

การบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด ตำบลบ้านตุน อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา

Agricultural Land Management Cooperative Ban Dok Bua's Limited Reform Tambon Ban Tun, Muang district, Phayao province

ชนัฐริญา ปงธิยา* สุรเจต ไชยพันธ์พงษ์** สิทธิพงษ์ เมียงเจียง** สัมฤทธิ์ น่วมศิริ**

Chanuttiya Pongtiya* Surajet Chaiphanphong** Sitthiphong Miangchiang** Samrit Nuamsiri**

นักศึกษาลัทธิบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ สถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิก*

อาจารย์ประจำ สถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิก**

M.B.A. student, Pacific Institute of Management Science*

Lecturer, Pacific Institute Management Science**

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด ตำบลบ้านตุน อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลไปที่กลุ่มสมาชิกสหกรณ์ฯ จำนวน 15 คน คณะกรรมการสหกรณ์ฯ จำนวน 10 คน กลุ่มหน่วยงานภาครัฐผู้เกี่ยวข้อง จำนวน 5 คน จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหา แปลความ ตีความและสรุปผล ผลการศึกษาสภาพปัญหาด้านบุคคลพบว่า พนักงานมีความรู้ความสามารถไม่ตรงกับสาขาการทำงาน ในด้านงบประมาณพบว่า แต่ละฝ่ายไม่มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนงบประมาณ ด้านวัสดุอุปกรณ์พบว่า ปัญหาการไม่ดูแลรักษาเครื่องมือเครื่องใช้ทำให้เกิดความเสียหาย และใช้งานไม่ตรงกับลักษณะงาน และปัญหาด้านการบริหารจัดการพบว่า มีปัญหาด้านการกำหนดนโยบายที่ไม่ชัดเจนและฝ่ายจัดการขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบของสหกรณ์ สำหรับแนวทางการพัฒนาบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัวพบว่า แนวทางการพัฒนาด้านบุคคล โดยจัดให้มีการสอบคัดเลือกพนักงานที่มีความรู้ความสามารถตรงกับตำแหน่งงาน แนวทางการพัฒนาด้านงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ โดยจัดให้มีการวางแผนการดำเนินงานด้านงบประมาณในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์และการซ่อมบำรุงรักษา และแนวทางการบริหาร

จัดการโดยการนิเทศการปฏิบัติงานเพื่อเป็นการควบคุมภายใน ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสมาชิก

คำสำคัญ : การบริหารจัดการ, สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดิน, บ้านดอกบัว

Abstract

The purpose of this study was to study the problems and guidelines for the development of Ban Dok Bua Land Reform Agricultural Cooperative Management Limited, Tambon Ban Tun, Mueang District, Phayao Province. Is a qualitative research by using in-depth interviews as a tool to collect data for 15 members of the cooperative group, 10 cooperative committees, government agencies, and 5 people involved in cooperative operations. Then, the information obtained was analyzed, translated, interpreted and summarized. The results of the study of personal problems revealed that the employees had knowledge and skills that did not match the work field. In terms of budget, it was found that each department had no knowledge and understanding of budget planning. Regarding the materials and equipment, it was found that the problem of not taking care of the equipment and tools caused damage and did not match the work. And problems in management found that there were problems with policy formulation that were not clear and the management lacked knowledge and understanding about cooperative regulations. For the development guidelines for the management of agricultural land reform, Ban Dok Bua found that Guidelines for personal development by arranging for the examination of the recruitment of personnel with knowledge and ability to match with the job position. Guidelines for the development of budget and materials by providing budget planning for the procurement of materials and equipment to be sufficient for work. And management guidelines with operational supervision to be an internal control and clearly defined goals, continuous monitoring and evaluation of performance as well as promoting participation in member activities.

Keywords: Management, Agricultural Cooperatives Land reform, Ban Dok Bua

บทนำ

สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด เกิดจากการรวมกลุ่มของประชาชนในหมู่บ้านบัว ตำบลบ้านตุน อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือสมาชิก ในการปลูกข้าวอินทรีย์ปลอดสารพิษ โดยปัจจุบันมีสมาชิก 169 คน และมีพื้นที่ทำนา 3,831 ไร่ แต่จากการดำเนินงานที่ผ่านมายังมีปัญหาอุปสรรค และ ข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ระบบการบริหารจัดการยังไม่ได้

วางระบบอย่างเหมาะสม การรับนโยบายไม่ต่อเนื่องทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ยังไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ถึงแม้ทางกลุ่มจะได้รับการสนับสนุน งบประมาณ และ บุคลากรมาให้ความรู้จากทางจังหวัด แต่การดำเนินงานของสหกรณ์ที่ผ่านมายังมีปัญหาอุปสรรค และ ข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ (สหกรณ์การเกษตร, 2555:26-27)

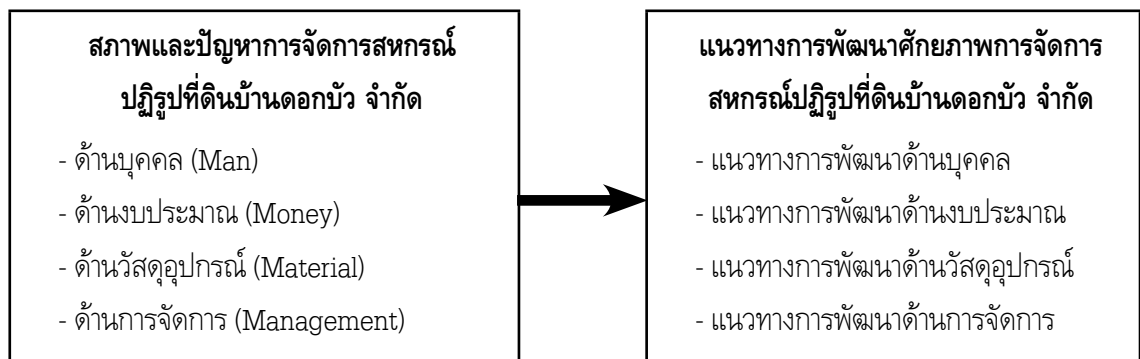
จากสภาพปัญหาดังกล่าว ผู้ศึกษาเล็งเห็นถึงความสำคัญในการบริหารจัดการ สหกรณ์การเกษตร ปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหาการจัดการ และศึกษาแนวทางการบริหาร การจัดการของสหกรณ์ฯ โดยงานวิจัยนี้ให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของสมาชิก การสร้างความเชื่อถือน่าไว้วางใจ การให้คำปรึกษา รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานของสหกรณ์มีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสหกรณ์ สมาชิกเกิดความพึงพอใจเมื่อได้รับการบริการจากสหกรณ์

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัญหาด้านการบริหารจัดการ สหกรณ์ปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด ตำบลบ้านตู่ อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาศักยภาพ การบริหารจัดการสหกรณ์ปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด ตำบลบ้านตู่ อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดกรอบแนวคิด (Conceptual Framework) เพื่อการวิจัย ดังนี้



ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ ได้แก่ สภาพปัญหาการจัดการ สหกรณ์ฯ โดยแยกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านบุคคล (Man) ด้านงบประมาณ (Money) ด้านวัสดุอุปกรณ์ (material) และด้านการจัดการ (Management)

2. ตัวแปรตาม ได้แก่ แนวทางการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการสหกรณ์ฯ ประกอบด้วย แนวทางการพัฒนาด้านบุคคล แนวทางการพัฒนาด้านงบประมาณ แนวทางการพัฒนาด้านวัสดุอุปกรณ์ และแนวทางการพัฒนาด้านการจัดการ

การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยเรื่องการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด ตำบลบ้านตู่ อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา ผู้วิจัยได้นำเสนอแนวคิดที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและการพัฒนา

สมพงษ์ เกษมสิน (2514) มีความเห็นว่าการบริหาร หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์นำเอาทรัพยากรบริหาร (administrative resource) เช่น คน เงิน วัสดุสิ่งของ และการจัดการ มาประกอบกระบวนการบริหาร (process of administration) ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

เฟรดเดอริก ดับบลิว. เทเลอร์ (Frederick W. Taylor) (2523) ให้ความหมาย การบริหารไว้ว่า งานบริหารทุกอย่างจำเป็นต้องกระทำโดยมีหลักเกณฑ์ ซึ่งกำหนดจากการวิเคราะห์ศึกษาโดยรอบคอบ ทั้งนี้ เพื่อให้มีวิธีที่ดีที่สุดในอันที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพ ในการผลิตมากยิ่งขึ้นเพื่อประโยชน์สำหรับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ปีเตอร์ เอฟ. ดรักเกอร์ (Peter F. Drucker) (2523) กล่าวว่า การบริหาร คือ ศิลปะในการทำงาน ให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น การทำงานต่าง ๆ ให้ลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำภายในสภาพ องค์การที่กล่าวนั้น ทรัพยากรด้านบุคคลจะเป็น ทรัพยากรหลักขององค์การที่เข้ามาร่วมกันทำงาน ในองค์การ ซึ่งคนเหล่านี้จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรด้านวัตถุดิบ วัสดุ อุปกรณ์ วัตถุดิบ เงินทุน รวมทั้งข้อมูล สสนเทศต่าง ๆ เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการออกจำหน่าย และตอบสนองความพอใจให้กับสังคม

ธงชัย สันติวงษ์ (2545) ได้ให้ความหมาย ของการจัดการไว้ว่า การจัดการ คือภารกิจของบุคคล ใดบุคคลหนึ่งหรือหลายคนที่จะเข้ามาทำหน้าที่ประสาน การทำงานของบุคคลที่ต่างฝ่ายต่างทำและไม่อาจ ประสบผลสำเร็จจากการแยกกันทำให้สามารถบรรลุ ผลสำเร็จได้ โดยปัจจัยในการจัดการเพื่อใช้ดำเนินการ ตามวัตถุประสงค์ของกิจการประกอบด้วย คน (Man) เครื่องจักร (Machine) เงินทุน (Money) และวัสดุ (Material)

สรุปจากแนวคิดที่กล่าวมาอาจกล่าวได้ว่า การ จัดการ หมายถึง การดำเนินการอย่างมีแบบแผนและ ขั้นตอนโดยอาศัยทรัพยากรที่มีอยู่ เช่น คน เงินทุน วัสดุ สิ่งของ และหลักการจัดการมาประยุกต์ใช้เพื่อการทำงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการทำงานและสามารถพัฒนา ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. แนวคิดเกี่ยวกับหลักการสหกรณ์การเกษตร

สหกรณ์ คือ ธุรกิจรูปหนึ่งที่มีการประกอบ ธุรกิจเช่นเดียวกับธุรกิจรูปอื่น ๆ โดยใช้ปัจจัย 4 คือ คน เงิน ทรัพยากร และการจัดการ เกิดขึ้นจากการรวม คนและรวมทุนด้วยความสมัครใจ เพื่อร่วมกันแก้ปัญหา ทางเศรษฐกิจและสังคม มีวัตถุประสงค์ในการดำเนิน ธุรกิจที่แน่นอน เพื่อช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือ ซึ่งกันและกัน มีการจดทะเบียนถูกต้องตามกฎหมาย โดยมีฐานะเป็นนิติบุคคล สมาชิกทุกคนมีสิทธิเสมอภาค เท่าเทียมกัน มีกฎหมายสหกรณ์และข้อบังคับสหกรณ์ เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจโดยในปี พ.ศ. 2509 องค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศได้มีการ ประชุมปรึกษากัน ณ กรุงเวียนนา ประเทศออสเตรีย เพื่อแก้ไขปรับปรุงระเบียบปฏิบัติของสหกรณ์ และได้ลงมติกำหนดเป็นหลักการสหกรณ์ 6 ประการ ให้สหกรณ์ทุกประเทศถือใช้โดยทั่วไป (ณรงค์ ชารมรงค์, 2545) ประกอบด้วย 1) การเป็นสมาชิกด้วยความสมัคร ใจและไม่กีดกันการเข้าเป็นสมาชิก 2) การควบคุม ตามหลักประชาธิปไตย และการดำเนินการเป็นอิสระ 3) การจำกัดอัตราเงินปันผลตามหุ้น 4) การจัดสรร รายได้สุทธิ (กำไร) เพื่อผลประโยชน์ส่วนรวมและ ความเป็นธรรมในหมู่สมาชิก 5) การส่งเสริมการศึกษา อบรมทางสหกรณ์ และ 6) การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ ทั้งปวง

สำหรับสหกรณ์การเกษตร ได้เริ่มต้นขึ้น ที่อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก โดยใช้ชื่อว่า “สหกรณ์วัดจันทร์ไม่จำกัดสินใจ” ได้รับจดทะเบียน เป็นสหกรณ์แรก เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2459 หลังจากนั้นได้มีการจัดตั้งสหกรณ์เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ จนกระทั่ง เมื่อมีการตราพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 ได้รวมสหกรณ์เข้าเป็นสหกรณ์การเกษตรระดับอำเภอ เพื่อให้สามารถบริการแก่สมาชิกเกษตรกรได้มากขึ้น ดังนั้นการก่อตั้งสหกรณ์การเกษตร คือ การรวมกลุ่ม ของเกษตรกรหรือองค์การของผู้ประกอบอาชีพทางการ

เกษตรกรรวมตัวกันจัดตั้งขึ้นเพื่อแก้ไขความเดือดร้อน
ในด้านเงินทุน การผลิต การจำหน่ายผลิตภัณฑ์ทางการ
เกษตรและช่วยยกฐานะความเป็นอยู่ของเกษตรกร
สมาชิกให้ดีขึ้น

วิธีการดำเนินงานวิจัย

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยเชิงคุณภาพ
ครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive
Sampling) แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. สมาชิกสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้าน
ดอกบัว จำกัด จำนวน 15 คน
2. คณะกรรมการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูป
ที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด จำนวน 10 คน
3. กลุ่มหน่วยงานภาครัฐผู้เกี่ยวข้องกับการ
ดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว
จำกัด จำนวน 5 คน ซึ่งประกอบด้วย เจ้าหน้าที่จาก
สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ พะเยา จำนวน 2 คน เจ้า
หน้าที่จากสำนักงานสหกรณ์การเกษตร พะเยา จำนวน
2 คน และเจ้าหน้าที่จากพัฒนาชุมชน จังหวัดพะเยา
จำนวน 1 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยแบบ
เชิงคุณภาพ ได้แก่ การศึกษาเอกสาร แบบสัมภาษณ์
โดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth
Interview) เพื่อให้ได้รายละเอียดที่เกี่ยวข้องในการ
ศึกษาถึงการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูป
ที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด การสัมภาษณ์เจาะลึกรายบุคคล
เพื่อนำประเด็นคำถามที่ใช้สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล
จากกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสหกรณ์
การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด โดยกำหนด
แนวคำถามเพื่อใช้สำหรับเป็นแนวทางการสัมภาษณ์
แบบเจาะลึกจากผู้รู้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความสมบูรณ์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการวิจัยด้วยวิธีการ
เชิงคุณภาพ ประกอบด้วย การศึกษาจากเอกสาร และ
วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview)
เกี่ยวกับสภาพปัญหาทางด้านการบริหารจัดการสหกรณ์
การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด รวมทั้งศึกษา
แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการ
การเก็บรวบรวมข้อมูลการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก
เมื่อวันที่ 15 สิงหาคม 2560 ถึงวันที่ 31 สิงหาคม 2560
ตั้งแต่เวลา 09.00 - 15.00 น. ณ หอประชุมของสหกรณ์
การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา
(Content analysis) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูล
การสัมภาษณ์มาถอดบทสัมภาษณ์แบบคำต่อคำ
แล้วอ่านบทสัมภาษณ์ดังกล่าวซ้ำหลาย ๆ ครั้ง
เพื่อพิจารณาข้อมูลที่ได้รับ และวิธีการจำแนกข้อมูล
(Typological Analysis) คือการจัดกลุ่มประเภท
ของข้อมูล ให้เป็นหมวดหมู่โดยอาศัยการจัดกลุ่ม
เพื่อให้มองภาพรวมของข้อมูล ได้ชัดเจนมากขึ้น และ
เพื่อป้องกันการตกหล่นของข้อมูลระหว่างที่จัดกลุ่ม
ข้อมูล โดยใช้การจำแนกประเภทของข้อมูล ด้วย
การจำแนกข้อมูลตามคำ หรือ ประโยค ที่เรียกว่า
การวิเคราะห์คำหลัก (Domain Analysis) โดยการ
จัดกลุ่มคำหรือประโยคที่มีความหมายคล้ายคลึงกัน
ให้อยู่รวมกันในชุดข้อมูลเดียวกันภายใต้คำหลักหรือ
คำที่แสดง ถึงความสัมพันธ์ของคำ หรือ ประโยค
ในชุดข้อมูลนั้น ๆ (สุภางค์ จันทวานิช, 2556)
เพื่อให้การจัดกลุ่มข้อมูลเป็นหมวดหมู่ และครอบคลุม
ข้อมูลมากที่สุดซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ข้อมูล
ต่อไป สำหรับการจำแนกประเภทของข้อมูล ผู้วิจัยจะ
วิเคราะห์และจับใจความสำคัญหรือประเด็นหลักจาก
การสัมภาษณ์ แล้วนำคำพูดดังกล่าวที่มีความสัมพันธ์

หรือสอดคล้องกันมาจัดกลุ่มให้เป็นชุดข้อมูลเดียวกัน เมื่อพิจารณาประเด็นหลักในแต่ละด้านอย่างละเอียดแล้ว วิเคราะห์แบ่งเป็นประเด็นย่อย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ละเอียดครอบคลุม หลังจากที่ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูล จะรายงานผลการศึกษาโดยวิธีการพรรณนา

สรุปผลการศึกษา

ผลการศึกษาสภาพปัญหาการบริหารจัดการ สหกรณ์การเกษตรปฎิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด ตำบลบ้านตู่ อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา พบว่า

1) ด้านบุคคล (Man) พบว่า สภาพปัญหาการบริหารจัดการด้านบุคคลยังมีเพราะการคัดสรรมาจากการใช้ระบบเครือญาติเข้ามาทำงาน ทำให้ยังขาดความรู้ ประสบการณ์ความเข้าใจในระบบการทำงานของสหกรณ์ ทำให้เกิดความล่าช้า และบางครั้งขาดความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบ

2) ด้านงบประมาณ (Money) พบว่า สภาพปัญหาการบริหารจัดการด้านงบประมาณเกี่ยวกับเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินธุรกิจไม่มีปัญหา เพราะการเงินอยู่ในสภาพคล่องมีทุนหมุนเวียนตลอด และยังมีหน่วยงาน ธกส. ให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ ทำให้มีงบประมาณและเงินทุนหมุนเวียน

3) ด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material) พบว่า สภาพปัญหาการบริหารจัดการด้านวัสดุอุปกรณ์ในสำนักงานประสบปัญหาอยู่ค่อนข้างมาก เนื่องจากวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในสำนักงานยังขาดแคลนบ้าง โดยส่วนราชการจัดหาให้บางส่วน แต่ดูแลรักษาให้คงสภาพให้ใช้งานได้

4) ด้านบริหารจัดการ (Management) พบว่า สภาพปัญหาด้านการบริหารจัดการ มีปัญหาระบบการควบคุมภายในของสหกรณ์ฯ โดยการกำหนดนโยบายที่ไม่ชัดเจน คณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ไม่ทราบระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์อย่างถ่องแท้ และแต่ละหน่วยงานยังไม่จัดทำแผนการตรวจสอบภายใน ซึ่งอาจเป็นข้อบกพร่องขึ้น

ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการสหกรณ์ปฎิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด ตำบลบ้านตู่ อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา พบว่า

1) แนวทางการพัฒนาด้านบุคคล มีดังนี้

1.1 การพัฒนาพนักงานและลูกจ้างเป็นสิ่งที่กระทำเป็นอันดับแรก โดยมีการประกาศสอบคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงาน ควรเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกเข้ามาทำการสอบคัดเลือกอย่างยุติธรรม โปร่งใส และป้องกันการทุจริต

1.2 คณะกรรมการต้องมีความยุติธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต ไม่มีความลำเอียงเห็นแก่พวกพ้อง และตัดสินใจเป็นธรรม

1.3 ควรมีการเชื่อมโยงนโยบายลงสู่เจ้าหน้าที่อย่างชัดเจนเหมาะสม

1.4 ควรมีการจัดกิจกรรมในหน่วยงานให้ทุกหน่วยเข้ามามีส่วนร่วม เป็นการลดความขัดแย้งระหว่างหัวหน้าหน่วยงานกับสมาชิกในสหกรณ์ฯ

1.5 เจ้าหน้าที่ควรให้บริการแก่สมาชิก ผู้มารับบริการด้วยความเป็นกันเอง มีน้ำใจ พุดจาไพเราะ หน้าตา ยิ้มแย้มแจ่มใส และคอยให้คำปรึกษาแนะนำเมื่อสมาชิกรับบริการที่มีข้อสงสัยอย่างเป็นมิตร

2) แนวทางการพัฒนาด้านงบประมาณ มีดังนี้

2.1 ควรมีการปรับปรุงระเบียบการเงินให้ทันสมัย ให้สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจใหม่

2.2 จัดให้มีการวางแผนการดำเนินงานในการจัดสรรงบประมาณในแต่ละส่วนอย่างเหมาะสม เช่น งบประมาณวัสดุเครื่องมือเครื่องใช้สำนักงาน เป็นต้น

2.3 การบริหารจัดการภายในสหกรณ์ควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการการดำเนินการด้านงบประมาณ เพื่อตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการ

2.4 จัดให้มีการประชาสัมพันธ์ด้านงบประมาณและการจัดงบประมาณภายในสหกรณ์

2.5 จัดอบรมบุคลากรให้มีความรู้เรื่องบัญชี การเงิน การตลาด และทักษะความรู้ด้านเศรษฐกิจ การวิเคราะห์แนวโน้มพยากรณ์ทางเศรษฐกิจ จะต้องลงบัญชีให้เป็นปัจจุบันและจะต้องมีการติดตามข้อมูลข่าวสารอย่างสม่ำเสมอ

3) แนวทางการพัฒนาด้านวัสดุอุปกรณ์ มีดังนี้

3.1 บุคลากรต้องเพียงพอ เจ้าหน้าที่ต้องมีความรู้ความสามารถมีความขยัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องมีความรู้เรื่องเกี่ยวกับใช้เทคโนโลยีเป็นทุกคนและทุกคนต้องสามารถทำงานแทนกันได้ ต้องมีเครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัยอย่างเพียงพอ

3.2 จัดให้มีการวางแผนการดำเนินงานในด้านวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้

3.3 จัดให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการในการตรวจสอบคุณภาพของวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ในการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการ

3.4 มีการจัดเตรียมเอกสารประชาสัมพันธ์ของสหกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกในการให้บริการแก่สมาชิกสหกรณ์

3.5 จัดให้มีการนำเอาระบบคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัยเข้ามาช่วยในการบริการจะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและมีความสะดวกรวดเร็วขึ้น

3.6 มีการจัดทำคู่มือการใช้งานของวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ที่เข้าใจง่าย

4) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการ มีดังนี้

4.1 ควรวางแผนการนิเทศการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และจัดระบบการประเมินภายในให้เป็นปัจจุบันเพื่อให้ผลการประเมินมาพัฒนาให้ทันเหตุการณ์

4.2 ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ โดยส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถและทักษะด้านการบริการ กำหนดบทบาทของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานอย่างชัดเจนและส่งเสริมการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาช่วยพัฒนากระบวนการบริการ ทำให้สมาชิกและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกิดความพึงพอใจ

4.3 ควรมีการกำกับดูแล มีการประเมินและสรุปผลเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การอภิปรายผล

จากการศึกษาสภาพปัญหาการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด ตำบลบ้านตุน อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา พบว่า ด้านบุคคลของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด อยู่ในเกณฑ์ที่มีปัญหามาก โดยพบว่าด้านที่เป็นปัญหามากที่สุด คือ สภาพของระบบการทำงานด้านบุคคล วุฒิการศึกษาของพนักงานไม่ตรงกับสาขาการทำงาน เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่ที่เข้ามาทำงานจะไม่ได้ผ่านการสอบคัดเลือก ซึ่งทำให้เสียเวลาในการพัฒนาพนักงานให้เข้าใจในระบบการทำงานของสหกรณ์ และมีความลำเอียงในด้านการประเมินผลการทำงานของพนักงานและลูกจ้าง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ กนก โตสุรัตน์และปรีชา อุยตระกูล (2531) ทำการศึกษาเรื่อง ปัญหาการดำเนินการสหกรณ์ออมทรัพย์และความรู้ความเข้าใจของสมาชิกเกี่ยวกับหลักและวิธีการสหกรณ์: ศึกษาเฉพาะกรณีสหกรณ์ออมทรัพย์ครุฑนครราชสีมา จำกัด ผลการวิจัยพบว่า สมาชิกสหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักและวิธีการสหกรณ์อยู่ในระดับต่ำ โดยเฉพาะความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดสรรผลทางเศรษฐกิจ การจัดอัตราเงินปันผลตามหุ้น และการเฉลี่ยคืนตามส่วนแบ่งธุรกิจ เช่นเดียวกันกับผลการศึกษาของ วาสนา สุ่มนาดี (2534) ได้ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์การดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์ข้าราชการจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำกัด ผลการ

วิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์อยู่ในเกณฑ์ดี มีอัตราส่วนต่าง ๆ เป็นไปตามมาตรฐานที่กรมตรวจบัญชี สหกรณ์กำหนดมีทรัพย์สินทุนดำเนินงานรายได้และกำไรเพิ่มขึ้นทุก ๆ ปี ด้านการให้บริการแก่สมาชิกเป็นไปตามความต้องการนั้น พบว่า สามารถสนองตอบต่อความต้องการของสมาชิกได้ตรงตามวัตถุประสงค์หลักสหกรณ์ คือ ต้องการให้สมาชิกออมทรัพย์เป็นวัตถุประสงค์หลัก

จากการศึกษาสภาพปัญหาด้านงบประมาณพบว่า เงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินธุรกิจไม่มีปัญหาอยู่ในเกณฑ์ดีมาก แต่พบว่าจะมีปัญหาในด้านการวางแผนการดำเนินงานด้านงบประมาณของสหกรณ์คือ แต่ละฝ่ายไม่มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนการดำเนินงานด้านงบประมาณที่ถูกต้อง ทำให้เกิดปัญหาในการเบิกจ่ายงบประมาณ สมาชิกเอาเงินทุนไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ไม่ปฏิบัติตามแผน ทำให้มีการทุจริตเกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สลักจิต วิรตติยา (2549) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์ยางพาราในจังหวัดเลยผลวิจัยพบว่า การบริหารจัดการบุคคล ไม่มีเจ้าหน้าที่ทำงานและคณะกรรมการบางคนไม่มีความรู้ตรงตามงานที่รับผิดชอบ ปัญหาการบริหารจัดการวัสดุเครื่องมือเครื่องใช้ไม่เพียงพอ

จากผลการศึกษาสภาพปัญหาด้านวัสดุอุปกรณ์เครื่องใช้ที่ในสำนักงานประสบปัญหาอยู่ในเกณฑ์ที่ค่อนข้างน้อย เนื่องจากวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในสำนักงานมีความเพียงพอแต่จะประสบปัญหาในด้านการบำรุงรักษา โดยอุปกรณ์ที่ใช้ในสำนักงานมีความเพียงพอทำให้พนักงานไม่ดูแลรักษาเครื่องมือเครื่องใช้เมื่อเกิดการเสียหายก็ไม่นำไปซ่อมแซม แต่จะเบิกของใหม่มาใช้แทน ปัญหาการใช้ไม่ถูกกับลักษณะของงาน พนักงานบางส่วนไม่สามารถใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ได้ทำให้ งานล่าช้าการใช้ยานพาหนะไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ

รัชฎาพร พุฒาคำ (2549) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ทหารศรีสองรักจำกัด ผลการศึกษาพบว่า สภาพการบริหารจัดการด้านวัสดุอุปกรณ์ พบว่า มีรูปแบบพิมพ์และครุภัณฑ์ในการดำเนินงานภายในสหกรณ์เพียงพอ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะคณะกรรมการดำเนินการเล็งเห็นความสำคัญในการจัดสรรเงินด้านวัสดุอุปกรณ์เพื่อสนองความต้องการของบุคลากรในการ ปฏิบัติงานด้วยความสะดวกรวดเร็ว

จากผลการศึกษาสภาพปัญหาด้านการบริหารพบว่า ปัญหาระบบการควบคุมภายในของสหกรณ์อยู่ในเกณฑ์ที่มีปัญหามาก คือการกำหนดนโยบายที่ไม่ชัดเจน พนักงานและคณะกรรมการไม่ทราบระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์อย่างถ่องแท้ และแต่ละหน่วยงานยังไม่มีจัดทำแผนการตรวจสอบภายใน ปัญหาด้านการบริหารงานของฝ่ายจัดการ คือ ฝ่ายจัดการไม่ค่อยรู้ระเบียบของสหกรณ์ ประสบปัญหาความขัดแย้งระหว่างหัวหน้าหน่วยงานกับพนักงาน พนักงานที่รับเข้ามาทำงานไม่มีความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ตน เนื่องจากไม่มีความรู้ในสาขาการทำงานทำให้เกิดความล่าช้าและเสียเวลาในการฝึกฝนความชำนาญ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ เกรียงศักดิ์ ปัทมเรขา (2542) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของสหกรณ์ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้สหกรณ์มีความเจริญก้าวหน้า ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานไปด้วยดี ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของสมาชิกเป็นสำคัญ ได้แก่ ประการแรก การปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ ประการที่สองการให้ความช่วยเหลือสหกรณ์เมื่อสหกรณ์ร้องขอ ประการที่สามการให้การศึกษอบรมแก่สมาชิกให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของสหกรณ์ ประการสุดท้ายการจัดการที่มีประสิทธิภาพของกรรมการ

จากการศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด ตำบลบ้านตุน อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ แนวทางการพัฒนาส่วนบุคคล แนวทางการพัฒนาด้านงบประมาณ แนวทางการพัฒนาด้านวัสดุอุปกรณ์ และแนวทางการพัฒนาด้านการบริหารจัดการจะเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้นั้นจำเป็นต้องอาศัยกิจกรรมอันเกิดจากความร่วมมืออย่างใกล้ชิดของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐบาล องค์กรภาคสังคมและเศรษฐกิจอื่น ๆ องค์กรเอกชน องค์กรอาสาสมัคร องค์กรภาคท้องถิ่นจะต้องมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องทั้งในระดับครอบครัว ชุมชน และกลุ่มสังคมอื่น ๆ กลวิธี และแผนงานในการพัฒนาควรมีการปรับให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานองค์กรในท้องถิ่นและความเป็นไปได้ของแต่ละหน่วยงานหรือองค์กรแต่ละภูมิภาคหรือแต่ละท้องถิ่น โดยต้องควรคำนึงถึงระบบทางสังคม และเศรษฐกิจที่แตกต่างกันในแต่ละหน่วยงานหรือองค์กรในพื้นที่ที่ทำการพัฒนาด้วย ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2530) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ศักยภาพในการบริหารงานพัฒนาของสภาตำบล โดยพบว่า กระบวนการที่ส่งเสริมชักนำ สนับสนุน และสร้างโอกาสให้ชาวบ้านทั้งในรูปของส่วนบุคคลและกลุ่มคนต่าง ๆ ให้ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งหรือหลายกิจกรรม โดยจะต้องเป็นไปด้วยความสมัครใจมิใช่เข้าร่วมเพราะการหวังรางวัลตอบแทน และที่สำคัญคือการมีส่วนร่วมนั้นจะต้องสอดคล้องกับชีวิต ความจำเป็น ความต้องการและวัฒนธรรมของคนส่วนใหญ่ในท้องถิ่นหรือชุมชนนั้นด้วย และเพื่อให้ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สำหรับหน่วยงาน สามารถสรุปขั้นตอนการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด ตามลำดับได้ดังนี้ 1) เสนอข้อมูลให้คณะกรรมการดำเนินการร่วมกัน

วางแผน เพื่อหาแนวทางแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนากระบวนการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด 2) แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการในด้านต่าง ๆ เพื่อศึกษาเทคนิคการบริหารงาน จากกรมตรวจบัญชีสหกรณ์จังหวัด และ 3) คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการประชุมวาระพิเศษ เพื่อกำหนดแนวทางกระบวนการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับความต้องการของสมาชิก

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. การบริหารจัดการสหกรณ์ ควรตั้งวัตถุประสงค์ให้แน่นอน มีการจัดเตรียมข้อมูลและข่าวสารต่าง ๆ เกี่ยวกับธุรกิจที่ส่วนสัมพันธ์กับการสหกรณ์ที่จะดำเนินการ ทั้งในการปรับปรุงและขยายกิจกรรม
2. ควรมีการอบรมสมาชิก พนักงานเจ้าหน้าที่ ให้มีความรู้ความเข้าใจในระบบโครงสร้างการบริหารจัดการด้านต่าง ๆ ของสหกรณ์การเกษตร
3. ควรมีการส่งเสริมสนับสนุนการประชาสัมพันธ์ในการบริหารจัดการด้านต่าง ๆ ของสหกรณ์การเกษตรเมืองเลย จำกัด เช่น การประชาสัมพันธ์เสียงตามสาย การจัดกิจกรรม ให้สมาชิกได้เข้ามามีส่วนร่วม การจัดทำเอกสาร แผ่นพับ หรือจัดบอร์ดเผยแพร่ความรู้ เป็นต้น
4. ควรมีประเมินผลการดำเนินงานของคณะกรรมการ และฝ่ายจัดการเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานในปีต่อ ๆ ไป ให้มีความเหมาะสม และบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
5. ควรให้โอกาสแก่บุคคลที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ ซึ่งได้แก่ สมาชิก คณะกรรมการ ดำเนินการพนักงานและลูกจ้างได้มีการเพิ่มพูนความรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยการอบรมการไปศึกษาดูงาน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการศึกษาในประเด็นการจัดการสหกรณ์ในประเด็นการสนับสนุนของภาครัฐและท้องถิ่นที่มีต่อสหกรณ์การเกษตรเพื่อเป็นประโยชน์ในการดำเนินงาน และทำการวิจัยควรมีประโยชน์ต่อส่วนรวมเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์และสามารถแก้ไขปัญหาคาการสนับสนุนของภาครัฐและท้องถิ่น

ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความคิดเห็นของคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรเท่านั้น โดยการศึกษาครั้งต่อไปควรมีการเก็บข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนการดำเนินงานสหกรณ์ภาครัฐและท้องถิ่นเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนและประโยชน์

เอกสารอ้างอิง

- กนก ไตรรัตน์และปรีชา อุยตระกูล. (2531). **ปัญหาการดำเนินการสหกรณ์ออมทรัพย์และความรู้ความเข้าใจของสมาชิกเกี่ยวกับหลักและวิธีการสหกรณ์: ศึกษาเฉพาะกรณีสหกรณ์ออมทรัพย์ครูนครราชสีมา จำกัด.** กรุงเทพฯ : สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย, 2531.
- กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2560). **ประวัติการสหกรณ์ในประเทศไทย.** สืบค้นเมื่อ 1 ธันวาคม พ.ศ. 2560, จาก http://www.clt.or.th/main/menu_top_right/clt_information/main_6.php, 2560.
- กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2560). **ประวัติการสหกรณ์ในประเทศไทย.** สืบค้นเมื่อ 1 ธันวาคม พ.ศ. 2560, จาก <http://www.cpd.go.th/webcpd/cpdAllabout.html>, 2560.
- กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2560). **หลักการการสหกรณ์.** สืบค้นเมื่อ 1 มีนาคม พ.ศ. 2560, จาก http://www.cpd.go.th/know_coop07.html, 2560.
- ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ. (2542). **วิสาหกิจชุมชน กลไกเศรษฐกิจฐานราก.** กรุงเทพฯ : เอดิชั่นเพลสโปรดักส์.
- ณรงค์ เลี้ยงประชา. (2541). **มนุษย์กับสังคม.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : โอ.เอส. พรีนติ้ง เฮาส์.
- ทิตินา แซมมณี และคณะ. (2544). **วิทยาการด้านการคิด.** กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาคุณภาพวิชาการ.
- ทิตินา แซมมณี. (2545). **ศาสตร์การสอน.** กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2545). **การจัดการ.** (พิมพ์ครั้งที่ 10), กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญทัน ดอกไธสง. (2537). **การจัดองค์การ.** (พิมพ์ครั้งที่ 4), กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.
- ปรีชา อุยตระกูล. (2530). **การสัมมนาภูมิปัญญาชาวบ้าน.** ณ ศูนย์ฝึกอบรมและพัฒนาการสาธารณสุขมูลฐาน. จังหวัดขอนแก่น 5-7 ม.ค. 2530. ม.ป.ท. เอกสารอัดสำเนา.
- รัชฎาพร พุทธาคำ. (2549). **การพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ทหารศรีสองรัก จำกัด.** วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. ศูนย์วิทยบริการ, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- วสนา สุ่มนาวดี. (2534). **การวิเคราะห์การดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์ข้าราชการจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำกัด.** วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (เศรษฐศาสตร์สหกรณ์), มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2530). **ศักยภาพในการบริหารงานพัฒนาของสภาตำบล.** รายงานการวิจัย. ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- สลักจิต วิรัตน์ติยา. (2549). **การพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์ยางพาราในจังหวัดเลย กรณีศึกษา บ้านเจริญสุข ตำบลนาดินดำ อำเภอเมือง จังหวัดเลย**. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (ยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนา). : บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2523). **การบริหาร**. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, หน้า 27.