเภอเทพา จังหวัดสงขลา.

นิริยุ แก้วสม.(2547).กระบวนการพัฒนาการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสหกรณ์ผลิตนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (เกษตรศาสตร์). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ฤทธิ เพื่อกวีพัฒนนะ.2550.แนวทางการพัฒนาการบริหารงานกลุ่มสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์กรณีศึกษา สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขแพร่ จำกัด วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

บุญล้วน อุดมพันธ์.2552.การบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตร ที่ประสบความสำเร็จ กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรวิสัย จำกัดและสหกรณ์การเกษตรปทุมรัตน์ จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด.ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขายุทธศาสตร์การพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด.

ประจักษ์ ผลเรือง.2545การพัฒนาแบบการบริหารกองทุนหมู่บ้าน.ปริญญาศิลปศาสตรดุขฎีบัณฑิตสาขาพัฒนาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัยขอนแก่น.

พินิจ บุญมาก.2551.ความพึงพอใจของสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์กรมเสมียนตราที่มีต่อการใช้บริการสหกรณ์ออมทรัพย์ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม จำกัด.วิทยานิพนธ์มหาวิทยาลัราชภัฏพระนคร

พรธนาสิทธิ กิจเจริญถาวรชัย.2553.ประสิทธิภาพการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตร จำกัด ที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการและความพึงพอใจของสมาชิกสหกรณ์ในจังหวัด พระนครศรีอยุธยา.ปริญญาานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

ภัทรารวรรณ ศรีโพธิ์น้อย.2551.สภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดลพบุรี.บริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.

วนิชา แสนรัมย์เย็น.2551.การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานสหกรณ์จังหวัด อุบลราชธานี.ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

สุจิตรา บุญเรืองรอด.2551.การศึกษาโครงสร้างและการบริหารจัดการองค์กรของสหกรณ์ การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. สุพรรณบุรี จำกัด. ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สำนักงานบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยแม่โจ้.

สาตินันท์ เทพประสาน.2553.การพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนแบบผสมผสานโดยใช้ เทคนิคการเรียนรู้ร่วมกันที่มีระบบแคฟโพลต์สนับสนุน.วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

อุทัย ปริญาสุทธินันท์.2550.การจัดการและแนวทางการพัฒนาสหกรณ์โคนมในการเพิ่ม ประสิทธิภาพขององค์กร กรณีศึกษาสหกรณ์โคนมน้ำพอง จำกัด อำเภอน้ำพอง จังหวัดขอนแก่น. ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

อรอนงค์ สุมานัส.2548.การพัฒนาสหกรณ์ร้านค้า กรณีศึกษาชุมชนร้านสหกรณ์แห่งประเทศไทย จำกัด.ปริญญาานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

#### วารสารและเอกสาร

คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ คพช. แผนพัฒนาการสหกรณ์ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2555-2560 (สำเนา).

เชิญ บำรุงวงศ์.2548. หลักการพื้นฐานของสหกรณ์ออมทรัพย์.หนังสือพิมพ์สหกรณ์ปีที่ 66 ฉบับที่ 4 (ตุลาคม- ธันวาคม 2548).

บุญฤทธิ์ เผือกวัฒนะ.2550.ความรู้เบื้องต้นการออม การลงทุนและการการกู้ยืมสำหรับ สมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์.(สำเนา)

ประดิษฐ์ มัชฌิมา.2548.ขบวนการสหกรณ์ของประเทศไทยและต่างประเทศ.หนังสือพิมพ์ สหกรณ์ปีที่66 ฉบับที่ 33 (กรกฎาคม – กันยายน 2548 ).

## อ้างอิงออนไลน์

กรมส่งเสริมสหกรณ์ **ประวัติการสหกรณ์ในประเทศไทย** (ระบบออนไลน์) สืบค้น  
จาก:[http://www.cpd.go.th/web\\_cpd/cpd/Allabout.html](http://www.cpd.go.th/web_cpd/cpd/Allabout.html) (16 พฤษภาคม 2555)

กรมส่งเสริมสหกรณ์ **หลักการการสหกรณ์** (ระบบออนไลน์)  
สืบค้นจาก:[www.cpd.go.th/kow\\_coop07.html](http://www.cpd.go.th/kow_coop07.html).(15 มิถุนายน 2555)

ชนิภาฐา กาญจนรังสีนนท์.**การบริหารงานเครือข่าย**.(ระบบออนไลน์)  
สืบค้นจาก:[www.northphc.org/doc/mananet](http://www.northphc.org/doc/mananet)(20 กรกฎาคม2555 )

จุฑาทิพย์ ภักธวาท.2554.**ว่าด้วยเรื่อง “เครือข่าย”กับการพัฒนาการสหกรณ์**(ระบบออนไลน์) สืบค้นจาก [www.cai.ku.ac.th/article/network\\_coop.pdf](http://www.cai.ku.ac.th/article/network_coop.pdf) (11 พฤศจิกายน 2555)

ปรเมศวร์ อินทรชุมนุม.**สหกรณ์ในความหมายของกฎหมาย**.(ระบบออนไลน์)  
สืบค้นจาก [www.cai.ku.ac.th/article/008-2554.pdf](http://www.cai.ku.ac.th/article/008-2554.pdf).( 9 มกราคม 2556)

## ภาษาอังกฤษ : Secondary Source:

### (1) Books:

Becker, B. E., Huselid, M.A. and Ulrich, D. **The HR Scorecard: Linking People, Strategy, Performance**. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

Blank, William E. **Handbook for Developing Competency-Based Training Programs**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1982.

, B D, Mulligan, E. A **Family,Know Thyself. A Workbook – Based Intergenerational Intervention to Improve Parent Care Coordination**”, *Clinical The Oxford English Dictionary*, London: Oxford University Press, 1993.

Abdul Ghafar Don, Berhanuddin Abdullah,& Zulkiple Abd.Ghani,2000.**Dakwah dan Pengurusan Islam di Malaysia Konsep dan Pelaksanaan**.Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.Sekangor Darul Ehsan.Malaysia.

Abu Dawud, Sulaiman Ibn al- ‘Ash’ adh al-Sajistaniy al-Azdiy,n.d. **Sunan Abi Dawud**. Syria: Dar al-Hadith,

Ahmad Ibrahim Abu Sin,1997, **Pengurusan Dalam**. Dalam Islam. Dewan Bahasa dan Pustaka.Kuala Lumpur Malaysia.

Gary Dessler.nd. **Human Resource Management**. Pearson Educational International,

Abi Muhammad Ibn Ahmad Ibn Muhammad Ibn Qudamah. N.d. **al-Mughniy**,  
Dar ‘Alima’al-al-Kutub,Riyadh.

**Merriam Webster’s Collegiate Dictionary Tenth Edition.** Incorporated  
Springfield,Massachusetts. U.S.A.

Muhammad Al-Buraey,1992,**Pembangunan Pentadbiran Menurut Perspektif  
Islam.** Dewan Bahasa dan Pustaka,Makaysia.

Muhammad Ibn isa Saurah al-Tirmidhiy,**Sahih Sunan al-Tirmidhiy.**  
Riyadh:Maktabah al-Ma’aaif Li al-Nashar wa al – Tauzi’ li Sahibuh Sa’ad  
Abdurrahman al-Rasyid.

R.Wayne Mondy & Robert M,Noe nd. **Human Resource Management.**Pearson  
Educational International. (ninth edition).

Syed Othman Alhabsyi dan Hamiza Ibrahim.1998.**Pengurusan dan  
Pentadbiran Mencai Kecemerlangan Mekakui Penghayatan Nila,**Institut  
Kefahaman Kefahaman Islam Malaysia(IKIM).

**The Oxford English Reference Dictionary.**1996.Oxford University Press.New  
York.



ภาคผนวก ข  
กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์



## ผู้ที่นำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

### “การสร้างระบบการพัฒนาปัญญาเพื่อสภกรณ์แบบยั่งยืน”

ผู้ใช้	การใช้ประโยชน์
สภกรณ์ในจังหวัดสมุทรปราการ	นำชุดอบรมไปขยายผลใช้อบรมพัฒนาบุคลากรสภกรณ์
สภกรณ์จำนวน ๑๐ แห่งที่ร่วมงานวิจัย	นำไปกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ที่นำไปใช้พัฒนาบุคลากร
สันนิบาตแห่งประเทศไทย	นำไปวางแผนพัฒนาวิทยากรเพื่อนำองค์ความรู้จากพุทธนวัตกรรมการผลิตบุคลากรสภกรณ์สีขาวไปประยุกต์ใช้กับสภกรณ์ทุกประเภท
เทคโนโลยีศูนย์การเรียนรู้สภกรณ์	นำองค์ความรู้กิจกรรมการเรียนรู้ไปพัฒนาสื่อเรียนรู้ออนไลน์เพื่อเผยแพร่เป็นชุดความรู้





ภาคผนวก ค  
ตารางเปรียบเทียบวัตถุประสงค์



ภาคผนวก ง  
แบบสัมภาษณ์ / แบบสอบถาม



## คณะกรรมการดำเนินการ

### ข้อ 1 สร้างความเชื่อมั่นในองค์กร ให้มีความศรัทธา

- 1.ระบบการจัดการบริหาร ในรูปแบบธรรมาภิบาล
- 2.การมีส่วนร่วม ฝ่ายจัดการ สมาชิก กรรมการ
- 3.ทำให้เกิดความเชื่อมั่น การจ้างผู้ตรวจสอบกิจการและผู้ตรวจบัญชี เปลี่ยนจาก จ้างโดย สหกรณ์ เป็นจ้างโดยหน่วยงานกลาง(ซึ่งต้องคิดต่อว่าจะเป็นใคร ทำอย่างไร)
- 4.สร้างความเชื่อมั่นในองค์กร โดยทุกคนจะต้องเปิดเผยความจริง ตรวจสอบได้ มีความซื่อสัตย์ คนในองค์กรรู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเพื่อขับเคลื่อนองค์กร
- 5.บริการสมาชิกอย่างเท่าเทียม โดยไม่เลือกปฏิบัติ บริการให้สมาชิกได้รับความพึงพอใจอย่างสูงสุด
- 6.ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ได้รับการอบรมเพื่อนำมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ในองค์กร สมาชิกเข้ารับการอบรมตามที่สมาชิกจะได้รับผลประโยชน์ของตนเอง เช่น เรื่องกฎหมาย การตรวจสอบ
- 7.บุคลากรสหกรณ์เข้าใจ หลักการที่ตรงกัน มองในทิศทางเดียวกัน นำระเบียบที่ตกลงมาใช้ร่วมกัน สร้างตัวอย่างและขอบคุณบุคลากรที่เป็นต้นแบบ
- 8.ต้องรู้ปัญหาที่เดือนร้อนใหญ่ มาก่อน ปัญหาเล็กของสมาชิก โดยกรรมการต้องรู้จริง
- 9.ทำตามระบบและระเบียบของสหกรณ์อย่างชัดเจน เพื่อให้สมาชิกศรัทธา
- 10.ให้ความรู้กับสมาชิกให้ชัดเจน
- 11.สร้างระบบ โดยให้ความรู้ ความเข้าใจถึงอุดมการณ์สหกรณ์อย่างแท้จริงกับสมาชิกทั้งหมด เพื่อให้สามารถทำหน้าที่ได้ทุกหน้าที่ สร้างค่านิยมให้อยู่ในจิตใจของสมาชิก
- 12.การมีส่วนร่วมของสมาชิก สมาชิกมีความเชื่อมั่นในสหกรณ์ สหกรณ์จะมีความเจริญเพราะสมาชิกเข้าใจในการพัฒนาระบบ
- 13.สร้างอุดมการณ์ที่ไร้อคติกับสมาชิก
- 14.การให้สมาชิกรู้ถึงความคืบหน้า สามารถตรวจสอบการทำงานของสหกรณ์ของเราได้ทุกขั้นตอน กรรมการจะต้องมีความซื่อสัตย์ สุจริตในการบริหารสหกรณ์ เพื่อพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืน
- 15.สร้างความเข้าใจ ด้วยการศึกษอบรมให้ความรู้ แก่ทุกคน ทุกฝ่ายให้ทราบถึงหลักการ วิธีการ และอุดมการณ์ของสหกรณ์
- 16.ปลูกฝังให้สมาชิกเข้าใจระบบสหกรณ์ว่ามันคืออะไร
- 17.ดำเนินการอย่างโปร่งใสและเป็นธรรมต่อสมาชิกสหกรณ์ โดยสมาชิกสามารถตรวจสอบหรือสอบถามข้อมูลได้เมื่อมีข้อสงสัย
- 18.มีการจัดการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหาร อบรมให้ความรู้กับสมาชิกให้เข้าใจเกี่ยวกับการจัดการบริหารทรัพย์สินที่มีอยู่และเข้าใจตัวสหกรณ์
- 19.สร้างให้สมาชิกรู้จักออมเงินให้มากกว่ากู้เงิน (สัดส่วน ออม>กู้) หรือถ้ามีความจำเป็นสัดส่วนกู้เงินสามารถ>ออมได้ โดยการกู้เงินสามารถตอบโจทย์ คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นหรือเป็นหนี้ที่ก่อให้เกิด

20.สร้างความเชื่อมั่น ว่าเป็นส่วนหนึ่งของสมาชิกและสมาชิกมีส่วนร่วมในสหกรณ์ ให้สหกรณ์มีความอยู่ดี มีสุข โดยให้สมาชิกรู้ในหลักสหกรณ์ และเข้าใจความมุ่งหมายของสหกรณ์

21.บริหารงานอย่างมีสติและคำนึงถึงสมาชิกเป็นหลักโดยให้เกิดประโยชน์สูงสุดและเติบโตอย่างยั่งยืน

22.มีการพัฒนาให้ความรู้และต้องมีการสื่อสารให้ทั่วถึง

23.มีการประชาสัมพันธ์ ประกาศ ให้มีการแสดงและรับฟังความคิดเห็นของสมาชิก มาวิเคราะห์หาข้อตกลงร่วมกัน แจ้งผลการวิเคราะห์และการดำเนินงานให้ทราบร่วมกัน เพื่อให้สมาชิกทราบการเคลื่อนไหว

24.ให้สมาชิกมีความปลอดภัยในการฝากเงิน สมาชิกสามารถพึ่งพาสหกรณ์ได้

25.สร้างความเชื่อมั่น โดยยึดหลักธรรมาภิบาลบวกกับหลักสหกรณ์ อย่างโปร่งใส ยุติธรรม เอื้ออาทร และพึ่งพากันตลอดไป

26.สร้างความพอประมาณ มีเหตุผล สร้างภูมิคุ้มกัน พัฒนาคณะ ทั้งกรรมการและสมาชิกให้มีความรู้รอบคอบ มีความระมัดระวัง สร้างคุณธรรมให้สมาชิกรวมทั้งกรรมการฝ่ายจัดการ ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต ขยัน อดทน เสริมสร้างและพัฒนาสติปัญญา สร้างจิตสำนึก รักตนเอง พวกพ้อง ด้วย การให้ รู้จักแบ่งปัน และไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่น

## ฝ่ายจัดการ

### ข้อ 1 สร้างความเชื่อมั่นในองค์กร ให้มีความศรัทธา

- 1.ให้ความรู้กับสมาชิก
- 2.อำนวยความสะดวก
- 3.แก้ไขปัญหาให้แก่สมาชิกได้รวดเร็วและทันเวลา
- 4.ให้ความช่วยเหลือพนักงานในการที่จะปลดหนี้และช่วยในการลงทุน
- 5.จัดอบรมให้ความรู้ คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการและสมาชิก เป็นประจำอย่างต่อเนื่อง โดยยึดหลักการสหกรณ์
- 6.ต้องมีความวิริยะ จรรยาบรรณ ของสหกรณ์ เพื่อสร้างความศรัทธาแก่สมาชิก.
- 7.ระเบียบ,ข้อบังคับ
- 8.แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับสหกรณ์อื่นๆมากยิ่งขึ้น
- 9.ส่งเจ้าหน้าที่ออกหาความรู้ให้ได้มากที่สุด
- 10.มีการตรวจสอบระบบที่ปฏิบัติอยู่ว่ามีความเหมาะสมหรือปฏิบัติได้ถูกต้องหรือไม่
- 11.สร้างให้คนเกิดจิตสำนึกที่ดี และมีความเข้าใจในสหกรณ์ในแบบที่ถูกต้อง
- 12.พัฒนาทรัพยากรมนุษย์สำคัญที่สุด มนุษย์สร้างระบบ ระบบสอดคล้องหลักสหกรณ์ สหกรณ์จะช่วยให้สมาชิกให้ยั่งยืน

## ผู้ตรวจสอบกิจการ

### ข้อ 1 สร้างความเชื่อมั่นในองค์กร ให้มีความศรัทธา

1. สร้างระบบที่เป็นสากล สามารถปฏิบัติตามระบบได้ และตรวจสอบได้อย่างโปร่งใส จากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง
2. จัดตั้งระบบที่ชัดเจน ทำได้ง่าย

## คณะกรรมการดำเนินการ

### ข้อ 2 ส่งเสริมความยั่งยืน วิริยะพละ

1. ส่งเสริมความยั่งยืน กำหนดแผนพัฒนาบุคลากรประจำปีในทุกกลุ่ม (ให้ความรู้เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับสหกรณ์) โดยเฉพาะกลุ่มแรก คณะกรรมการดำเนินการ การกำหนดแผนระยะสั้น ระยะยาว
2. เสริมความรู้ให้กับสมาชิก ซึ่งปัจจุบันสมาชิกจะไม่รู้หรือรู้น้อย หรือจะรู้ก็ต่อเมื่อมีการจัดประชุมใหญ่ สมาชิกขาดความรู้ การเอาใจใส่ จัดเอกสารที่เกี่ยวกับสหกรณ์ให้สมาชิกทราบอย่างต่อเนื่อง
3. ให้คณะกรรมการสหกรณ์ส่งไปอบรมเพิ่มเติมในหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบมากขึ้น จะทำให้เกิดการพัฒนา
4. เราจะต้องให้ความรู้แก่สมาชิกในทุกๆด้าน ทั้งด้านเป็นผู้ให้บริการและด้านบริหารงาน และจัดอบรมให้ความรู้แก่สมาชิกบ่อยๆเท่าที่จะทำได้
5. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคน เน้นการรวมพัฒนาทีม การอบรมประจำปีขององค์กร นำหลักการนโยบายต่างๆ มาปรับใช้ให้ลงสู่ระดับแผนกเชื่อมโยงไปยังระดับล่าง เพื่อไปในทิศทางเดียวกัน
6. กรรมการใหม่ต้องเข้าอบรมบ่อยๆ ต้องศึกษาเรื่องของสหกรณ์
7. เชิญชวนสมาชิกที่มีทุนเรือนหุ้นสูงๆเป็นผู้ตรวจสอบกิจการ และส่งไปรับการอบรม
8. กรรมการต้องเปิดใจ รับรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อจะพัฒนาสหกรณ์ ตลอดจนศึกษาระเบียบ ข้อกฎหมาย ที่เกี่ยวข้อง ไม่ใช่มาประชุมแค่อ่างเดียว
9. คณะกรรมการดำเนินการ อบรมเรื่องบทบาท หน้าที่ ระเบียบข้อบังคับต่างๆของสหกรณ์ให้เข้าใจ ฝ่ายจัดการต้องอบรมเรื่องการบริหารที่ดี ผู้ตรวจสอบกำกับตรวจสอบดูแลสหกรณ์ให้ปฏิบัติตามข้อกำหนด สมาชิก อบรมให้เข้าใจเข้าบทบาทว่ามีอะไรบ้าง
10. จัดให้สมาชิกมีความรู้ในหลักสหกรณ์ จัดให้คณะกรรมการสหกรณ์เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง และความรู้ในการดำเนินการสหกรณ์อย่างถ่องแท้ เพิ่มเติมความรู้ด้านต่างๆของสหกรณ์ให้สมาชิกและคณะกรรมการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
11. มีการส่งคณะกรรมการไปฝึกอบรมต่างๆ
12. มีการชี้แจงความรู้ให้กับสมาชิกเกี่ยวกับกฎต่างๆของสหกรณ์
13. มีเวทีจัดอบรมที่ไม่มีค่าใช้จ่ายมาก

14. สมาชิกต้องเข้าใจระบบสหกรณ์ สามารถช่วยเหลือดูแลตนเองได้ และมีศักยภาพช่วยเหลือผู้อื่นได้ มีความรู้สึกว่าตนเป็นเจ้าของสหกรณ์จริงๆ ไม่ใช่แค่สมาชิก สมาชิกมีส่วนร่วมโดยสร้างจิตสำนึกโดยการเล่าเรื่องราวว่าท่านมีส่วนร่วมเป็นเต้าของสหกรณ์อย่างไร ในวาระต่างๆ

15. มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ ให้กับบุคคล 3 ฝ่าย คือ ผู้จัดการ กรรมการ และสมาชิกให้ชัดเจนในระบบสหกรณ์ รู้สิทธิ หน้าที่ ของตนเอง โดยฝึกอบรม สัมมนาให้สมาชิกมีส่วนร่วมเพื่อให้ระบบสหกรณ์มีความมั่นคง สมาชิกพึงพอใจอย่างถาวร

16. จัดอบรมให้ความรู้ สร้างแรงจูงใจในการทำงาน

## ฝ่ายจัดการ

### ข้อ 2 ส่งเสริมความยั่งยืน วิริยะพละ

1. จัดอบรมให้กับเจ้าหน้าที่สหกรณ์ทุก 3 เดือน ด้านการให้บริการ เทคนิคต่างๆ
2. ต้องมีแผนการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ในหลักการสหกรณ์และการให้ความรู้แก่สมาชิก ในข้อมูล ข่าวสาร เกี่ยวกับสหกรณ์ เช่น ระเบียบ ข้อบังคับ คณะกรรมการต้องรู้ดี หัวใจการบริการ ฝ่ายจัดการต้องรู้และปฏิบัติ
3. กรรมการ : บริหารหลักการ อุดมการณ์ เจ้าหน้าที่ : หัวใจบริการ สมาชิก : มีส่วนร่วม
4. มีการจัดอบรม เรียนรู้ระบบงาน โดยแต่ละฝ่ายแสดงความคิดเห็น เพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน
5. จัดการแผนกลยุทธ์ให้เกิดผลสำเร็จ เพื่อพัฒนาบุคคลและติดตามให้เกิดประโยชน์ให้สมาชิก รู้ระเบียบ ข้อบังคับและอยู่ในขอบเขต
6. การให้บริการที่เป็นกันเอง เห็นอกเห็นใจสมาชิก
7. มีความรอบคอบในการทำงาน เพื่อสร้างระบบให้ยั่งยืน

## ผู้ตรวจสอบกิจการ

### ข้อ 2 ส่งเสริมความยั่งยืน วิริยะพละ

1. ส่งเสริมความรู้ ความสามารถของบุคลากร การศึกษาดูงาน ดูของจริงที่หน้างาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามจริง
2. ตั้งเป้าที่บุคคล พัฒนาบุคลากรที่ยั่งยืน
3. เพิ่มความรู้ ให้เหมาะกับบทบาทหน้าที่
4. จัดอบรม สัมมนาให้สมาชิกได้รับความรู้เพิ่มเติม
5. ศรัทธา ซื่อสัตย์ เสียสละ เห็นใจกัน ไว้วางใจ

## คณะกรรมการดำเนินการ

### ข้อ 3 ความเพียร

1. คณะกรรมการ สอบถาม หาข้อมูล กับสมาชิก เพื่อนำมาช่วยเหลือสมาชิกทุกคน
2. ต้องเข้าถึง เข้าใจ และต้องเข้าช่วยเหลือทันที

3. นำความรู้ที่ได้มาเผยแพร่สู่องค์กรและสมาชิก มีการจัดบรูสร้างความสัมพันธ์ สร้างความเข้าใจกับสมาชิกให้รู้จักการออมและเข้าใจการทำงานและทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับองค์กร
4. เมื่อมีความรู้ ต้องแบ่งปันและร่วมกันคิดและพัฒนาาร่วมกันและกำหนดกลุ่มเป้าหมาย(ผู้นำ/ผู้ตาม) และทุกกิจกรรมต้องมีการประเมินผล
5. ให้ความรู้แก่สมาชิก เมื่อเราไปอบรมมา จัดอบรมเกี่ยวกับสิ่งที่เราไปอบรมมา ทหารางวัล เพื่อให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน
6. พยายามค้นหา ข้อมูลใหม่ๆมาถ่ายทอดให้กับสมาชิก ถ่ายทอดความคิดระบบต่างๆของสหกรณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงมาชี้แจง
7. ให้ผลตอบแทนเจ้าหน้าที่สหกรณ์อย่างเหมาะสม เพื่อให้มีกำลังใจในการทำงานให้ดีขึ้น
8. ตั้งใจและมุ่งมั่น
9. พัฒนาบุคลากรทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็สมาชิก เจ้าหน้าที่ คณะกรรมการ โดยให้บุคคลเหล่านี้ไปชักชวน เพื่อหาสมาชิกให้มากขึ้น
10. จัดอบรมเรื่องแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อดึงพลังของบุคลากรออกมา เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ
11. ทุกอย่างพัฒนาได้ไม่มีหยุด ถ้าทำดีแล้ว จะดีกว่านี้ได้อีกไหม คณะกรรมการ อีพเดทโครงการเงินฝาก เงินกู้ เสมอ ให้เหมาะสมกับสมาชิก
12. มีความเอาใจใส่สมาชิกที่มีความเดือดร้อน คณะกรรมการทราบต้องรีบเข้าทำการช่วยเหลือ เป็นการช่วยบรรเทาความทุกข์ของสมาชิก
13. หาความรู้มาพัฒนาสหกรณ์อยู่เสมอ
14. นำความรู้ที่ได้เสนอต่อที่ประชุม พิจารณาระเบียบ ข้อบังคับให้ถูกต้องทันสมัย สมบูรณ์ที่สุด ที่สมาชิกได้ประโยชน์สูงสุด
15. สร้างการเรียนรู้แบบต่อเนื่องให้เกิดในสหกรณ์ ทั้งสมาชิก และคณะกรรมการสหกรณ์ฝ่ายจัดการเอง เพื่อให้สหกรณ์มีความยั่งยืนต่อไป

### ฝ่ายจัดการ

#### ข้อ 3 ความเพียร

1. ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้เต็มความสามารถ เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อมาพัฒนาสหกรณ์ให้เกิดความเข้มแข็งและมั่นคง
2. ฝ่ายจัดการ ต้องคิดเสมอว่าการเรียนรู้ไม่มีที่สิ้นสุด ชวนกันคิด ชวนกันทำ เพื่อให้สหกรณ์มีความยั่งยืน
3. การประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ที่ปฏิบัติงานได้ยอดเยี่ยม และอาจจะสร้างขวัญกำลังใจ โดยการให้รางวัล
4. ประกาศคุณงามความดีของกรรมการ ฝ่ายจัดการให้สมาชิกทราบ เพื่อเป็นกำลังใจให้ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง
5. สร้างทีมความสามัคคีในองค์กร บรรยากาศความสุขในการทำงาน

## ผู้ตรวจสอบกิจการ

### ข้อ 3 ความเพียร

1. นำด้วยศรัทธามาก่อน ความรู้สึกอยากเป็นผู้ให้ การทำร่วมกันเป็นทีม รู้สึกสนุกสนาน ชื่นชมภูมิใจในผลงานที่ออกมาาร่วมกัน
2. เมื่อชี้แจง ท้อถอย พังทรมาน ในหัวข้อนี้ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ทำความเพียรต่อ
3. แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ประเมินผลการอบรมสัมมนา
4. ทำงานเป็นทีม ชวนสมาชิกให้มาทำงานร่วมกัน และต้องวัดผล เพื่อให้รู้ว่าสิ่งที่เราทำไปถูกต้องและประสบความสำเร็จหรือไม่

## คณะกรรมการดำเนินการ

### ข้อ 4 ความมุ่งมั่น

1. เกิดจากมองปัญหาให้เป็นเรื่องท้าทาย(มองบวก) เพื่อสร้างกำลังใจให้แข็งแรงและเกิดความสำเร็จและสามารถนำเทคโนโลยีมาช่วยทำให้เกิดความสำเร็จได้เร็วขึ้น
2. การมีส่วนร่วมแชร์ประสบการณ์ในทีมก็มีส่วนทำให้เกิดความสำเร็จ เช่น ทำกิจกรรมร่วมกัน
3. การได้ช่วยเหลือสมาชิก แล้วดูแลครอบครัวของสมาชิกด้วยในรูปแบบ “สวัสดิการ”
4. แบ่งภาระ หน้าที่ ตามความรู้ ความสามารถ มีน้ำใจที่เมตตาต่อกัน นำสิ่งดีๆ มาแนะนำเสนอไปสู่การวิเคราะห์
5. มุ่งมั่นช่วยเหลือสมาชิกให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น พัฒนาระบบบริการของสหกรณ์ให้ทันสมัย
6. ให้เกียรติ ให้ความสำคัญ เคารพในหน้าที่การทำงานของแต่ละฝ่าย
7. ให้คณะกรรมการคิดอยู่ตลอดเวลาว่า การทำงานของเรา ทำเพื่อสมาชิกที่มีความเดือดร้อน ให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นและอยู่รอด
8. มีการชื่นชม ดูแลสวัสดิการ เลือบบุคลากรให้เหมาะกับหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ
9. มองปัญหาให้เป็นเรื่องเล็ก แล้วเราจะสามารถแก้ปัญหาได้
10. การให้กำลังใจผู้ร่วมงาน การชื่นชม เพื่อให้เกิดกำลังใจในการทำงาน อุปกรณ์ต่างๆ สามารถแก้ไขได้ ถ้าเรามีการร่วมมือกัน
11. ต้องชื่นชมกับกรรมการที่รับมอบหมาย และทำหน้าที่ประสบความสำเร็จ ให้เกิดพลังในการทำงาน
12. การช่วยเหลือสมาชิก/บุคคลในครอบครัว ให้พ้นจากการเป็นหนี้ในระบบ สหกรณ์เป็นสถาบันการเงินที่ใกล้ตัวสมาชิกมากที่สุดและเข้าสู่ “สหกรณ์ 4.0”
13. สร้างขวัญกำลังใจ โดยการสร้างโครงการต่างๆ ให้กับสมาชิก เช่น โครงการรับขวัญแรกเกิด
14. สร้างขวัญ กำลังใจ โดยการให้เบี่ยขยันและอื่นๆ ให้เท่าเทียมกับพนักงานที่เป็นสมาชิก เลือกคนที่เหมาะสมกับงาน

## ฝ่ายจัดการ

### ข้อ 4 ความมุ่งมั่น

1. มีระบบการจัดการที่ดีมาพัฒนาสหกรณ์
2. คิดบวกกับสมาชิกเสมอ
3. เลือกคนให้เหมาะกับงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเต็มใจในการทำงาน
4. การให้ผลตอบแทน หรือคำชื่นชม จะช่วยเป็นแรงกระตุ้นในการทำงานได้ดียิ่งขึ้น
5. ให้กำลังใจ ให้คำชื่นชม
6. ให้กำลังใจและให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมกับความสามารถ
7. เมื่อพบอุปสรรค เราจะนำปัญหานั้นมาพูดคุย ร่วมแก้ปัญหาไปด้วยกัน เพื่อพัฒนาองค์กรให้เดินข้ามอุปสรรคไปให้ได้
8. ทุกฝ่ายจะต้องมีจรรยาบรรณและปฏิบัติตามจรรยาบรรณ และหน้าที่ที่ได้รับให้ดีที่สุด
9. ฝ่ายจัดการ ต้องปฏิบัติแก่สมาชิกอย่างเท่าเทียมกัน
10. มองปัญหาเป็นความท้าทาย แล้วนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้

## ผู้ตรวจสอบกิจการ

### ข้อ 4 ความมุ่งมั่น

1. ทำให้รู้สึกถึงความมุ่งมั่น ความตั้งใจ ทำให้รู้สึกถึงการรับผิดชอบต่อหน้าที่
2. สร้างกำลังใจให้ทีมงาน สร้างความศรัทธา
3. การเลือกคนให้เหมาะกับงาน

## คณะกรรมการดำเนินการ

### ข้อ 5 ความตั้งใจ แน่วแน่

1. ต้องรักษาอุดมการณ์ของหลักสหกรณ์ให้ยั่งยืน ด้วยคุณธรรม จริยธรรม และต้องทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ โดยผ่านกระบวนการหรือกิจกรรมที่สร้างจิตสำนึก ผ่านกระบวนการการเรียนรู้
2. ให้งานสหกรณ์อยู่ในจิตใจสำนึกในการทำงาน ทำงานด้วยใจ ด้วยจิตวิญญาณ ซื่อสัตย์ รอบคอบ สอดแทรกสิ่งดี ๆ ในการทำงาน เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ให้เห็นภาพจริง
3. มีการตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงาน มีการประชุมรับฟังการเสนอแนะในกิจกรรมต่างๆ ที่สมาชิกหรือคณะกรรมการเสนอ
4. การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน 3 ฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การมีน้ำใจ กรุณา ปราณี
5. มีกิจกรรมให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมและเข้าใจ ได้รับความรู้ เพื่อที่จะนำกลับมาพัฒนาองค์กร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับสมาชิก
6. หมุนวงล้อ ปัญจพละ 5 บ่อยๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาแบบต่อเนื่อง ก็จะทำให้ความยั่งยืนในสหกรณ์

7. การค้นพบจุดยืน ว่าเราต้องทำหน้าที่อะไร แล้วทำให้เต็มกำลังความสามารถ ทำออกมาให้ดีที่สุด

8. เราต้องสร้างความมั่นคงให้แก่สมาชิก เพื่อให้สมาชิกอยู่กับเรานานๆ เราจะต้องมีคุณธรรม จริยธรรมในการบริหารสหกรณ์ แล้วจะทำให้สมาชิกมีความมั่นใจ แน่วแน่กับองค์กร

9. สร้างจิตสำนึกที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม ซื่อสัตย์

10. ทำงานเป็นทีม แบ่งปันความรู้ปฏิบัติให้ได้ ให้สมาชิกมีส่วนร่วมกับสหกรณ์ ติดตามผลงาน

## ฝ่ายจัดการ

### ข้อ 5 ความตั้งใจ แน่วแน่

1. ฝ่ายจัดการต้องดูแล รับผิดชอบต่อสมาชิกและคณะกรรมการ มี Service Mind สร้างจิตสำนึกให้ทุกคนในสหกรณ์มีจริยธรรม ในการช่วยเหลือ ซึ่งกันและกัน ไม่ก่อกวนเสีย

2. มองปัญหาให้เป็นแรงผลักดัน

3. เรียนรู้และเข้าใจชีวิต เมื่อเข้าใจชีวิตแล้ว จะทำงานด้วยอุดมการณ์ มุ่งมั่น เพื่องานสหกรณ์ โดยแท้จริง

## ผู้ตรวจสอบกิจการ

### ข้อ 5 ความตั้งใจ แน่วแน่

1. สร้างจิตสำนึก มีคุณธรรม จริยธรรม

2. จัดกิจกรรมร่วมกันในสหกรณ์ ให้สมาชิกมีส่วนร่วม

3. พยายามหากิจกรรมที่ทำให้เกิดความสำนึก ให้มีคุณธรรม รู้จักแบ่งปัน เช่น กิจกรรมทำความสะอาดชุมชน ทำบุญวันสำคัญ เพื่อให้เกิดความรักใคร่ในชุมชน

## ๓.๑ รูปแบบการวิจัย

การศึกษางานวิจัยเรื่อง “ การสร้างระบบการพัฒนาปัญญาเพื่อพัฒนาสหกรณ์แบบยั่งยืน ” ในการวิจัยเรื่องการสร้างระบบการพัฒนาปัญญาเพื่อพัฒนาสหกรณ์อย่างยั่งยืน นี้เป็น การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ( Participatory Action Research-PAR ) ได้จัดทำขั้นตอนตามลำดับ กระบวนการวิจัย ( Research process ) ดังต่อไปนี้

## ๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษา กลุ่มที่ ๑ ตัวแทนคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ แต่ละประเภท เชิญร่วมประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ พร้อม ถอดบทเรียน จากสหกรณ์ทุกประเภท ในจังหวัด



สมุทรปราการ ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น ๑๕๓ สหกรณ์ เป็นแบ่ง ๔ ระดับ สหกรณ์ที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน<sup>๗</sup> โดยทำการแบบสอบถาม และนำผลการประเมิน จากคณะผู้ตรวจประเมินสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ ร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ เมื่อวันที่ ๓๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐ เวลา ๘.๓๐ ถึง ๑๕.๐๐น. ห้องประชุมชั้น ๓ สหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ

ระดับดีเลิศ คะแนน ๙๖-๑๐๐ % ระดับ A จำนวน ๕๓ สหกรณ์  
 ระดับดีมาก คะแนน ๘๖-๙๕.๙๙ % ระดับ B จำนวน ๖๘ สหกรณ์  
 ระดับดี คะแนน ๗๖-๘๕.๙๙ % ระดับ C จำนวน ๗ สหกรณ์  
 ระดับไม่ผ่านมาตรฐาน คะแนนต่ำกว่า ๗๖-๐ % ระดับ F จำนวน ๑๕ สหกรณ์

## ประชากรในการศึกษา กลุ่มที่ ๒

สัมภาษณ์กลุ่มย่อย คัดเลือก ผู้มีอำนาจในการบริหารสหกรณ์ อาทิ ประธาน เลขาธิการ เหนรัญญิก ตัวแทนฝ่ายจัดการ เพื่อทราบผลการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนระบบการพัฒนาคบุคคล สหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ ที่ผ่านการศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาคุณธรรมในระบบพัฒนาบุคลากรสหกรณ์ ดังที่ปรากฏไว้ในวัตถุประสงค์ข้อที่ ๑ และ ๒ ซึ่งจะเป็นขั้นตอนสุดท้าย เพื่อให้คณะกรรมการสันนิบาตสหกรณ์ ระดับจังหวัดสมุทรปราการ และ สหกรณ์จังหวัด หัวหน้าผู้ตรวจสอบบัญชี จังหวัดสมุทรปราการ ให้ความเห็นแนวทางการสร้างระบบการพัฒนาศูนย์ผลเพื่อพัฒนาสหกรณ์แบบยั่งยืน

## ประชากรในการศึกษา กลุ่มที่ ๓

สัมภาษณ์สมาชิก สหกรณ์ ทุกประเภท ตัวแทนละ ๒ คน/ สหกรณ์ จำนวน ๒๐ สหกรณ์ รวมเป็นความเห็น ๔๐ ความเห็น เพื่อนำมาประมวลความคิด บูรณาการเข้าด้วยกัน เพื่อให้ได้มาซึ่งแนวทางแนวทางการสร้างระบบการพัฒนาศูนย์ผลเพื่อพัฒนาสหกรณ์อย่างยั่งยืน

## ประชากรในการศึกษา กลุ่มที่ ๔

ผู้วิจัยนำเสนอการสร้างระบบการพัฒนาศูนย์ผลเพื่อสหกรณ์แบบยั่งยืน พร้อม กำหนดรูปแบบแนวทางในการแก้ปัญหา ร่วมแสดงความเห็นวิเคราะห์ การรายงานผล ของผู้วิจัย ในบทที่ ๔

<sup>๗</sup> เกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์ ๗ ข้อ ๑) ผลการดำเนินงานในรอบ ๒ ปีบัญชีย้อนหลัง สหกรณ์มีผลการดำเนินงานไม่ขาดทุน ๒) ผลการดำเนินงานในรอบ ๒ ปีบัญชีย้อนหลัง ไม่มีการกระทำอันถือได้ว่าทุจริตต่อสหกรณ์ ๓) ผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์ต้องมีสมาชิกไม่น้อยกว่าร้อยละ ๖๐ ของสมาชิกทั้งหมดทำธุรกิจกับสหกรณ์ ๔) สหกรณ์สามารถจัดทางการเงินแล้วเสร็จและส่งผู้สอบบัญชีตรวจสอบแล้วนำเสนอเพื่ออนุมัติในที่ประชุมใหญ่ ภายใน ๑๕๐ วันนับแต่วันสิ้นปีทางบัญชี ๕) ต้องจัดจ้างเจ้าหน้าที่สหกรณ์ปฏิบัติหน้าที่งานประจำรับผิดชอบดำเนินการและธุรกิจสหกรณ์ ๖) สหกรณ์ต้องมีการจัดสรรกำไรสุทธิ และจ่ายเงินทุนสวัสดิการสมาชิก หรือ ทุนสาธารณประโยชน์อย่างน้อยหนึ่งครั้ง ๗) สหกรณ์ต้องไม่กระทำการอันเป็นการฝ่าฝืนกฎหมาย ระเบียบ หรือ คำสั่งของนายทะเบียนสหกรณ์ รับผิดชอบตรวจประเมิน โดย ๒ หน่วยงาน คือ กรมส่งเสริมสหกรณ์ ร่วมกับ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์

พร้อมข้อเสนอแนะ การสร้างระบบการพัฒนาปัญญาผลเพื่อสหกรณ์แบบยั่งยืน มุมมองที่มีต่อกระบวนการพัฒนาบุคลากร ว่าควรมีองค์ประกอบ และ คุณลักษณะของบุคลากรในตำแหน่ง ต่าง ๆ ตามโครงสร้างการบริหารงานสหกรณ์ ที่ปรากฏในหน้าที่ ๒๗ ในบทที่ ๒

นอกจากนี้ เพื่อให้มั่นใจว่าปัจจัยเห็นความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ จะเป็น “ตัวแบบ” ที่มีความสมบูรณ์ มีความเป็นไปได้ตามความจริงที่เป็นรูปธรรม

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในประชากรกลุ่มนี้ ประกอบด้วย

- ๑) ผู้ทรงคุณวุฒิ สาขาวิชาพระพุทธศาสนา
- ๒) ผู้ทรงคุณวุฒิกระบวนการเชื่อมโยงสหกรณ์
- ๓) ผู้ทรงคุณวุฒิ ประธานคณะกรรมการสันนิบาตสหกรณ์ ระดับจังหวัดสมุทรปราการ สหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ จำนวน ๗ คน
- ๔) ผู้ตรวจสอบบัญชี จังหวัดสมุทรปราการ
- ๕) ผู้อำนวยการส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ จังหวัดสมุทรปราการ

วัตถุประสงค์ เพื่อให้กลุ่มประชากร ทั้งหมด ๔ กลุ่ม มีส่วนร่วมในการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในการเชื่อมโยงกระบวนการสหกรณ์ ต้องอาศัยความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดที่ดีต่อกัน และความคุ้นเคยระหว่างผู้วิจัยและผู้แทนกระบวนการสหกรณ์ จึงคัดเลือกประชากรในการศึกษารวมทั้งหมด ๔ กลุ่ม เพื่อให้ความเห็น แนวทางการสร้างระบบการพัฒนาปัญญาผลเพื่อพัฒนาสหกรณ์แบบยั่งยืน ทฤษฎีการวิจัยแบบมีส่วนร่วม( Participatory Action Research-PAR ) ประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน<sup>๔</sup> ตามลำดับดังนี้

- ๑) ขั้นตอนทำความเข้าใจปัญหา
- ๒) ขั้นตอนกำหนดรูปแบบแนวทางในการแก้ปัญหา
- ๓) ขั้นตอนดำเนินการ
- ๔) ขั้นตอนติดตามประเมินผล

### ๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือ ที่ใช้ในการวิจัย

<sup>๔</sup> ประสิทธิ์ สิริพันธ์ ๒๕๔๔,

๑. แบบบันทึกถอดบทเรียน กระบวนการและระบบการพัฒนาบุคลากรสหกรณ์ จังหวัดสมุทรปราการ ประชากรในการศึกษา กลุ่มที่ ๑

๒. แบบสัมภาษณ์<sup>๙</sup> การทำงานตามโครงสร้าง คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ และการประชุมคณะกรรมการดำเนินการ คณะกรรมการเงินกู้ ผู้ตรวจสอบกิจการ ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษากระบวนการ และระบบพัฒนาบุคลากรสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาการลักษณะงานของ ผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนอาศัยแนวทางผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการสร้างเครื่องมือโดยใช้กระบวนการประชุมแบบมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์ ( Appreciation Influence Control , AIC ) ตามโครงสร้างการบริหารกระบวนการสหกรณ์ เพื่อให้เกิดการสร้างระบบการพัฒนาปัญญาผลสหกรณ์ที่ยั่งยืน ใช้ในกลุ่มสัมมนากลุ่มย่อย ประชากรในการศึกษา กลุ่มที่ ๒

๓. แบบสัมภาษณ์ สมาชิกสหกรณ์ ประชากรในการศึกษา กลุ่มที่ ๓

### ๓.๔ การรวบรวมข้อมูล

ทำการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการศึกษากระบวนการและระบบการพัฒนาบุคลากรสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ และ การนำเสนอการสร้างระบบการพัฒนาปัญญาผลสหกรณ์ที่ยั่งยืน รวมถึงการวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ นำเครื่องมือวิจัยทั้งหมดจากกลุ่มประชากร ๔ กลุ่ม นำมาเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล

### ๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดย

- ๑) วิเคราะห์กระบวนการและระบบการพัฒนาบุคลากรสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการการนำเสนอการสร้างระบบการพัฒนาปัญญาผลสหกรณ์ที่ยั่งยืนการวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ
- ๒) นำเครื่องมือวิจัยทั้งหมดจากกลุ่มประชากร ๔ กลุ่ม ทำการตรวจสอบความถูกต้อง และความน่าเชื่อถือของข้อมูลให้สอดคล้องกันระหว่างข้อมูล ที่ได้มาจากเครื่องมือวิจัยกับข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จของประชากรกลุ่มที่ ๔
- ๓) นำมาเขียนเรียงเรียงเพื่อหาความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ค้นพบในกลุ่มประชากร ๔ กลุ่ม เพื่อรายงานผลการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น ๓ ประเด็น

ประเด็นที่ ๑ รายงานผลการวิจัยกระบวนการและระบบการพัฒนาบุคลากรจังหวัดสมุทรปราการ

<sup>๙</sup> แบบสอบถามหมายเลข ๑ ในภาคผนวก

ประเด็นที่ ๒ รายงานผลการวิจัยนำเสนอการรื้อระบบการพัฒนาบุคลากรปัญญาเพื่อพัฒนาสหกรณ์แบบยั่งยืน

ประเด็นที่ ๓ รายงานผลการวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากร

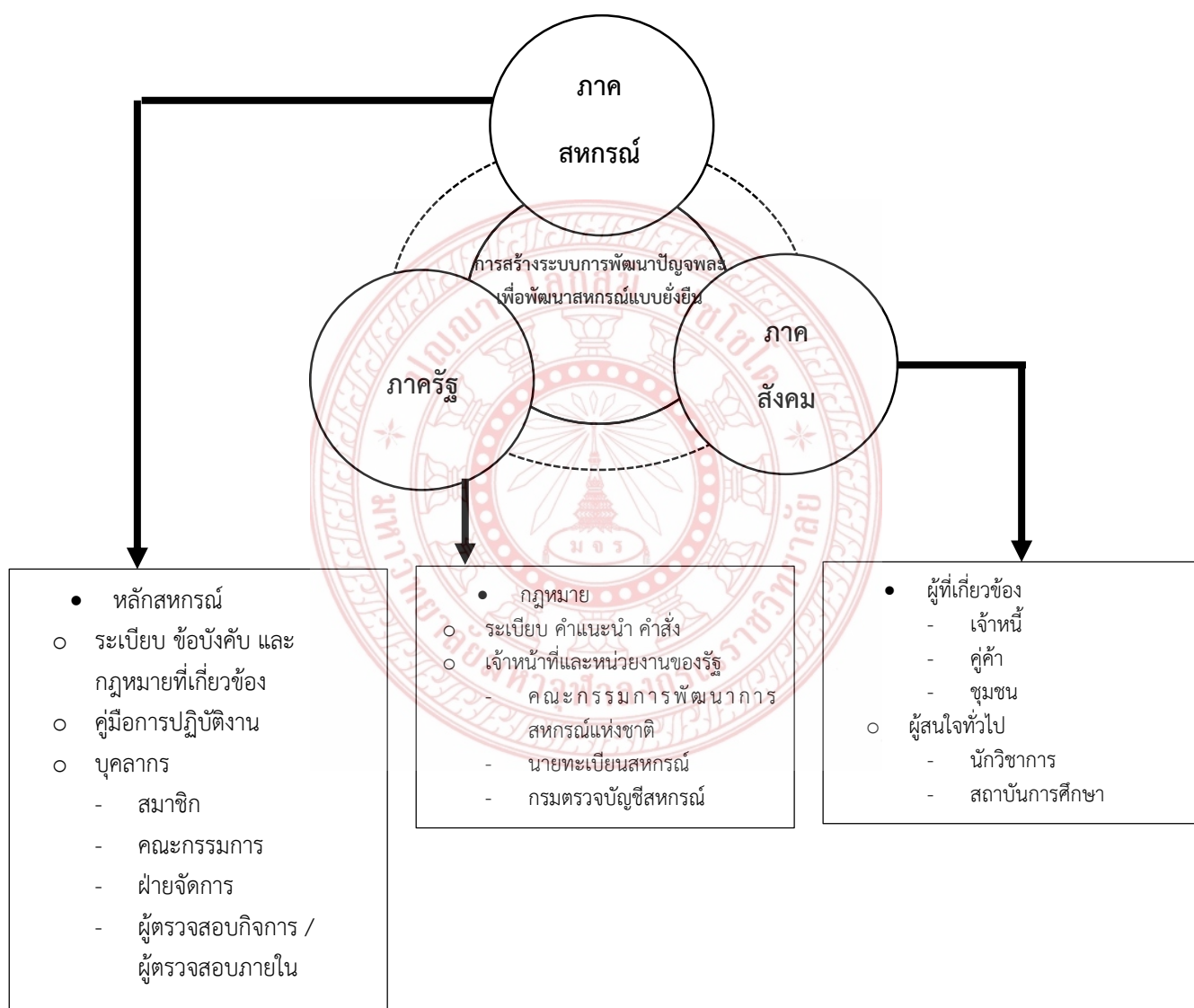
ผู้วิจัยนำเสนอ การรื้อระบบการพัฒนาปัญญาเพื่อสหกรณ์แบบยั่งยืน พร้อม กำหนดรูปแบบแนวทางในการแก้ปัญหา ร่วมแสดงความเห็นวิเคราะห์ การรายงานผล ของผู้วิจัย ในบทที่ ๔ พร้อมข้อเสนอแนะ การรื้อระบบการพัฒนาปัญญาเพื่อสหกรณ์แบบยั่งยืน มุมมองที่มีต่อกระบวนการพัฒนาบุคลากร ว่าควรมีองค์ประกอบ และ คุณลักษณะของบุคลากรในตำแหน่ง ต่าง ๆ ตามโครงสร้างการบริหารงานสหกรณ์ ที่ปรากฏในหน้าที่ ๒๗ ของบทที่ ๒

นอกจากนี้ เพื่อให้มั่นใจว่าปัจจัยเห็นความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ จะเป็น “ชุดความรู้” เรื่องการพัฒนาบุคลากรและ แนวทางการสร้างระบบพัฒนาปัญญาเพื่อพัฒนาสหกรณ์ที่ยั่งยืน ให้มีความสมบูรณ์ มีความเป็นไปได้ ตามความจริงที่เป็นรูปธรรม โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิ ในประชากรกลุ่มที่ ๔ นี้ ประกอบด้วย

ผู้ทรงคุณวุฒิ	รายนาม
สาขาวิชาพระพุทธศาสนา	พระสุธีรัตนบัณฑิต,ดร ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ผู้เชี่ยวชาญกระบวนการเชื่อมโยงสหกรณ์	นายฉลอง สัมดี
ประธานคณะกรรมการสันนิบาตสหกรณ์ ระดับจังหวัดสมุทรปราการ	อาจารย์พรศักดิ์ คุณวุฒิมโนธรรม นายชาญ แสงทรัพย์ นายสัญญา ลำเจียกเทศ
ผู้ตรวจสอบบัญชีจังหวัดสมุทรปราการ	นางรัตติยา สวัสดิ์ หัวหน้าสำนักงานตรวจบัญชีจังหวัดสมุทรปราการ
ผู้อำนวยการส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ	นางญาดา ผดุงโภชน์

โดยใช้แนวคิดภาพรวมของกระบวนการสหกรณ์ คำถาม และ ความเกี่ยวข้องกับภาครัฐ ภาคสังคมในการทำกระบวนการกลุ่ม อย่างเป็นระบบ และ เอกภาพ ดังแผนภาพที่ ๓.๒ เป็นลำดับไป

แผนภาพที่ ๓.๒ ภาพรวมแนวความคิดระบบสหกรณ์ที่มีความเกี่ยวเนื่องกับภาครัฐ ภาคสหกรณ์ และ ภาคสังคม เพื่อการบริหารเครื่องมือวิจัย

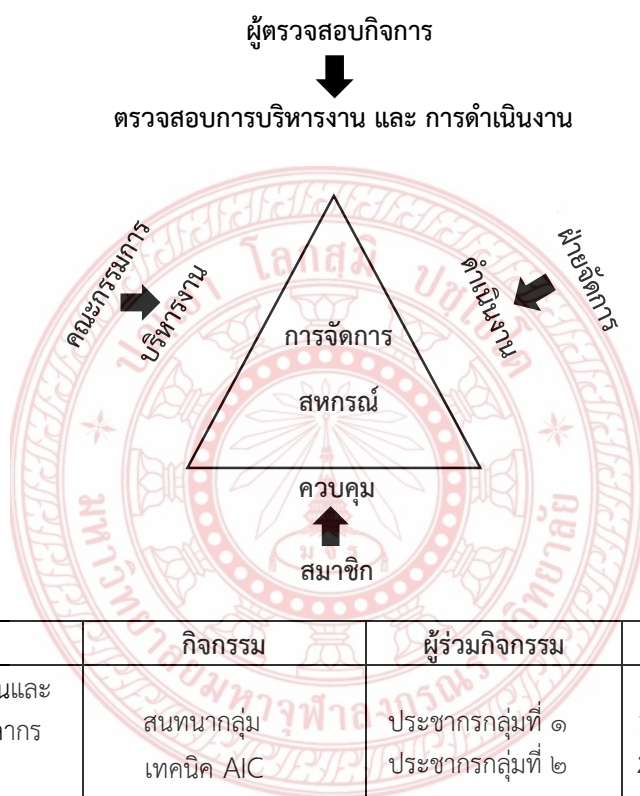


### กิจกรรมสัมมนากลุ่มย่อย ประชากรในการศึกษากลุ่มที่ ๒

**เครื่องมือวิจัย** แบบสอบถาม การทำงานตามโครงสร้าง คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ และการประชุมคณะกรรมการดำเนินการ คณะกรรมการเงินกู้ ผู้ตรวจสอบกิจการ ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษากระบวนการ และระบบพัฒนาบุคลากรสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ ที่

เกี่ยวข้องกับปัญหาการลักษณะงานของ ผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนอาศัยแนวทางผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการสร้างเครื่องมือ โดยใช้กระบวนการประชุมแบบมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์ ( Appreciation Influence Control , AIC ) ตามโครงสร้างการบริหารกระบวนการสหกรณ์ เพื่อให้เกิดการสร้างระบบการพัฒนาปัญหาสหกรณ์ที่ยั่งยืน โดยนำบทบาทของบุคลากร แต่ละฝ่ายตามผังโครงสร้างตามแผนภาพ ๓.๑ ดังนี้

### แสดงแผนภาพ ๓.๑ บทบาทของบุคลากรแต่ละฝ่ายตามผังโครงสร้าง ดังนี้



วัตถุประสงค์	กิจกรรม	ผู้ร่วมกิจกรรม	ผลรับ
๑. เพื่อศึกษากระบวนการและระบบการพัฒนาบุคลากรสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ	สนทนากลุ่มเทคนิค AIC	ประชากรกลุ่มที่ ๑ ประชากรกลุ่มที่ ๒	1.ความจริงในระบบ 2.ความเห็นของผู้ปฏิบัติงานในระบบ 3.จุดแข็ง-จุดอ่อน
๒. เพื่อนำเสนอการสร้างระบบการพัฒนาปัญหาสหกรณ์แบบยั่งยืน	แบบสอบถาม	ประชากรกลุ่มที่ ๓	แนวทางการสร้างระบบการพัฒนาปัญหาสหกรณ์
๓. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ	สนทนากลุ่มเทคนิค AIC แบบสอบถาม	ประชากรกลุ่มที่ ๔	ตัวแบบการพัฒนาบุคลากรปัญหาสหกรณ์เพื่อสหกรณ์ที่ยั่งยืน

กล่าวโดยสรุป จากการออกแบบเครื่องมือวิจัย นี้ จะนำไปลงพื้นที่ตามแผนงานที่วางไว้ และนำไปทำการรวบรวมข้อมูลและทำการวิเคราะห์ผล นำเสนอผลการวิจัยในบทที่ ๔ และ อภิปรายผลในบทที่ ๕ ตามลำดับต่อไป

### กำหนดการ

“การสร้างระบบการพัฒนาปัญญาจะผลเพื่อพัฒนาสหกรณ์แบบยั่งยืน”

วันจันทร์ที่ ๗ สิงหาคม ๒๕๖๐

ณ ห้องประชุมชั้น ๗ โรงพยาบาลสำโรงการแพทย์

เวลา	หัวข้อการสัมมนา	วิทยากร
๐๘.๐๐ – ๐๘.๓๐ น. ๐๘.๓๐ – ๐๙.๐๐ น. ๐๙.๐๐ – ๑๐.๐๐ น.	ลงทะเบียน กล่าวต้อนรับ พิธีเปิดงานและบรรยายหัวข้อ “สภาพแวดล้อมภัยคุกคาม โอกาส อุปสรรค ในการจัดการสหกรณ์ทุกประเภท ในสังคมปัจจุบัน”	นาย วิชิต นวลชื่น สหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ
๑๐.๐๐ – ๑๐.๑๕ น.	รับประทานอาหารว่าง	
๑๐.๑๕ – ๑๒.๐๐ น.	เสวนา การสร้างระบบการพัฒนาบุคลากร ปัจจัยความสำเร็จ ปัจจัยลบ โอกาส ภัยคุกคาม การพัฒนาปัญญาจะผล เพื่อ พัฒนาสหกรณ์ที่ยั่งยืน ดำเนินรายการโดย ดร.ชั้นทอง วัฒนะประดิษฐ์	ผู้ร่วมเสวนา ผศ.ดร.แม่ชีกฤษณา รักษาโฉม ผู้อำนวยการสถาบันพุทธศส ตรัมมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัย นาย พรศักดิ์ คุณวุฒิมโนธรรม ประธานคณะกรรมการ สันนิบาต สหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ นาง ญาดา ผดุงโภช ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริม สหกรณ์ สหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ

		นาง สมทรง ธีรพงศ์ภักดี ประธานสหกรณ์บริการ โรงพยาบาลสำโรงการแพทย์ จำกัด ตัวแทนสมาชิก และ ฝ่าย จัดการ ผู้ตรวจสอบกิจการ ที่มาร่วม สัมมนา
๑๒.๐๐ - ๑๓.๐๐ น.	รับประทานอาหารกลางวัน	
๑๓.๐๐ - ๑๔.๐๐ น.	ปัจจัยความเสี่ยงการบริหาร ทางการเงินและบัญชี การลงทุน	นาง รัตติยา สวัสดิ์ หัวหน้าสำนักงานตรวจบัญชี สหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ
๑๔.๐๐ - ๑๕.๐๐ น.	การนำหลักการ “ปัญจะพละ ๕ เพื่อ สร้างระบบการพัฒนาบุคลากรแบบ ยั่งยืน”	พระสุธีรัตนบัณฑิต, ดร (พระมหาสุทิตย์ อากาศโร/ อบอุณ ) ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพุทธ ศาสตร์มหาวิทยาลัย มหาจุฬา ลงกรณ์ราชวิทยาลัย
๑๕.๐๐ - ๑๕.๑๕ น.	รับประทานอาหารว่าง	
๑๕.๑๕ - ๑๕.๓๐ น.	กิจกรรมถาม - ตอบ แลกเปลี่ยน เรียนรู้	กลุ่มย่อย แบ่งตามโครงสร้าง บริหาร



ใบตอบรับการเข้าร่วมสัมมนา  
“การสร้างระบบการพัฒนาปัญญาจะผลเพื่อพัฒนาสหกรณ์แบบยั่งยืน”  
วันจันทร์ที่ ๗ สิงหาคม ๒๕๖๐  
ณ ห้องประชุมชั้น ๗ โรงพยาบาลตำรวจ กรมการแพทย์ จำกัด

ชื่อ(สหกรณ์).....

นาย/นาง/นางสาว.....

ตำแหน่ง..... โทรศัพท์.....

นาย/นาง/นางสาว.....

ตำแหน่ง..... โทรศัพท์.....

นาย/นาง/นางสาว.....

ตำแหน่ง..... โทรศัพท์.....

ลงชื่อ.....ผู้แจ้งรายชื่อ

(.....)

วันที่.....



## ประชากรในการศึกษา กลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ ๑

**ประชากรในการศึกษา กลุ่มที่ ๑** ตัวแทนคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ แต่ละประเภท เข้าร่วมประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ พร้อม ถอดบทเรียน จากสหกรณ์ทุกประเภท ในจังหวัดสมุทรปราการ ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น ๑๕๓ สหกรณ์ เป็นแบ่ง ๔ ระดับ สหกรณ์ที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน<sup>๑๐</sup> โดยทำการแบบสอบถาม และนำผลการประเมิน จากคณะผู้ตรวจประเมินสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ ร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ เมื่อวันที่ ๓๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐ เวลา ๘.๓๐ ถึง ๑๕.๐๐น. ห้องประชุมชั้น ๓ สหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ

ระดับดีเลิศ คะแนน ๙๖-๑๐๐ % ระดับ A จำนวน ๕๓ สหกรณ์

ระดับดีมาก คะแนน ๘๖-๙๕.๙๙ % ระดับ B จำนวน ๖๘ สหกรณ์

ระดับดี คะแนน ๗๖-๘๕.๙๙ % ระดับ C จำนวน ๗ สหกรณ์

ระดับไม่ผ่านมาตรฐาน คะแนนต่ำกว่า ๗๖-๐ % ระดับ F จำนวน ๑๕ สหกรณ์

ผู้เข้าร่วมประชุม ๓๑ เมื่อวันที่ ๓๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐ เวลา ๘.๓๐ ถึง ๑๕.๐๐น. ห้องประชุมชั้น ๓ สหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ ประกอบด้วย ๒๗ คน จัดเป็น ๕ กลุ่มผู้มีความเกี่ยวข้องในกระบวนการ

๑. ตัวแทนสหกรณ์เครือข่ายเชื่อมโยงสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ จำนวน ๑๕ คน
๒. คณะกรรมการสันนิบาตสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ จำนวน ๗ คน
๓. สหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ คุณวิจิต นวลชื่น เป็นประธานในการประชุม
๔. ผู้ตรวจสอบบัญชี จังหวัดสมุทรปราการ ๓ คน
๕. ผู้อำนวยการส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ จังหวัดสมุทรปราการ ๑ คน

### วัตถุประสงค์

๑. เพื่อหาความต้องการของปัญหาในปัจจุบัน และ ทราบถึงปัญหาที่กลุ่มสหกรณ์ออมทรัพย์และกลุ่มสหกรณ์ทุกประเภท นำเงินไปลงทุนไว้กับ สหกรณ์ที่กำลังมีผลกระทบในการบริหารงานที่ผิดระเบียบข้อบังคับในการลงทุน
๒. ค้นหาความต้องการหรือความจำเป็นในการนำ หลักธรรมาพสมผสานการออกแบบเพื่อการบริหารสหกรณ์ทุกประเภท

<sup>๑๐</sup> เกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์ ๗ ข้อ ๑) ผลการดำเนินงานในรอบ ๒ ปีบัญชีย้อนหลัง สหกรณ์มีผลการดำเนินงานไม่ขาดทุน ๒) ผลการดำเนินงานในรอบ ๒ ปีบัญชีย้อนหลัง ไม่มีการกระทำอันถือได้ว่าทุจริตต่อสหกรณ์ ๓) ผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์ต้องมีสมาชิกไม่น้อยกว่าร้อยละ ๖๐ ของสมาชิกทั้งหมดทำธุรกิจกับสหกรณ์ ๔) สหกรณ์สามารถจัดทางการเงินแล้วเสร็จและส่งผู้สอบบัญชีตรวจสอบแล้วนำเสนอเพื่ออนุมัติในที่ประชุมใหญ่ ภายใน ๑๕๐ วันนับแต่วันสิ้นปีทางบัญชี ๕) ต้องจัดจ้างเจ้าหน้าที่สหกรณ์ปฏิบัติหน้าที่งานประจำรับผิดชอบดำเนินการและธุรกิจสหกรณ์ ๖) สหกรณ์ต้องมีการจัดสรรกำไรสุทธิ และจ่ายเงินทุนสวัสดิการสมาชิก หรือ ทุนสาธารณประโยชน์อย่างน้อยหนึ่งครั้ง ๗) สหกรณ์ต้องไม่กระทำการอันเป็นการฝ่าฝืนกฎหมาย ระเบียบ หรือ คำสั่งของนายทะเบียนสหกรณ์ รับผิดชอบตรวจประเมิน โดย ๒ หน่วยงาน คือ กรมส่งเสริมสหกรณ์ ร่วมกับ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์

๓. นำผลการประเมิน จากคณะผู้ตรวจประเมินสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ ร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อคัดเลือกสหกรณ์ที่จะเข้าร่วมงานวิจัยในกลุ่มตัวอย่างที่ ๒ ถึง ๔ เป็นลำดับไป

## ผลการประชุมแบบมีส่วนร่วม

### คณะกรรมการดำเนินการ

ให้ความเห็นถึงระบบการจัดการบริหาร ในรูปแบบธรรมาภิบาล และการมีส่วนร่วม ฝ่ายจัดการ สมาชิก กรรมการ นั้นมีโครงสร้างที่รับรองระบบอยู่แล้ว ทำให้เกิดความเชื่อมั่น คำถามทำอย่างไรให้การตรวจสอบมีความเข้มแข็ง บุคลากรทุกระดับมีความซื่อสัตย์ ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในสหกรณ์ รู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเพื่อขับเคลื่อนสหกรณ์ให้เป็นไปตามหลักสหกรณ์ ๗ ข้อ

**ปัญหาและอุปสรรค ในปัจจุบัน** บุคลากรขาดการส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ ได้รับการอบรมเพื่อนำมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำหน้าที่ สมาชิกให้ความสนใจในการเข้ารับการอบรม สมาชิกจะให้ความสนใจในการรับผลประโยชน์ของตนเอง ขาดความสนใจเรื่องกฎหมาย เรื่องการตรวจสอบการ**การพัฒนาบุคลากร** จะส่งเสริม หลักการ วิธีการตามหลักวิชาการให้กับคนทำงานบุคลากรสหกรณ์ เพื่อให้นำความรู้ ความเข้าใจ ให้มีหลักการที่ตรงกัน มองในทิศทางเดียวกัน นำระเบียบที่ตกลงมาใช้ร่วมกัน สร้างตัวอย่างและขอบคุณบุคลากรที่เป็นต้นแบบ

สหกรณ์มีกฎหมายกว่า ๑๐๘ ฉบับที่ให้กำกับตำแหน่งการบริการงาน ประเด็นสำคัญคือต้องรู้ปัญหาที่เดือนร้อนนำมาแก้ไขร่วมกัน ปัญหาเล็ก ๆ ของสมาชิก คณะกรรมการต้องรู้จักจริง ทำตามระบบและระเบียบของสหกรณ์อย่างชัดเจน เพื่อให้สมาชิกเกิดความศรัทธา แนะนำการให้ความรู้กับสมาชิกสร้างระบบ โดยให้ความรู้ ความเข้าใจถึงอุดมการณ์สหกรณ์อย่างแท้จริงกับสมาชิกทั้งหมด เพื่อให้สามารถ**การนำหลักธรรม** จะช่วยการทำหน้าที่ได้ทุกหน้าที่ ให้เกิดการสร้างค่านิยมอยู่ในจิตใจของ

คณะกรรมการดำเนินการ ผู้ปฏิบัติงานฝ่ายจัดการ ตลอดจนจนถึงสมาชิกผู้เป็นเจ้าของกิจการสหกรณ์ คำถามจะอย่างไร ให้การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการดำเนินการ ผู้ปฏิบัติงานฝ่ายจัดการ ตลอดจนจนถึงสมาชิกของสมาชิก มีความสนใจในหลักธรรมและเชื่อมั่นว่าสหกรณ์ที่นำหลักธรรมนั้น มาใช้ในการบริหารสหกรณ์จะมีความเจริญ เข้าใจในการพัฒนาระบบธรรมาภิบาล ผสมผสานระบบธรรมาภิบาล สร้างสามารถตรวจสอบการทำงานของสหกรณ์ของเราได้ทุกขั้นตอน กรรมการจะต้องมีความซื่อสัตย์สุจริตในการบริหารสหกรณ์ เพื่อพัฒนาสหกรณ์แบบยั่งยืน พึ่งพากันตลอดไป สร้างความพอประมาณ มีเหตุผล สร้างภูมิคุ้มกัน พัฒนาคน ทั้งกรรมการและสมาชิกให้มีความรู้รอบรอบ มีความระมัดระวัง สร้างคุณธรรมให้สมาชิกรวมทั้งกรรมการฝ่ายจัดการ ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต ขยัน อดทน เสริมสร้างและพัฒนาสติปัญญา สร้างจิตสำนึก รักตนเอง พกพ้อง ด้วยการให้ รู้จักแบ่งปัน และไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่น

มติในการประชุมเพื่อค้นหาความต้องการของปัญหา และการนำหลักธรรมมาออกแบบใช้ในกระบวนการบริหารจัดการ มอบหมายให้ ผู้วิจัยนำไปออกแบบสอบถาม สหกรณ์ที่ให้ความสนใจเข้าร่วมโครงการวิจัย “การสร้างระบบการพัฒนาปัญหาเพื่อสหกรณ์แบบยั่งยืน” เพื่อให้มีการพัฒนา

ความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ ให้กับบุคคล 3 ฝ่าย คือ คณะกรรมการดำเนินการ ผู้จัดการฝ่ายจัดการและเจ้าหน้าที่ในฝ่ายจัดการและสมาชิก ตามหลักการระเบียบวิจัย

ในโอกาสนี้ก่อนปิดการประชุม สหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ กล่าวว่า เป็นที่น่ายินดีที่ทีมงานวิจัยเข้ามาช่วยค้นหาความจริงในระบบสหกรณ์ว่าถึงเวลาแล้วหรือยังที่จะต้องนำธรรมะ มารักษาใจคนไม่ให้ทำผิดกฎหมาย หรือ ใช้ช่องว่างของกฎหมายเพื่อหาประโยชน์ตนเองและพวก ฉะนั้นในการประชุมเชิงปฏิบัติการวันนี้ ได้ข้อสรุปในการร่วมงานวิจัยฯ และเปิดโอกาสให้สหกรณ์ที่อยู่ในผ่านการประเมิน คณะกรรมการสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ ตามที่กล่าวไว้ข้างต้น ร่วมให้ข้อมูลในกลุ่มตัวอย่างงานวิจัย และ พบกันในการประชุมเสวนาอีกครั้งตามที่ทุกท่านสะดวกพร้อมกัน เพื่อหาแนวทางร่วมกันในการสร้างระบบการพัฒนาปัญญาผลเพื่อสหกรณ์แบบยั่งยืน

## กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มที่ ๒

กลุ่มตัวอย่างที่ ๒ คือ กลุ่มผู้บริหารและ คณะดำเนินการของสหกรณ์ที่ผ่านการประเมินมาตรฐานสหกรณ์ จำนวน ๑๕ แห่ง ณ ห้องประชุมสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ

เมื่อวันที่ ๒๐ กรกฎาคม ๒๕๖๐

การประชุมกลุ่มย่อยระดมความเห็น ในประเด็นต่อไปนี้ วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาคุณธรรมในระบบพัฒนาบุคลากรสหกรณ์ ผู้เข้าร่วมประชุม จำนวน ๑๐ แห่ง

๑. ประธานสันนิบาตสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ
๒. ประธานคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานบริษัทพัฒนารักษ์ไทยการย้อม จำกัด
๓. ประธานคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานสยามกลาสินัดส์ทรี จำกัด
๔. ประธานคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ จำกัด
๕. ประธานคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ออมทรัพย์แอลเมทไทย จำกัด
๖. ประธานคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ออมทรัพย์กลุ่มไทยเรดิเอเตอร์ จำกัด
๗. ประธานคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ออมทรัพย์โรงพยาบาลสมุทรปราการ จำกัด
๘. ประธานคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานบริษัทลอยตี้ จำกัด

๙. กรรมการดำเนินการ สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานในเครือสหยูเนี่ยนเขตบางปู จำกัด
๑๐. กรรมการดำเนินการสหกรณ์ออมทรัพย์ไทยยางกิจไพศาลและในเครือ จำกัด
๑๑. กรรมการดำเนินการ สหกรณ์ออมทรัพย์ เอส เอส เค กลการ จำกัด
๑๒. ผู้จัดการฝ่ายจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจน้ำ จำกัด
๑๓. ผู้จัดการฝ่ายจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ไทยซัมมิท โอโตพาร์ท จำกัด
๑๔. ผู้จัดการฝ่ายจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์แปร่งไทยและบี.โอ. จำกัด
๑๕. ผู้จัดการฝ่ายจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ยานยนต์กรู๊ป จำกัด

### ในประเด็น..จุดแข็ง กระบวนการสหกรณ์ในจังหวัดสมุทรปราการ

จากการประชุมระดมสมอง โดย ประธานสันนิบาตสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ เป็นประธานในที่ประชุม ผู้เข้าร่วมประชุม มีความเห็นตรงกัน ในเรื่องของการเริ่มต้นจัดตั้งสหกรณ์ จากสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ เป็นการเริ่มต้นที่ดี มีพี่เลี้ยงคอยประคับประคอง นั่นคือ กลุ่มเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ จังหวัดสมุทรปราการ ใช้วิธีการจัดเจ้าหน้าที่ภาครัฐ เข้าเยี่ยมตรวจสอบการทำงานของฝ่ายจัดการ และ เข้าร่วมสังเกตการณ์ ในการเข้าประชุมของ คณะกรรมการดำเนินการแต่ละชุด ทุกเดือน สลับกันไป เมื่อใดที่พบเห็นข้อบกพร่องก็จะทำการแนะนำไม่ให้เกิดไปจาก กรอบข้อบังคับ ระเบียบของสหกรณ์ที่วางไว้ใน การเริ่มต้น นอกจากนี้ สหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ จัดเวทีให้มี คณะกรรมการสหกรณ์เครือข่ายในการนำปัญหาของแต่ละสหกรณ์ มาเรียนรู้แลกเปลี่ยนร่วมกัน อย่างต่อเนื่อง ทันเหตุการณ์ ยกตัวอย่างเช่น การทำหน้าที่ของคณะกรรมการนอกเหนืออำนาจที่เป็นไปตามข้อกำหนด หรือ การลงทุนผิดประเภท นอกจากนี้ในที่ประชุมกล่าวถึง การจัดการระบบการสื่อสารที่ดี ของกลุ่ม Line ส่งผล ให้การจัดการแก้ไขปัญหาได้รวดเร็ว ฉะนั้น จุดแข็งโดยรวม คือ ระบบงานดี มีบุคลากรที่เข้มแข็ง อยู่ในระบบสหกรณ์ ด้วยอายุการทำงานที่นานเกิน 10 ปี คณะกรรมการดำเนินการ ของสหกรณ์ ส่วนใหญ่ เป็นคนพื้นที่จังหวัดสมุทรปราการ

### ในประเด็น..จุดอ่อน กระบวนการสหกรณ์ในจังหวัดสมุทรปราการ

จากการประชุมระดมสมอง โดย ประธานสันนิบาตสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ เป็นประธานในที่ประชุม ผู้เข้าร่วมประชุม มีความเห็นตรงกัน จุดอ่อนในการพัฒนา คือ หัวใจหลัก ที่ต้องทำการพัฒนาร่วมกัน กล่าวคือ สหกรณ์ออมทรัพย์ มีความเจริญเติบโต เร็วกว่าสหกรณ์ประเภทอื่น ๆ ในความเจริญเติบโตของสินทรัพย์กับความรู้ ความสามารถในการประเมินความเสี่ยง ในด้านต่าง ๆ ส่งผลกระทบในการบริหารจัดการและการควบคุมดูแลสหกรณ์ฯ ให้เป็นไปตาม

วัตถุประสงค์ และ หลักสทกรณ ๗ ข้อ ประกอบกับการพัฒนาบุคลากร นั้น พบว่า ไม่ได้คัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่ง หน้าที่หรือคุณลักษณะงานที่ตรงกับภาระงาน จึงส่งผลให้ จำนวนสทกรณกว่า 50 แห่ง ไม่สามารถปิดบัญชีได้ เพราะไม่มีการจ้างนักบัญชีมาทำหน้าที่ ในฝ่ายจัดการ รวมถึงการส่งเสริมความรู้ การพัฒนาความรู้ในมิติต่าง ๆ ของพนักงาน เจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดการ ประกอบกับการ กำเนิดของสทกรณฯมี 2 ประเภท คือ 1. กำเนิดจากปัญหาการเป็นหนี้สินของพนักงานสทกรณ องค์กรนั้น ๆ จึงหาทางออกให้สมาชิก ด้วยการจดทะเบียนขอจัดตั้งสทกรณ 2. กำเนิดจากข้อร้องเรียนของคณะกรรมการสหภาพ ประเด็นจุดกำเนิดของสทกรณฯประเภทที่ 2 นับเป็นจุดอ่อนในการเริ่มต้น เพราะ วัฒนธรรมของคณะกรรมการสหภาพ จะนำไปเพื่อให้มีสทกรณมาเพื่อตอบข้อร้องเรียน ความตั้งใจต่าง ๆ ก็ จะแตกต่างไปจากการให้กำเนิดสทกรณประเภทที่ 1 กล่าวโดยสรุป จุดอ่อน กระบวนการ สทกรณในจังหวัดสมุทรปราการ คือ 1. ความเจริญเติบโตเร็ว เติริยมบุคลากรไม่ทันความเจริญเติบโต 2. การเริ่มต้นในแนวคิดการเป็นสทกรณ ตั้งใจก่อตั้งสทกรณเพื่อให้ตอบโจทย์ ปัญหาคนในองค์กร กับ การก่อตั้งสทกรณเพราะอยากให้มีตามคำร้องของสหภาพ 3. จุดอ่อนในการพัฒนาบุคลากร อย่างเป็นระบบ สุดท้าย ลงความเห็นเหมือนกันอย่างเป็นเอกภาพ คือ ไม่มีหลักธรรม ในการพัฒนาคน

### ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาคุณธรรมในระบบพัฒนาบุคลากรสทกรณ

๑. ด้านคณะกรรมการดำเนินการสทกรณ
  - ๑.๑ มีความเชื่อมั่นในอุดมการณ์สทกรณ
  - ๑.๒ มีโครงสร้าง แบ่งแยกหน้าที่ชัดเจน
  - ๑.๓ เป็นตัวอย่างที่ดีน่าชื่นชมนำเศรษฐกิจพอเพียงและพัฒนาระบบ พัฒนาคน
  - ๑.๔ การสื่อสารที่รวดเร็ว มีเวทีในการพบกัน ทุกเดือน
  - ๑.๕ มีความรู้ด้านสทกรณ หลักการสทกรณ
  - ๑.๖ ศึกษาข้อบังคับ และระเบียบสทกรณ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงาน
  - ๑.๗ ให้ความเสมอภาคแก่สมาชิก และฝ่ายจัดการ
  - ๑.๘ กำกับดูแลฝ่ายจัดการ สมาชิก อย่างมีคุณธรรม
  - ๑.๙ คณะกรรมการดำเนินการสทกรณจะอยู่ร่วมกันไปตลอดและอยู่อย่างมีความหมาย

## ๒. ด้านฝ่ายจัดการ ( ผู้จัดการ และ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ )

- ๒.๑ มีความรู้ ความเข้าใจ ในระบบงานสหกรณ์
- ๒.๒ บุคลากรมี Service Mind รักในการช่วยเหลือสมาชิก
- ๒.๓ มีความซื่อสัตย์ อดละเลิกวัตนิยม สุจริต
- ๒.๔ รับผิดชอบงานให้เป็นไปตามระบบและระเบียบสหกรณ์ที่วางไว้
- ๒.๕ เพิ่มอัตรากำลังฝ่ายจัดการให้เหมาะกับปริมาณงาน
- ๒.๖ เพิ่มความรู้ต่าง ๆ ให้ ผจก.ฝ่ายจัดการ และบุคลากรในสหกรณ์ทั้งภายนอก ภายใน เพื่อพัฒนางานและขยายฝ่ายจัดการให้ยั่งยืน

๓. สมาชิก คือ ปัจจัยความสำเร็จของกระบวนการสหกรณ์ กล่าวคือ สมาชิกรวมตัวกัน ในองค์กรที่มาขอจัดตั้งสหกรณ์รวมกันในจำนวนร้อยละ ๙๐ สามารถหักเงินกู้ผ่านระบบบัญชีเงินเดือน ส่งผลให้ ทุกสหกรณ์มีความเข้มแข็ง เจริญเติบโต อย่างที่กล่าวไว้ในจุดแข็ง



แบบสอบถาม  
งานวิจัย “การสร้างระบบการพัฒนาปัญญาเพื่อสหกรณ์แบบยั่งยืน”  
ดำเนินการโดย ดร.อรชร ไกรจักร์ ดร.ชั้นทอง วัฒนะประดิษฐ์  
บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

### คำชี้แจง

๑. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความคิดเห็น ประชากรกลุ่มที่ ๓ เพื่อให้ได้มาซึ่งแนวทางทางการสร้างระบบการพัฒนาปัญญาเพื่อพัฒนาสหกรณ์อย่างยั่งยืน

๒. แบบสอบถามจะแบ่งออกเป็น ๔ ส่วน

๒.๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

๒.๒ ความคิดเห็นของสมาชิกที่มีต่อสหกรณ์

๒.๓ รูปแบบการดำเนินงานของสหกรณ์ในมุมมองของสมาชิก

๒.๔ ข้อเสนอแนะและความคาดหวังของสมาชิก

ข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามจะถือเป็น ความลับ การเปิดเผยข้อมูลจะกระทำเมื่อมีการประมวลผลเป็นภาพรวมแล้วเท่านั้น

๓. โปรดระบุคำตอบของท่านในช่องที่กำหนดให้ และ คณะผู้วิจัยขอขอบพระคุณ เป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้ที่ได้กรุณาให้ข้อมูลแก่ผู้วิจัยในการสร้างระบบการพัฒนาปัญญาเพื่อ สหกรณ์แบบยั่งยืน

### ส่วนที่หนึ่ง ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

๑. ชื่อสหกรณ์.....

๒. หน่วยงานของท่านจัดเป็นสหกรณ์ประเภทใด

สหกรณ์การเกษตร     สหกรณ์ประมง     สหกรณ์นิคม     สหกรณ์ร้านค้า

สหกรณ์บริการ     สหกรณ์ออมทรัพย์     สหกรณ์เครดิตยูเนียน

๓. ตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม



ประธานคณะกรรมการ      กรรมการสหกรณ์      ผู้จัดการสหกรณ์

ผู้ตรวจสอบกิจการ      อื่น ๆ โปรดระบุ.....

๔. สินทรัพย์ของสหกรณ์ ณ วันที่ ๓๐ ธันวาคม ๒๕๕๙.....  
บาท

๕. จำนวนสมาชิกทั้งหมด ณ วันที่ ๓๐ ธันวาคม ๒๕๕๙.....  
บาท



## ส่วนที่สอง ความคิดเห็นของสมาชิกที่มีต่อสหกรณ์

## ๖. ระดับความพึงพอใจของสมาชิก ต่อการให้บริการของสหกรณ์

ประเด็นการให้บริการสหกรณ์	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด (๕)	มาก (๔)	ปานกลาง (๓)	น้อย (๒)	น้อยที่สุด (๑)
<b>๑. ด้านพฤติกรรมการให้บริการของเจ้าหน้าที่</b>					
๑.๑ แต่งกาย สุภาพ เหมาะสม					
๑.๒ หน้าตายิ้มแย้มให้บริการด้วยความสุภาพ เป็นมิตร					
๑.๓ มีความใส่ใจและกระตือรือร้นพร้อมที่จะบริการ					
๑.๔ ตอบข้อซักถามและให้คำแนะนำชัดเจน					
๑.๕ ให้บริการด้วยความสะดวกรวดเร็ว					
๑.๖ การให้บริการมีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน					
<b>๒. ด้านอาคารสถานที่</b>					
๒.๑ การจัดสำนักรงสหกรณ์สวยงามเป็นสัดส่วน					
๒.๒ พื้นที่ภายในสำนักรงเพียงพอต่อการให้บริการ					
<b>๓. รูปแบบการให้บริการทางการเงินของสหกรณ์</b>					
๓.๑ การกำหนดประเภทการฝากเงินเหมาะสม					
๓.๒ การกำหนดวงเงินขั้นต่ำที่ให้ฝากเงินเหมาะสม					
๓.๓ การกำหนดอัตราดอกเบี้ยทุกประเภทเหมาะสม					

๓.๔ การกำหนดวงเงินกู้ทุกประเภท เหมาะสม					
๓.๕ การกำหนดระยะเวลาการชำระเงินกู้ ทุกประเภทเหมาะสม					
<b>๔.ด้านสวัสดิการ</b>					
๔.๑ กองทุนช่วยเหลือสมาชิก					
๔.๒ กองทุนสวัสดิการเพื่อสมาชิก					
๔.๓ กองทุนเพื่อคุณภาพชีวิต					
<b>๕. ด้านข้อมูลข่าวสารการประชาสัมพันธ์</b>					
๕.๑ สหกรณ์ให้ข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็วทัน ต่อเหตุการณ์สามารถสืบค้นได้ทางเว็บไซต์					
๕.๒ สหกรณ์จัดทำโปรแกรมคำนวณเงินกู้ เพื่อให้สมาชิกสามารถคำนวณเงินกู้และเลือก วางแผนการผ่อนชำระได้					
๕.๓ สหกรณ์ให้ข้อมูลเกี่ยวกับอัตราดอกเบี้ย ตลอดเวลา					
๕.๔ การให้ข้อมูลข่าวสารและกระทู้ ถาม - ตอบทางเว็บไซต์และ face book line ที่ ต่อเนื่อง					
<b>๖.การจัดประชุมใหญ่สามัญประจำปี</b>					
๖.๑ การจัดประชุมใหญ่สามัญประจำปีสถานที่ เหมาะสม					
๖.๒ การจัดประชุมใหญ่สามัญใช้เวลาครึ่งวัน เหมาะสม					
๖.๓ เงินปันผล เฉลี่ยคืน เหมาะสม					

**ส่วนที่สาม** ท่านอยากให้สหกรณ์ดำเนินการรูปแบบใดให้ท่านมากที่สุด(เลือกตอบเพียงข้อเดียว)

๗. ท่านเห็นว่าการจัดสหกรณ์พบสมาชิกควรใช้รูปแบบ

- จัดประชุม ณ ห้องประชุมสหกรณ์  จัดประชุมที่นอกสถานที่

๘. ท่านเห็นว่าสหกรณ์ควรมีทิศทางการให้บริการเงินกู้แก่สมาชิกอย่างไร

ทิศทางเดิมเหมาะสมแล้ว เพราะเน้นสหกรณ์มั่นคง ไม่เสี่ยง มีทุนมากขึ้น ให้เงินกู้สมาชิกตามสมควรแก่ฐานะการเงินของสหกรณ์ ให้สมาชิกมีทางเลือกในการให้บริการเงินกู้ ไม่แข่งขันกับสถาบันการเงินที่มีทุนมากกว่า ไม่มีควักเงินกู้ให้สวัสดิการแก่สมาชิกอย่างหลากหลาย เอื้ออาทรต่อทุกส่วน

กำหนดทิศทางใหม่ ให้กู้มากกว่าสถาบันการเงินอื่นที่ปล่อยกู้แก่สมาชิก แม้อาจมีความเสี่ยง หรือเกิดควักเงินกู้ในอนาคต ( เมื่อเกิดวิกฤตทางการเงินเนื่องจากต้องอาศัยเงินทุนภายนอกจำนวนมาก) มีสวัสดิการแก่สมาชิกอย่างหลากหลาย เอื้ออาทรต่อทุกส่วนเช่นเดิม

สุดแต่คณะทำงานเห็นสมควร

อื่นๆ

(ระบุ).....  
.....

**ส่วนที่สี่** ข้อเสนอแนะ และความคาดหวังอื่นๆ ( โปรดเขียนข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม )

๑. ด้านคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์

.....  
.....  
.....

๒. ด้านฝ่ายจัดการ (ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์)

.....  
.....  
.....

๓. ด้านการบริการ

.....

.....

.....

๔. ด้านสวัสดิการ

.....

.....

.....

๕. ด้านอาคารสถานที่

.....

.....

.....

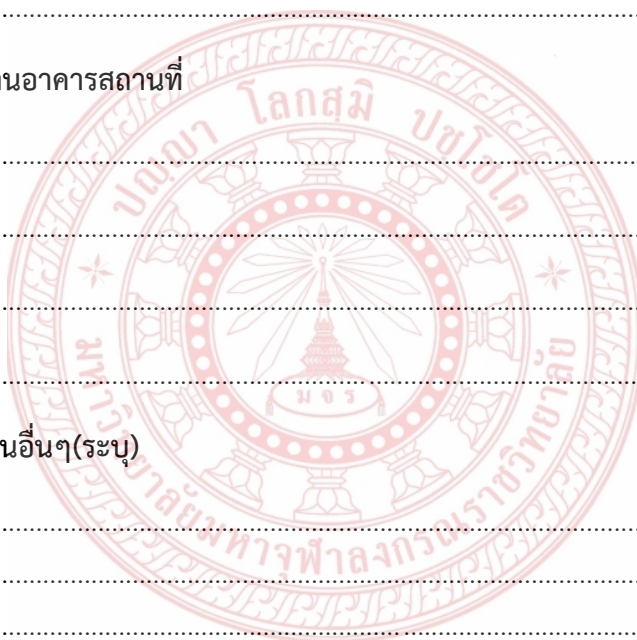
5. ด้านอื่นๆ(ระบุ)

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่ให้ข้อมูลตามแบบสอบถามนี้



คำชี้แจง

<p>แบบสอบถาม <sup>๑๑</sup></p> <p>งานวิจัย “การสร้างระบบการพัฒนาปัญญาเพื่อสหกรณ์แบบยั่งยืน”</p> <p>ดำเนินการโดย ดร.อรชร ไกรจักร์ ดร.ชันทอง วัฒนะประดิษฐ์</p> <p>บัณฑิตวิทยาลัย</p> <p>มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย</p>
--

๔. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความคิดเห็น ประชากรกลุ่มที่ ๔ เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาคุณธรรมบุคลากรสหกรณ์
๕. แบบสอบถามจะแบ่งออกเป็น ๓ ส่วน
- ๒.๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ๒.๒ ปัญหาในการบริหาร และ กำกับดูแลกิจการสหกรณ์
- ๒.๓ การดำเนินงานที่แสดงออกถึง ระบบการพัฒนากุศลกร อย่างเป็นต่อเนื่อง
- ข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามจะถือเป็น ความลับ การเปิดเผยข้อมูลจะกระทำเมื่อมีการประมวลผลเป็นภาพรวมแล้วเท่านั้น
๖. โปรดระบุคำตอบของท่านในช่องที่กำหนดให้ และ คณะผู้วิจัยขอขอบพระคุณ เป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ ที่ได้กรุณาให้ข้อมูลแก่ผู้วิจัยในการสร้างระบบการพัฒนาปัญญาเพื่อสหกรณ์แบบยั่งยืน
- ส่วนที่หนึ่ง ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
๙. ชื่อสหกรณ์.....
๑๐. หน่วยงานของท่านจัดเป็นสหกรณ์ประเภทใด
- สหกรณ์การเกษตร       สหกรณ์ประมง       สหกรณ์นิคม       สหกรณ์ร้านค้า
- สหกรณ์บริการ       สหกรณ์ออมทรัพย์       สหกรณ์เครดิตยูเนียน
๑๑. ตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ประธานคณะกรรมการ       กรรมการสหกรณ์       ผู้จัดการสหกรณ์
- ผู้ตรวจสอบกิจการ       อื่น ๆ โปรดระบุ.....
๑๒. สิ้นทรัพย์ของสหกรณ์ ณ วันที่ ๓๐ ธันวาคม ๒๕๕๙.....บาท
๑๓. จำนวนสมาชิกทั้งหมด ณ วันที่ ๓๐ ธันวาคม ๒๕๕๙.....บาท

<sup>๑๑</sup> พัฒนามาจากโครงการศึกษาวิจัย “พัฒนาระบบการกำกับดูแลที่สอดคล้องตามหลักธรรมาภิบาลสำหรับกิจการสหกรณ์ในประเทศไทย” ดำเนินการโดย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ พ.ศ. ๒๕๖๐.

ส่วนที่สอง ปัญหาในการบริหารและกำกับดูแลกิจการสหกรณ์

๑๔. ท่านคิดว่าปัญหาในการบริหาร และ กำกับดูแลกิจการสหกรณ์ เพื่อให้การดำเนินงานสหกรณ์ สอดคล้อง วิ

ชกาทฤษฎี

ตามหลักสหกรณ์ ๗ ข้อ และ การสร้างระบบพัฒนาบุคลากร ในประเด็นที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้ เป็นปัญหากับ สหกรณ์ของท่านระดับใด

	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วยอย่าง ยิ่ง	ไม่มี ความเห็น
<b>๖.๑ หน้าที่และการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์</b>					
๖.๑.๑ สมาชิกไม่เข้าใจหลักการสหกรณ์ และมีข้อเรียกร้องให้สหกรณ์มุ่งเน้นสร้างผลกำไร มากกว่าที่จะเน้นการดำเนินงานตามหลักการสหกรณ์					
๖.๑.๒ สมาชิกไม่เข้าใจบทบาทของตนเองในการกำกับดูแลกิจการสหกรณ์					
๖.๑.๓ สมาชิกไม่มีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสหกรณ์เท่าที่ควร					
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วยอย่าง ยิ่ง	ไม่มี ความเห็น
๖.๑.๔ สมาชิกมุ่งเน้นประโยชน์ส่วนตน มากกว่าประโยชน์ในภาพรวมของสหกรณ์					
๖.๑.๕ สมาชิกไม่ให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลกิจการสหกรณ์เท่าที่ควร					
๖.๑.๖ สมาชิกไม่เห็นความสำคัญของการประชุมใหญ่ สหกรณ์ต้องมีสิ่งจูงใจเพื่อให้สมาชิกเข้าร่วมประชุม					
<b>๖.๒ คณะกรรมการดำเนินการ : มีความรู้ ทักษะ</b>					
๖.๒.๑ คณะกรรมการดำเนินการขาดประสบการณ์ในการบริหารงานสหกรณ์					
๖.๒.๒ คณะกรรมการดำเนินการไม่มีความรู้เพียงพอในการบริหารกิจกรรมสหกรณ์ตามพันธกิจ และ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์					

๖.๒.๓ คณะกรรมการดำเนินการขาดความรู้ในการบริหารการเงิน					
๖.๒.๔ คณะกรรมการดำเนินการไม่มีเวลาและไม่เสียสละเพื่อการบริหารกิจการสหกรณ์อย่างเต็มที่					
๖.๒.๕ สหกรณ์ไม่มีกระบวนการพัฒนาความรู้ด้านต่าง ๆ ให้แก่คณะกรรมการดำเนินการเพื่อให้ความพร้อมในการบริหารกิจการสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ					
๖.๒.๖ การได้มาของคณะกรรมการดำเนินการไม่มีกระบวนการที่เป็นระบบในการคัดสรรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเพื่อการบริหารกิจการสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ					
๖.๒.๗ กระบวนการเลือกตั้งกรรมการสหกรณ์ที่เป็นอยู่ มีช่องทางให้เกิดการหาเสียงที่มีลักษณะเสนอนโยบายประชานิยม					
<b>๖.๓ การตรวจสอบกิจการ:</b>					
๖.๓.๑ กฎ ระเบียบ และข้อบังคับของสหกรณ์ไม่มีความชัดเจนเข้าใจยากเป็นอุปสรรคต่อการตรวจสอบกิจการ					
๖.๓.๒ ไม่มีคู่มือในการปฏิบัติงานที่เข้าใจง่ายและไม่รัดกุมอย่างประกอบ ทำให้เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานสหกรณ์รวมถึงการตรวจสอบกิจการ					
๖.๓.๓ สมาชิกไม่ให้ความสำคัญกับการตรวจสอบกิจการ ไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของผู้ตรวจสอบกิจการทำให้เลือกผู้ตรวจสอบกิจการที่มีความรู้ ความสามารถไม่ตรงกับงานที่ต้องรับผิดชอบ					
๖.๓.๔ คณะกรรมการดำเนินการไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของผู้ตรวจสอบกิจการ ทำให้ไม่ได้รับการประโยชน์จากการตรวจสอบกิจการเท่าที่ควร					
๖.๓.๕ ผู้ตรวจสอบมีคุณสมบัติไม่สอดคล้องกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ					



	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วยอย่าง ยิ่ง	ไม่มีความเห็น
๖.๓.๖ ผู้ตรวจสอบกิจการไม่ได้รับการพัฒนา ฝึกอบรมให้มีความรู้ที่ทันสมัยและเพียงพอ สำหรับการตรวจสอบกิจการสหกรณ์อย่างมี ประสิทธิภาพ					
๖.๓.๗ ผู้ตรวจสอบกิจการขาดความรู้ทางด้าน เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ที่จะรองรับการ ปฏิบัติงานตามภารกิจ					
๖.๓.๘ ผู้ตรวจสอบกิจการบางรายขาดอิสระ ในการตรวจสอบเนื่องจากเคยเป็นกรรมการมา ก่อน และต้องมาตรวจสอบในบางเรื่องที่ตนมี ส่วนในการอนุมัติ / ให้ความเห็นชอบ					
๖.๓.๙ ผู้ตรวจสอบกิจการไม่ได้ให้คำแนะนำที่ เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสหกรณ์					
<b>๖.๔ หน่วยงานภาครัฐ</b>					
๖.๔.๑ ระบบกำกับดูแลสหกรณ์ที่หน่วยงาน ภาครัฐรับผิดชอบขาดความชัดเจน แยกส่วน และไม่บูรณาการร่วมกัน					
๖.๔.๒ ความล่าช้าในการตีความข้อสงสัย ข้อขัดข้องในการปฏิบัติตามกฎหมายของ หน่วยงานภาครัฐเป็นอุปสรรคในการ ดำเนินงานของสหกรณ์					
๖.๔.๓ ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน และประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐ จากการ โยกย้ายราชการ/เจ้าหน้าที่บ่อยเกินไป ส่งผล ต่อการประสานงาน					
๖.๔.๔ เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานภาครัฐไม่เท่า ทันต่อความรู้และวิทยาการ เครื่องมือในการจัดการ และ เครื่องมือในการบริหารการเงินการบัญชี สมัยใหม่					
๖.๔.๕ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ล้าสมัย ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้ง ภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน สหกรณ์					

ส่วนที่สาม การดำเนินงานที่ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในสหกรณ์ของท่าน ในฝ่ายจัดการ มีการแผนการ คัดเลือก พัฒนาบุคลากรอย่างไร ตอบตามประเด็นดังต่อไปนี้

ประเด็นการบริหารจัดการ	ไม่มี	มี		ไม่มี	มี
<b>๗.๑ การนำองค์กร</b>					
๗.๑.๑ ผู้บริหารสหกรณ์ชุดปัจจุบันได้มีส่วนร่วมในการกำหนดและ/หรือ ปรับปรุงวิสัยทัศน์ค่านิยมของสหกรณ์ ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปหรือไม่			๗.๑.๔ ในปี ๒๕๕๙ มีการประเมินผลความสำเร็จในการผ่านเกณฑ์ธรรมาภิบาลของกรมส่งเสริมสหกรณ์		
๗.๑.๒ ในปี ๒๕๕๙ มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรของสหกรณ์ปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบของสหกรณ์			๗.๑.๕ ในปี ๒๕๕๙ มีผู้บริหารสหกรณ์ที่ฝ่าฝืนกฎหมาย ข้อบังคับและระเบียบสหกรณ์		
๗.๑.๓ ในปี ๒๕๕๙ มีการจัดประชุมสมาชิกสหกรณ์ในรอบปี			๗.๑.๖ ในปี ๒๕๕๙ มีกิจกรรมที่สหกรณ์ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาชุมชนและสังคม		
ประเด็นการบริหารจัดการ	ไม่มี	มี		ไม่มี	มี
<b>๘.๒ การวางแผนพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์</b>					
๘.๒.๑ มีการจัดการประกาศจ้างงาน คัดเลือก สอบข้อเขียน สัมภาษณ์ ประเมินผลการทำงานของพนักงานฝ่ายจัดการ ของสหกรณ์ หรือไม่			๘.๒.๒ มีการจัดให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์หรือไม่		
<b>๘.๓ การดำเนินการเกี่ยวกับระดับความสมบูรณ์ของข้อมูลเกี่ยวกับผู้ใช้บริการ</b>					
๘.๓.๑ การจัดการข้อมูลพื้นฐาน และความต้องการของผู้ใช้บริการ					
๑) มีการสำรวจข้อมูลพื้นฐานของผู้ใช้บริการ			๓) มีการติดตามการเปลี่ยนแปลงข้อมูลพื้นฐานและความต้องการของผู้ใช้บริการ		
๒) มีการจัดเก็บข้อมูลพื้นฐานอย่างเป็นระบบในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง			๔) มีการนำข้อมูลที่เปลี่ยนแปลงไปปรับปรุงการดำเนินงานของสหกรณ์		
๘.๓.๒ การสร้างความสัมพันธ์และความพึงพอใจต่อผู้ใช้บริการ					
๑) มีการนำข้อมูลเกี่ยวกับผู้ใช้บริการมาใช้ในการสร้างความสัมพันธ์และความพึงพอใจ			๓) มีการประเมินความพึงพอใจและรับข้อร้องเรียน/ข้อเสนอแนะของผู้ใช้บริการ		
๒) มีการกำหนดกิจกรรม/วิธีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใช้บริการ			๔) มีการนำผลการประเมินมาประกอบปรับปรุง		

			กิจกรรมให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการ		
๘.๔ การดำเนินการเกี่ยวกับการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้					
๘.๔.๑ การวัด การวิเคราะห์เพื่อการปรับปรุง ผลการดำเนินงานของสหกรณ์					
๑) สหกรณ์นำข้อมูลทางการเงินและบัญชีมาใช้วิเคราะห์ผลการดำเนินงาน และบริหารจัดการสหกรณ์เป็นรายไตรมาส			๓) สหกรณ์นำข้อมูลทางการเงินและบัญชีมาใช้วิเคราะห์ผลการดำเนินงานทุกไตรมาส		
๒) สหกรณ์มีการทบทวน ปรับปรุงผลการดำเนินงานโดยใช้ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงินและบัญชี					
๘.๔.๒ สหกรณ์มีกิจกรรมการจัดการความรู้ เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาผลการดำเนินงานของสหกรณ์			๘.๔.๓ เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ได้รับการพัฒนาความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาผลการดำเนินงานของสหกรณ์		
๘.๔.๔ ระดับความสามารถของสหกรณ์ในการจัดการสารสนเทศดังต่อไปนี้					
๑) มีข้อมูลพร้อมใช้งาน สะดวกในการเข้าถึง และเชื่อถือได้			๓) มีระบบป้องกันความปลอดภัยของข้อมูลที่สำคัญ		
๒) มีอุปกรณ์ที่เพียงพอพร้อมใช้งานได้อย่างต่อเนื่องแม้ในภาวะฉุกเฉิน					
๘.๕ การดำเนินงานเกี่ยวกับการสร้างความผูกพันของบุคลากร					
๘.๕.๑ สหกรณ์มีการสนับสนุนบุคลากรให้มีการพัฒนาความรู้และความก้าวหน้า			๘.๕.๔ มีการวัดระดับความพึงพอใจของสมาชิกที่มีต่อบุคลากร (ฝ่ายจัดการ/ คณะกรรมการดำเนินการ)		
๘.๕.๒ สหกรณ์ให้ความเสมอภาคต่อบุคลากรทั้งสามฝ่าย( สมาชิก ฝ่ายจัดการ คณะกรรมการเนินการ)			๘.๕.๕ มีการวัดระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กร		
๘.๕.๓ มีระบบจัดการข้อร้องเรียน/ร้องทุกข์ของบุคลากร					
ประเด็นการบริหารจัดการ	ไม่มี	มี		ไม่มี	มี
๘.๕.๖ ความสามารถและความพร้อมของอัตรากำลังของบุคลากร					
๑) มีการกำหนดโครงการสร้างอัตรากำลังของสหกรณ์			๕) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร		

			อย่างเป็นระบบ เป็นธรรม และมีประสิทธิภาพ		
๒) มีการกำหนดคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ของแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน			๖) มีการกำหนดแผนการพัฒนาอัตรากำลัง และเส้นทางความก้าวหน้าของบุคลากร		
๓) มีการกำหนดคุณลักษณะ และทักษะที่จำเป็น (Job Specification) ของบุคลากรแต่ละตำแหน่ง			๗) มีการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรที่มีผลต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน		
๔) มีการสรรหาและแต่งตั้งบุคลากรอย่างมีระบบ			๘) มีการนำผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรมาใช้ในการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงาน		
<b>๘.๖ การจัดกระบวนการงาน</b>					
๘.๖.๑ มีการกำหนดระบบงาน(Workflow) ที่สำคัญของสภครณไว้อย่างเป็นระบบ			๘.๖.๓ มีการนำข้อมูลจากผู้ใช้บริการและมีส่วนได้ส่วนเสียกับการดำเนินงานมาใช้ในการออกแบบกระบวนการสภครณ		
๘.๖.๒ มีการออกแบบระบบงานที่สำคัญของสภครณไว้อย่างชัดเจน			๘.๖.๔ มีการนำองค์ความรู้ เทคโนโลยีและเทคนิคการจัดการที่จำเป็นมาใช้ในการออกแบบกระบวนการสภครณ		
๘.๖.๕ ระดับความสำเร็จของการจัดการและการปรับปรุงกระบวนการทำงาน					
๑) มีการกำหนดตัวชี้วัดในกระบวนการเพื่อควบคุมและปรับปรุงกระบวนการให้ทำงานได้ดีขึ้น			๔) มีระบบในการปรับปรุงกระบวนการเพื่อให้มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น		
๒) มีการนำกระบวนการที่ออกแบบไว้ไปปฏิบัติ			๕) มีการแบ่งปันข้อมูลการปรับปรุงกระบวนการระหว่างแผนกงานในสภครณ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง		
๓) มีการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานตามกระบวนการที่กำหนด					

๙. “การสร้างระบบการพัฒนาปัญญาผล<sup>๑๒</sup>เพื่อสหกรณ์แบบยั่งยืน”

ท่านเห็นว่ามีสำคัญต่อการบริหารจัดการสหกรณ์..อย่างไร

.....

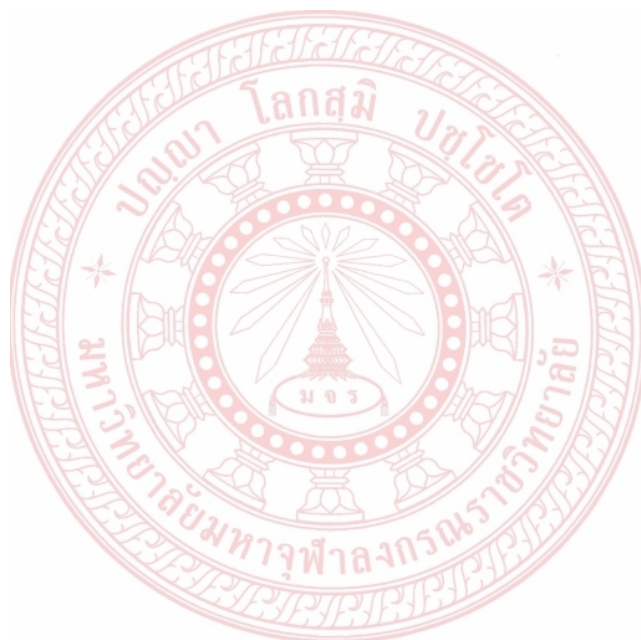
.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่ให้ข้อมูลตามแบบสอบถามนี้



<sup>๑๒</sup> ปัญญาผล ๕ ธรรมะ อันเป็นกำลังในการประพฤติปฏิบัติหน้าที่ของบุคคล อันประกอบไปด้วย ๕ คุณลักษณะ

(๑) ศรัทธาผล ความเชื่อมั่นในองค์กร (๒) วิริยะผล ความเพียรความขยันทำงานในองค์กร

(๓) สติผล ความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน (๔) สมာธิผล ความมุ่งมั่นตั้งใจจริงใจในการทำงาน

(๕) ปัญญาผล มีความรู้ ความสามารถ



พระสุธีรัตนบัณฑิต,ดร.(พระมหาสุทธิชัย อากาศโร )

# สัมมนาเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เรื่อง การสร้างระบบการพัฒนาปัญญาผล เพื่อพัฒนาสภกรณ์แบบยั่งยืน

วันจันทร์ที่ 7 สิงหาคม พ.ศ. 2560

เวลา 08.30 - 15.00 น.

ณ ห้องประชุมชั้น 7

โรงพยาบาลสำโรงการแพทย์



ผ.ศ.ดร.แมชชุกชญา รักษาโอดม



วิจิต นวลสิน  
สภกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ



พ.รศ.ศักดิ์ คุณวุฒิมนโนธรรม  
ประธานกรรมการสภกรณ์บัณฑิตสภกรณ์จังหวัด



ญาดา ผดุงโกชนม์  
ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมสภกรณ์  
สภกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ



ดร.ชันทอง วัฒนประดิษฐ์



สมทรง สิริพงษ์ศักดิ์  
ประธานสภกรณ์บริการ  
โรงพยาบาลสำโรงการแพทย์ จำกัด



รัตติยา สวัสดิ์  
หัวหน้าสำนักงานตรวจบัญชี  
สภกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ

เสวนา  
การสร้างระบบการพัฒนาคณาจารย์  
ปัจจัยความสำเร็จ ปัจจัยลบ  
การพัฒนาปัญญาผล  
เพื่อพัฒนาสภกรณ์ที่ยั่งยืน  
ดำเนินรายการโดย  
ดร.ชันทอง วัฒนประดิษฐ์

ปัจจัยความเสี่ยงการบริหาร  
ทางการเงินและบัญชี การลงทุน  
วิทยากร รัตติยา สวัสดิ์  
หัวหน้าสำนักงานตรวจบัญชี  
สภกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ

การนำหลักการ "ปัญญาผล  
เพื่อสร้างระบบการพัฒนาคณาจารย์แบบยั่งยืน"

วิทยากร พระสุธีรัตนบัณฑิต, ดร.(พระมหาสุทธิชัย อากาศโร )  
ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์  
มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ติดต่อสำรองที่นั่งได้ที่ ...

สภกรณ์บริการโรงพยาบาลสำโรงการแพทย์ โทร. 02-361-1111 ต่อ 2755

ภาคผนวก จ  
ภาพกิจกรรมการลงพื้นที่ดำเนินการวิจัย





ภาคผนวก ฉ  
แบบสรุปโครงการวิจัย  
ประวัตินักวิจัย และผู้ร่วมวิจัย



## แบบสรุปโครงการวิจัย

<p><b>สัญญาเลขที่</b> MCURS. 610759006</p> <p><b>ชื่อโครงการ</b> การสร้างระบบการพัฒนาปัญญาผลเพื่อพัฒนาสหกรณ์แบบยั่งยืน</p> <p><b>หัวหน้าโครงการ</b> ดร.อรชร ไกรจักร์ ผ.ศ.ดร.แม่ชีกฤษณา รักษาโณม ดร.ชันทอง วัฒนะประดิษฐ์</p> <p>บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย</p> <p>โทรศัพท์ 081-929-7973 โทรสาร 02-7484721 Email : pu_2556@yahoo.com</p>
<p><b>ความเป็นมาและความสำคัญ</b></p> <p>การวิจัยเรื่อง “การสร้างระบบการพัฒนาปัญญาผลเพื่อพัฒนาสหกรณ์แบบยั่งยืน” เกิดขึ้นจากปรากฏการณ์ทางสังคมในปัจจุบันมีสหกรณ์หลายแห่ง ได้บริหารสหกรณ์ผิดไปจากหลักการสหกรณ์เดิมเริ่มเน้นเป็นรูปธุรกิจได้นำกำไรสุทธิประจำปีมาจัดสรรเป็นเงินกองทุนสงเคราะห์ที่เอื้อประโยชน์ต่อคณะกรรมการดำเนินการ และ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ โดยอาศัยอำนาจของคณะกรรมการดำเนินการ กำหนดระเบียบขึ้นถือใช้เป็นไปในลักษณะที่ไม่ถูกต้องและเป็นธรรมต่อมวลสมาชิกบางสหกรณ์ พบว่า คณะกรรมการดำเนินการ มีการกำหนดระเบียบขึ้นมาซ้ำซ้อนกับเงินสวัสดิการที่สหกรณ์จัดให้ในรูปแบบไม่เป็นธรรมต่อมวลสมาชิก หรือ กำหนดรูปแบบต่าง ๆ ให้มีค่าใช้จ่ายเพิ่มเป็นรายเดือนอย่างไม่ถูกต้องหรือเหมาะสมซึ่งอาจทำให้สหกรณ์ในภาพรวมเสียประโยชน์ได้</p>
<p><b>วัตถุประสงค์โครงการ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>๑) เพื่อศึกษากระบวนการและระบบการพัฒนาบุคลากรสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ</li> <li>๒) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ</li> <li>๓) เพื่อนำเสนอการสร้างระบบการพัฒนาปัญญาผลเพื่อพัฒนาสหกรณ์แบบยั่งยืน</li> </ol>
<p><b>ผลการวิจัย</b></p> <p>๑. กระบวนการและระบบการพัฒนาบุคลากรสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ</p> <p>ผลการศึกษา พบว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากร ไม่มีระบบที่เป็นทางการ เป็นการทำงานไปสอนกันไป ไม่มีคู่มือในการสอนงาน ใครมีจิตอาสา ก็จะได้มีโอกาสเรียนรู้ ทบทวนข้อมูล หรือปัญหาทางสังคมที่มีปรากฏผิดไปจากข้อบังคับ ระเบียบ กฎหมาย วัตถุประสงค์ที่ไม่พึงประสงค์ ไม่พบหลักฐาน การสร้างระบบการพัฒนา (Creating the development ) อย่างเป็นรูปธรรม และ วิธีการพัฒนาบุคลากร ด้านคุณธรรม จริยธรรม ของผู้ปฏิบัติหน้าที่ และ ผู้มีอำนาจในกระบวนการสหกรณ์อย่างเป็นระบบ ไม่มีระบบการนำหลักธรรมมาผสมผสานใช้ในการพัฒนาคนอย่างเป็นระบบ จากการเยี่ยม ๑๐ สหกรณ์ ตามที่ปรากฏในบทที่ ๔ หน้าที่ ๘๔ พบว่ามีสหกรณ์บริการ ๑ แห่ง<sup>๑๓</sup> ที่ใช้แนวทางพระพุทธศาสนาพัฒนาบุคลากรบ่มเพาะคนให้เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุขในการปฏิบัติหน้าที่ ส่วนอีก ๙ สหกรณ์ นั้น มุ่งเน้นธรรมะจากการปฏิบัติหน้าที่ ผู้นำสหกรณ์ เช่น ผู้จัดการสหกรณ์ ที่รักและก่อตั้งสหกรณ์มาด้วยความศรัทธา มีวิริยะในการพัฒนาตนเอง และทีมงานในการบริหารพัฒนางานให้มีความก้าวหน้า ตอบสนองความต้องการของสมาชิก โดยเน้นหลักสหกรณ์ ๗ ข้อ พร้อม พัฒนาจุดอ่อนด้วยการหาความรู้ และนำมาฝึกฝนอบรม</p>

<sup>๑๓</sup> สหกรณ์บริการโรงพยาบาลสำโรงการแพทย์ ต.สำโรงเหนือ อ.เมือง จ.สมุทรปราการ.

กันเอง พัฒนาความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ข้อที่ต้องเร่งพัฒนา คือการสร้างระบบการให้ความรู้ทางการเงินและการบัญชี กับ คณะกรรมการดำเนินการ ผู้จัดการฝ่ายจัดการ และ ควรเร่งสร้างนักบัญชี รุ่นอายุ ๒๕ ถึง ๓๐ ปี เพื่อรองรับการเจริญเติบโตของสินทรัพย์สหกรณ์ที่เจริญเติบโต ร้อยละ ๘๕ ในกลุ่มสหกรณ์ออมทรัพย์ ตามที่เห็นได้ชัดที่ปรากฏข่าวในสังคม พร้อมควรเร่งสร้างระบบการพัฒนาจิตใจ ของผู้มีส่วนร่วมในกระบวนการสหกรณ์ให้มี สำนักในหน้าที่ความดีงามบุคคล คือ มีจิตที่ตรงงาม ด้วยhiri โอตตูปะ และ สุจริต ๓ ประกอบด้วย พฤติกรรมจิตใจ ปัญญา สหกรณ์ คือ จาริตที่จะไปพัฒนาตัวจิต ของคนให้มีพฤติกรรมที่ดีงาม ควรเริ่มสร้างให้เป็นระบบแต่จะทำให้สหกรณ์งดงามทางด้านจิตใจ คือ ความเสมอภาค ความยุติธรรม และ สันติภาพ คือ ปัจจัยที่ทำให้สหกรณ์สำเร็จ สหกรณ์ คือ ผู้มีศีล เป้าหมายหลักที่สุดของสหกรณ์คือการฝึกฝนชีวิตที่ดีรู้จักออม รู้จักเก็บ รู้จักใช้

**จิตวิญญาณของสหกรณ์** คือ สหกรณ์มั่นคงก็จะได้ทั้งสมาชิก ผู้บริหาร และ สหกรณ์จะอยู่ได้ต้องไม่ใจแคบ ลดทอนเรื่องตัวกู๊ ของกู๊จิตก็เป็นสุข มีความเข้มแข็ง เป็นเสาเศรษฐกิจให้สมาชิก

#### **จุดเด่นของ กระบวนการและระบบการพัฒนาบุคลากรสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ**

ที่เป็นภาพสะท้อนเห็นชัดเป็นเอกภาพ คือ สหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ และ คณะผู้บริหาร เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ทุกระดับในจังหวัดสมุทรปราการ มีความขยัน เอาใจใส่ในการตรวจเยี่ยม เข้าร่วมประชุมใหญ่สามัญประจำปี ตามกฎหมายบังคับ สังเกตค้นหาสิ่งผิดปกติ ระหว่างการประชุมสมาชิกกล้าที่จะใช้อำนาจในโอกาสที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน หาทางออกสำหรับ สหกรณ์ที่ขาดความรู้ กรรมการดำเนินการบางท่าน รับผิดชอบออกถึงความไม่ตรงไปตรงมาก็จะใช้สังคมกลุ่มผู้บริหารสหกรณ์ที่ร่วมตัวกัน ช่วยประคับประคองให้เดินถูกทาง ซึ่งนี่คือ ปัจจัยความสำเร็จของกระบวนการและระบบการพัฒนาบุคลากรที่เป็นทางโลกและวิชาการ เท่านั้น

#### **๒. วิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ**

##### **ปัจจัยความสำเร็จด้านการดำเนินการ**

การสร้างระบบกระตุ้น สหกรณ์ทุกประเภท จัดให้มีเกณฑ์ในการจัดลำดับ ให้คะแนน จัดกลุ่ม จากผู้ตรวจประเมินภาครัฐ โดยมีแบบสอบถามจากคำถาม ๑๓๗ ข้อ เพื่อมอบรางวัล สหกรณ์ที่มีระบบธรรมาภิบาล ๖ ด้าน ของสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ ที่ออกแบบกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่ มี ผ่านการคัดเลือกมอบรางวัล ทุกปีปฏิทิน วันสหกรณ์แห่งชาติ การจัดประชุมสหกรณ์เครือข่าย โดยเลือกตั้งคณะกรรมการเครือข่าย จากตัวแทนของสหกรณ์ที่เป็นสมาชิก มาร่วมเป็นคณะกรรมการเครือข่ายจังหวัดสมุทรปราการ ภารกิจมองเรื่องการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ทำกิจกรรมการสนทนาร่วมกัน ระดมเงินฝากให้สหกรณ์ที่ขาดสภาพคล่อง ช่วยเหลือการสนับสนุนสินค้าของสหกรณ์การเกษตร และ สหกรณ์บริการที่มีสินค้า เข้ามาจำหน่ายเกื้อหนุนสมาชิกในระบบโดยรวม โดยจัดให้มีการประชุมหารือกัน เดือนละหนึ่งครั้ง หลักการ นำปัญหามากเป็นตัวตั้ง ออกแบบการเรียนรู้ เพื่อหาทางออกของปัญหาร่วมกัน ป้องกันความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อสหกรณ์

##### **ปัจจัยความสำเร็จด้านการรักษาไว้**

กรมส่งเสริมสหกรณ์ระดับประเทศ มีคำสั่ง ให้ข้าราชการในสังกัด ตรวจเยี่ยมแบบกัลยาณมิตร เพื่อประคับประคอง การธำรงไว้ซึ่งอุดมการณ์สหกรณ์ และ ให้ถือปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับอย่าง

เคร่งครัด จัดให้มีการอบรม พัฒนาผู้จัดการสหกรณ์ และ คณะกรรมการดำเนินการใหม่ที่ไม่เคย รู้จักระบบงานสหกรณ์ ให้มีความรู้ หลักสหกรณ์ ๗ ข้อ พร้อม กฎหมายต่าง ๆ ที่จะนำไปใช้ อย่างไรให้เกิดผลในการปฏิบัติงาน การเข้ามามีส่วนร่วมของสมาชิกในฐานะเป็นเจ้าของสหกรณ์ และจรรยาบรรณของคณะกรรมการ จรรยาบรรณของผู้จัดการ จรรยาบรรณของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ จรรยาบรรณของผู้ตรวจสอบกิจการ และ ต้องปฏิบัติด้วยความเคร่งครัด ไม่ใช่เป็นแค่คำสั่ง ตาม ตัวหนังสือ นอกจากนี้ รัฐบาลมีนโยบายให้แต่ละสหกรณ์ ผลิตเว็บไซต์ วัตถุประสงค์เพื่อเปิดเผย ข้อมูลสหกรณ์ว่าสถานะปัจจุบัน มีทุนเรือนหุ้นเท่าไร เงินฝากเท่าไร เพื่อเป็นข้อมูลทางด้านการเงิน โดยผ่านกรมส่งเสริมและรัฐบาลโดยทำโครงการเชื่อมโยงเครือข่ายสหกรณ์ รัฐบาลจะจัดตั้ง ธนาคารสหกรณ์ หรือตั้งเงินทุนสหกรณ์เพื่อช่วยเหลือสหกรณ์ให้อยู่ได้แต่ปัจจุบันสหกรณ์เรามีเงิน เหลือส่วนใหญ่ มีโครงการดูแลคำสั่งนายทะเบียนทุกคำสั่งและตรวจสอบคำสั่ง กำหนดมาตรฐาน สหกรณ์ จัดชั้นสหกรณ์ รัฐบาลต้องการสร้างภาพลักษณ์ของสหกรณ์ ประกวดคณะกรรมการ ดำเนินการดีเด่น ผู้จัดการดีเด่น เพื่อให้ภาพลักษณ์สหกรณ์ดีขึ้น และ สร้างความเข้มแข็งให้สหกรณ์ อย่างมีธรรมาภิบาล

ปัจจัยความสำเร็จด้านการพัฒนาแบบยั่งยืน

งานวิจัยนี้ ผลจากการประชุมการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ( Action Research-AR ) ได้ สามารถจัดกลุ่ม องค์ความรู้เพิ่ม ๓ ชุด จะอภิปรายดังต่อไปนี้

๑. ชุดความรู้เรื่องการพัฒนาบุคลากรและแนวทางการสร้างระบบปัญหาเพื่อ พัฒนาสหกรณ์แบบยั่งยืน มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน
๒. การใช้ หรือ สร้างปัญหาผล : เพื่อสหกรณ์แบบยั่งยืน
๓. ตัวแบบการพัฒนาบุคลากรปัญหาเพื่อพัฒนาสหกรณ์แบบยั่งยืน

#### การนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์

วิธีการดำเนินการวิจัยสำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยทำการจำแนกแผนการต่อเนื่องเพื่อประโยชน์ ของความยั่งยืน ออกเป็น ๒ ขั้นตอน ด้วยกัน คือ ๑) แผนที่หนึ่ง ๒) แผนที่สอง ตามลำดับดังนี้

แผนที่หนึ่ง ที่ผู้วิจัย ได้กำหนดประโยชน์ที่จะได้รับจากงานวิจัย ซึ่งระบุไว้ในบทที่ ๑ ข้อ

๑.๗ หน้า ๗ กล่าวไว้ถึงการนำผลงานวิจัยไปขยายผลต่อสหกรณ์เครือข่ายที่เข้าร่วม

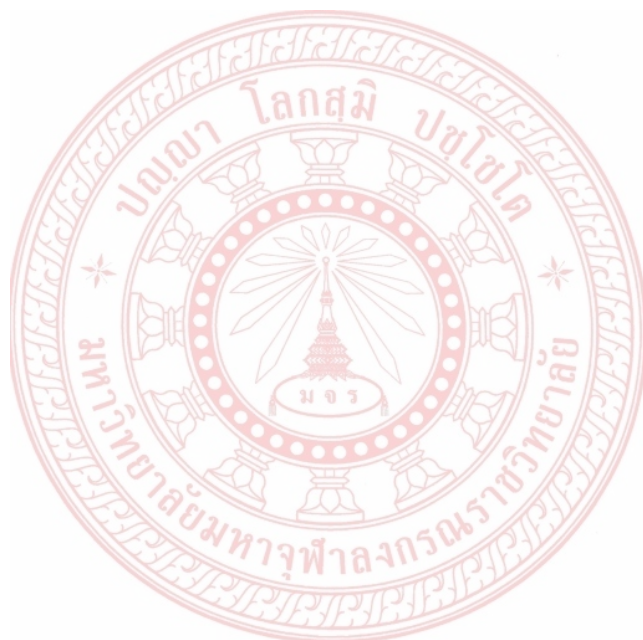
กระบวนการวิจัย โดยจะนำชุดความรู้เรื่องการพัฒนาบุคลากรและแนวทางการสร้างระบบการ พัฒนาปัญหาเพื่อพัฒนาสหกรณ์แบบยั่งยืน พร้อม ตัวแบบพัฒนาบุคลากรปัญหาผล นำไป ออกแบบพัฒนาในบริบทของสหกรณ์แต่ละประเภท นำเสนอแนวคิด หลักการในการสร้างบุคลากร ส่งมอบให้ ๑๐ บริษัทที่เข้าร่วมงานวิจัยฉบับนี้ ตามแผนงานที่เขียนไว้

แผนที่สอง ผู้วิจัย วางแผนร่วมประชุมประจำเดือน กับ คณะกรรมการสหกรณ์เครือข่าย จังหวัดสมุทรปราการ เพื่อระบุนวาระในการติดตามความก้าวหน้า ของการสร้างระบบการพัฒนา บุคลากร ในการนำตัวแบบพัฒนาบุคลากรปัญหาผล เพื่อไปออกแบบพัฒนาในบริบทของสหกรณ์ แต่ละประเภท โดยการเป็นพี่เลี้ยง แนะนำ ปรึกษาประคองให้ ผู้เกี่ยวเนื่องในกระบวนการสหกรณ์ มีธรรมาธิบายใจให้มี

#### การประชาสัมพันธ์

มีการประชาสัมพันธ์กิจกรรมและผลงานวิจัยไว้ 2 แห่ง

1. วารสารสหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ
2. วารสารบัณฑิตศึกษาปริทรรศน์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย



## ประวัติผู้วิจัย

### ๑. หัวหน้าโครงการวิจัย

ชื่อ (ภาษาไทย) ดร.อรชร ไกรจักร์  
(ภาษาอังกฤษ) DR. ORACHORN KRAICHAK

### ๒. ตำแหน่ง : อาจารย์พิเศษประจำบัณฑิตวิทยาลัย

หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
อาจารย์ที่ปรึกษานิสิตประจำห้องเรียน นิสิตมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา  
อาจารย์ผู้รับผิดชอบรายวิชา นิสิตปริญญาโท “พระพุทธศาสนากับศาสตร์สมัยใหม่”  
“ระเบียบวิธีวิจัยทางพระพุทธศาสนา” “วิชาสัมมนาพระพุทธศาสนา”

### ๓. ตำแหน่งทางวิชาการ

กรรมการสอบโครงร่าง-ดุษฎีนิพนธ์ วิทยานิพนธ์ สารนิพนธ์  
ผู้ดาเนินรายการ ประชุมประชาราชการงาน ดุษฎีนิพนธ์ วิทยานิพนธ์ สารนิพนธ์  
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ดุษฎีนิพนธ์ วิทยานิพนธ์ สารนิพนธ์

### ๔. ประวัติการทำงาน

๓๕ ปี ในการปฏิบัติหน้าที่ เริ่มฝึกงาน พ.ศ.๒๕๒๕ ตำแหน่งพนักงานบัญชีลูกหนี้ พัฒนามา  
เป็นเจ้าของหน้าที่ หัวหน้าแผนก รองผู้จัดการฝ่ายบริหาร ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาธุรกิจ ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง  
ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ กากับดูแลนโยบายสู่ภาคปฏิบัติ เพื่อให้เกิดระบบงานและพัฒนาบุคลากร  
ติดตามงานให้เป็นเป้าหมายของบริษัทฯ ตลอดจนถึง กากับดูแลบริหารจัดการ มูลนิธิสโรงรวมใจ  
และ สหกรณ์ บริการโรงพยาบาลสาโรงการแพทย์

รหัสประจำตัวนักวิจัยแห่งชาติ

ตำแหน่งปัจจุบันบริษัท ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ บริษัทเอส.เมดิคอลเอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด

ประกอบธุรกิจบริการรักษาพยาบาล เครื่องหมายการค้า โรงพยาบาลสาโรงการแพทย์

๑๗๔๘ ถนนสุขุมวิท ๗๘ ต.สาโรงเหนือ อ.เมือง จ.สมุทรปราการ ๑๐๒๗๐

โทรศัพท์ (๐๒) ๓๖๑-๑๑๑๑ โทรสาร (๐๒) ๗๔๘๔๗๒๑ E-mail : Pu\_2556@yahoo.com

### ๕. ประวัติการศึกษา

พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาพระพุทธศาสนา (พ.ธม.) มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการตลาด มหาวิทยาลัยรามคาแหง  
บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการตลาด มหาวิทยาลัยเกริก

### ๖. ประกาศนียบัตร

เกียรตินิยมตรีเกียรติของ Mini M.B.A. in Marketing Khoo - Khaeng Business School

ประกาศนียบัตรสาขาพระไตรปิฎกศึกษา รุ่น ๒

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยวิทยาลัย

วิทยาการฝึกอบรม โครงการ “สร้างนักวิจัยรุ่นใหม่” รุ่นที่ ๓ จัดโดย สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (ว.ช.) ร่วมกับ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์ศรีสะเกษ

วิทยาการในการฝึกอบรม โครงการ “สร้างนักวิจัยรุ่นใหม่” รุ่นที่ ๔ จัดโดย สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (ว.ช.) ร่วมกับ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

เกียรติบัตร ผลงานวิจัยที่มีคุณค่า ประจำปี ๒๕๕๙ เรื่อง “การเสริมสร้างความเข้มแข็งทางอารมณ์ของ วิชาชีพพยาบาล: หลักการและตัวแบบเชิงพุทธ” มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

**๗.สาขาวิชาการที่มีความชำนาญพิเศษ :** วิทยาการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาองค์กร

หลักสูตร : “พฤติกรรมบริการ” “จิตตปัญญา : ความสุขในการทำงาน” “สติในชีวิตประจำวัน”

“หัวหน้างานชั้นยอด” “การทำงานเป็นทีม”

**๘.ผลงานทางวิชาการ** (งานวิจัย/บทความทางวิชาการ/หนังสือ/ตำรา)

**๙.งานวิจัย**

หัวหน้าโครงการวิจัย เรื่อง “การเสริมสร้างความเข้มแข็งทางอารมณ์ของพยาบาลวิชาชีพ : หลักการ และตัวแบบเชิงพุทธ” บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ทุนอุดหนุนการวิจัย จาก มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ประจำปี งบประมาณ ๒๕๕๙.

หัวหน้าโครงการวิจัย เรื่อง “การสร้างระบบการพัฒนาปัญญาเพื่อพัฒนาสภรณ์แบบยั่งยืน” บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ทุนอุดหนุนการวิจัย จาก มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ประจำปี งบประมาณ ๒๕๖๐.

ผู้ร่วมวิจัย ชื่อแผนงาน “การพัฒนาจิตและปัญญาแบบองค์รวมด้วยกระบวนการ Bio Feedback” โครงการวิจัยระหว่าง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ร่วมกับ คณะเทคนิคการแพทย์ มหาวิทยาลัยมหิดล

**๑๐.บทความทางวิชาการ**

- **อุทกภัย: พุทธบูรณการเพื่อการบริหารจัดการน้ำที่พึงประสงค์ในสังคมไทย.** วารสารบัณฑิตศึกษาปริทรรศน์ ปีที่ ๘ ฉบับพิเศษ เนื่องในโอกาสเฉลิมฉลองพุทธชยันตี ๒๖๐๐ ปี แห่งการตรัสรู้ของพระพุทธเจ้า.

- ผ่านการคัดเลือกให้นำเสนอผลงานทางวิชาการ ในการประชุมวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ ๓ “พุทธบูรณา การกับการวิจัยเพื่อพัฒนาสังคมให้ยั่งยืน” จัดโดย มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น

-ผ่านการคัดเลือก นาเสนอผลงานทางวิชาการในการประชุม สมาคมปรัชญาและศาสนาแห่งประเทศไทย ประจำปี ๒๕๕๙ ครั้งที่ ๒๐ หัวข้อนาเสนอ “จริยศาสตร์ในวิถีชีวิตพยาบาลในโลกปัจจุบัน” วารสารสมาคมปรัชญาและศาสนาแห่งประเทศไทย

-บทความพุทธวิธีสร้างเสริมความเข้มแข็งทางอารมณ์ของพยาบาลวิชาชีพ

Mahachulalongkornrajavidyalaya University The1st MCU International Academic Conference “Buddhism and World Crisis” 29 th May 2015

Mahachulalongkornrajavidyalaya University The 2 nd MCU International Academic Conference “Buddhist Path to World Peace” 19 May 2016

ผ่านการคัดเลือก นาเสนอผลงานทางวิชาการในการประชุมวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ ๑ จัดโดย มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตแพร่ นาเสนอโปสเตอร์ “กระบวนการเสริมสร้างวัฒนธรรมความเข้มแข็งทางอารมณ์ของพยาบาลวิชาชีพ” ๒๔ มิถุนายน ๒๕๖๐

-บทความ“การเสริมสร้างเสริมความเข้มแข็งทางอารมณ์ของพยาบาลวิชาชีพ : ตัวแบบเชิงพุทธ” วารสารบัณฑิตศึกษาปริทรรศน์ ฉบับพิเศษ ตีพิมพ์ ในงานสัมมนาวิชาการระดับนานาชาติ

#### บริการวิชาการที่มีความชำนาญพิเศษ

ครั้งที่ ๑/๒๕๕๘ จัดโครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่อง “เทคนิคการเขียนวิทยานิพนธ์ และบทความวิชาการ” เพื่อส่งเสริมศักยภาพนิสิตบัณฑิตให้เป็นแหล่งเรียนรู้เทคนิคการเขียนวิทยานิพนธ์และการวิจัยองค์ประกอบที่ ๖ ได้รับความสนใจมีผู้ร่วมสัมมนา ๔๑ รูป/คน

ครั้งที่ ๒/๒๕๕๘ จัดโครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่อง “เทคนิคการเขียนวิทยานิพนธ์ และบทความวิชาการ” เพื่อส่งเสริมศักยภาพนิสิตบัณฑิตให้เป็นแหล่งเรียนรู้เทคนิคการเขียนวิทยานิพนธ์และการวิจัยองค์ประกอบที่ ๖ ได้รับความสนใจมีผู้ร่วมสัมมนา ๒๙ รูป/คน

ครั้งที่ ๓/๒๕๕๘ จัดโครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่อง “คุณธรรม...จริยธรรม...ผู้นำสหกรณ์ ออมทรัพย์ ร่วมกับ ๓ องค์กรหลัก (๑) สหกรณ์จังหวัดสมุทรปราการ (๒) บัณฑิตวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (๓) มูลนิธิสำรวมใจ ได้รับความสนใจมีผู้ร่วมสัมมนา ๓๙ คน

#### ๑๑.การศึกษาดูงานต่างประเทศ

ศึกษาดูงานพระพุทธศาสนาเถรวาทและมหายาน ในประเทศ ญี่ปุ่น ไต้หวัน กัมพูชา พม่า เวียดนาม เกาหลีใต้ อินเดีย ลาว และ สหรัฐอเมริกา

#### ๑๒.ตำแหน่งทางสังคม

๒๕๕๙ ถึงปัจจุบัน รองประธานสหกรณ์เครือข่าย ขบวนการสหกรณ์ จังหวัดสมุทรปราการ

๒๕๕๙ ถึงปัจจุบัน รองประธานสันนิบาตจังหวัดสมุทรปราการ

๒๕๕๗ ถึง ปัจจุบัน อาจารย์พิเศษ ประจำบัณฑิต สาขาพระพุทธศาสนา (พ.ธม.)

๒๕๕๗ ถึง ปัจจุบัน ผู้ช่วยเหรียญกณะกรรมกรการกักตุนดูแลตำรวจ สถานีตำรวจ ต สำโรง

เหนือ

จ.สมุทรปราการ

### ตำแหน่งทางสังคม

๒๕๕๙ ถึงปัจจุบัน รองประธานสหกรณ์เครือข่าย ขบวนการสหกรณ์ จังหวัดสมุทรปราการ  
 ๒๕๕๙ ถึงปัจจุบัน รองประธานสันนิบาตจังหวัดสมุทรปราการ  
 ๒๕๕๗ ถึง ปัจจุบัน อาจารย์พิเศษ ประจำบัณฑิต สาขาพระพุทธศาสนา (พ.ธม.)  
 ๒๕๕๗ ถึง ปัจจุบัน ผู้ช่วยเหรียญกษาปณ์คณะกรรมการกำกับดูแลตำรวจ สถานีตำรวจ ต. สาโรง

เหนือ

จ.สมุทรปราการ

๒๕๕๘ – ๒๕๕๙ อนุกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิองค์ภาคประชาชนสำนักงานพัฒนาสังคมและ  
 ความ

มั่นคงของมนุษย์จังหวัดสมุทรปราการ

๒๕๕๗ – ๒๕๕๙ เลขานุการคณะกรรมการสหกรณ์เครือข่ายจังหวัดสมุทรปราการ

อดีตนายกสมาคมการบริหารงานบุคคล สมุทรปราการ  
 ที่ปรึกษาสมาคมการบริหารงานบุคคล สมุทรปราการ  
 คณะกรรมการบริหารโรงเรียนเทคนิคบริหารธุรกิจกรุงเทพ  
 คณะกรรมการวิชาการ วิทยาลัยกรุงเทพสุวรรณภูมิ  
 วิทยากรบรรยายพิเศษภาครัฐ และ ภาคเอกชน เป็นเวลานานกว่า ๒๐ ปี

### รางวัลที่ได้รับ

๒๕๕๙ รางวัลดาราวอร์ด รางวัลสำหรับคนปลุกหัวใจสังคมด้วย “หัวใจโพธิสัตว์” จากเสถียร  
 ธรรม

สถาน

๒๕๕๙ บุคคลดีเด่นในขบวนการสหกรณ์ จังหวัดสมุทรปราการ ตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ

๒๕๕๙ -๒๕๖๐ รั้งทุนอุดหนุนการวิจัย งบประมาณ ๒๕๕๙ สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์

มหาวิทยาลัย

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๒๕๕๕ รั้งทุนสนับสนุนการทวิทยานิพนธ์นิสิตบัณฑิตศึกษา “ธรรมพัฒนา ”

๒๕๕๙ ศิษย์เก่าดีเด่น โรงเรียนเทคนิคบริหารธุรกิจกรุงเทพ

๒๕๕๔-๒๕๕๕ กรรมการบริหารงานดีเด่น สมาคมการบริหารงานบุคคล สมุทรปราการ

๒๕๓๒ ผู้ปกครองดีเด่น โรงเรียนนวมินทร์ทราชนิเทศสวนกุหลาบวิทยาลัย

๒๕๓๑ คุณแม่ดีเด่น โรงเรียนอนุบาลวัดพิชัยสงคราม สมุทรปราการ

๒๕๒๗-๒๕๒๘ พนักงานดีเด่น โรงพยาบาลสาโรงการแพทย์



## ผู้ร่วมผู้วิจัย

### ๑. ผู้ร่วมวิจัย

ชื่อ-นามสกุล(ภาษาไทย) แม่ชีกฤษณา รักษาโฉม  
 ชื่อนามสกุล(ภาษาอังกฤษ) Kritsana Raksachom  
 เลขหมายบัตรประจำตัวประชาชน

### ๒. ตำแหน่งปัจจุบัน อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย

หน่วยงานและสถานที่ติดต่อ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี  
 วัดมหาธาตุยุวราชรังสฤษฎิ์ พระนคร กรุงเทพมหานคร

### ๓. ที่อยู่ปัจจุบัน วัดมหาธาตุยุวราชรังสฤษฎิ์ ๓/๓ พระนคร กรุงเทพฯ ๑๐๒๐๐

### ๔. ประวัติการศึกษา

ธ.ศ.เอก บ.ศ. ๙ (บาลี ๙ ประโยค) อภิธรรมบัณฑิต  
 ศศ.บ (ภาษาอังกฤษ) ศษ.บ (ภาษาไทย)  
 พธ.ม (พุทธศาสนา) พธ.ด. (พุทธศาสนา)

### ๕. ประสบการณ์การทำงาน

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต  
 อาจารย์บรรยายปริญญาโท/ปริญญาเอก  
 อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์นิสิตปริญญาโท/ปริญญาเอก

### ๖. สาขาวิชาที่เชี่ยวชาญ

ภาษาบาลี  
 พระไตรปิฎก  
 พุทธศาสนา

### ๗. ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

#### หัวหน้าโครงการวิจัย

๑. ศึกษาทัศนคติที่มีต่อการเรียนการสอนหลักสูตรดุขฎิบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย  
 มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย(สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์.๒๕๕๔)

๒. รูปแบบและกระบวนการจัดการท่องเที่ยวในทางพระพุทธศาสนาในภาค  
 ตะวันออกเฉียงเหนือ:กระบวนการเปลี่ยนแปลง เส้นทางบุญสู่เส้นทางธรรม (ทุน สกว.๒๕๕๖)

๓. สภาพปัญหาและแนวทางการเข้าถึงการศึกษาระดับสูงของแม่ชีไทย.๒๕๕๖.(ทุนวิจัย  
 สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์)

๔. ประวัติศาสตร์ชุมชนนักบวชหญิงในสังคมไทย.๒๕๕๗.(ทุนวิจัยสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์)

๕. การพัฒนาระบบการบริหารจัดการเชิงเครือข่ายชุมชนการท่องเที่ยวทางพระพุทธศาสนา  
 และวัฒนธรรมของประชาคมอาเซียน.๒๕๕๘(ทุนวิจัย สกว.)

๖. รูปแบบและกระบวนการสร้างจิตสาธารณะเพื่อการจัดการท่องเที่ยวของแหล่งท่องเที่ยว  
 ทางพระพุทธศาสนาอย่างยั่งยืน.๒๕๕๙ (ทุนวิจัยสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์)

## ผู้ร่วมวิจัย

๑. ชื่อ/ฉายา/นามสกุล                  ดร.ชั้นทอง วัฒนประดิษฐ์
  ๒. ตำแหน่งทางวิชาการ                -
  ๓. สาขาที่เชี่ยวชาญ                    พระพุทธศาสนา, การสื่อสาร, ระเบียบวิธีวิจัย, จิตวิทยา
  ๔. สังกัด-สถานที่                                  หลักสูตรสันติศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เลขที่ ๗๙ หมู่ที่ ๑ ต.ลำไทร อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา
๕. การศึกษา
- ๕.๑ ปริญญาตรี บธ.บ. (การโฆษณาและประชาสัมพันธ์) ม.รามคำแหง (๒๕๓๗)
  - ๕.๒ ปริญญาโท ศศ.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (๒๕๕๑)
  - ๕.๓ ปริญญาเอก พธ.ด. (พระพุทธศาสนา) ม. มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (๒๕๕๗)
๖. ผลงานทางวิชาการ (งานวิจัย/บทความทางวิชาการ/หนังสือ/ตำรา)
- ๖.๑ งานวิจัย
    - ดร.ชั้นทอง วัฒนประดิษฐ์ และ อ.อนุชา โสภาคย์วิจิตร (๒๕๕๘). การออกแบบ  
 เลขนศิลป์สิ่งแวดล้อมเพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์วัดไทย. สถาบันวิจัยและพัฒนา: มหาวิทยาลัย  
 ศิลปากร ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๘.
    - ดร.ชั้นทอง วัฒนประดิษฐ์, และคณะ(๒๕๕๘). ความหลากหลายทางชาติพันธุ์  
 กับวิถีการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขในประชาคมอาเซียน : กรณีศึกษานิสิตประเทศไทยและนิสิต  
 กลุ่มประเทศ CLMV ในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย(ส่วนกลาง). กรุงเทพฯ: ศูนย์  
 อาเซียนศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

## ๖.๒ บทความทางวิชาการ

- ชันทอง วัฒนะประดิษฐ์และคณะ. (๒๕๕๕). อุทกภัย: พุทธบูรณาการเพื่อการบริหารจัดการน้ำที่พึงประสงค์ในสังคมไทย. วารสารบัณฑิตศึกษาปริทรรศน์ ปีที่ ๘ ฉบับพิเศษ เนื่องในโอกาสเฉลิมฉลองพุทธชยันตี ๒๖๐๐ ปี แห่งการตรัสรู้ของพระพุทธเจ้า.

- ดร.ชันทอง วัฒนะประดิษฐ์. (๒๕๕๘). การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติตามหลักศีล ๕ สำหรับผู้นำ. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น ปีที่ ๑๒ ฉบับที่ ๑ (ม.ค.-มิ.ย.๒๕๕๘).

- ดร.ชันทอง วัฒนะประดิษฐ์. (๒๕๕๘). ศีล : พุทธวิธีแก้ปัญหาวิญญูจรรยา. วารสารมหาจุฬาริชาการ ปีที่ ๒ ฉบับพิเศษ เนื่องในโอกาสเฉลิมฉลองวันวิสาขบูชาโลก.

- ดร.ชันทอง วัฒนะประดิษฐ์. (๒๕๕๘). พุทธวิธีสร้างแรงจูงใจในการรักษาศีล ๕. วารสารจิตวิทยา เกษมบัณฑิต ปีที่ ๕ ฉบับที่ ๑.(ม.ค.-มิ.ย.๒๕๕๘)

๗. กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ระดับบัณฑิตศึกษา

- มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

