

**แนวทางการบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทยภายใต้หลักธรรมาภิบาล****Management Guidelines for Savings Cooperatives in Thailand****Under the Principles of Good Governance.**เมษยา วงษ์กำภู (Maysaya Wongkampu)<sup>1</sup> พิศมัย จารุจิตติพันธ์ (Pisamai Jarujittipant)<sup>2</sup>สมยศ อวเกียรติ (Somyos Avakiat)<sup>3</sup>

Received: February 6, 2022

Revised: March 15, 2022

Accepted: April 20, 2022

**บทคัดย่อ**

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทยภายใต้หลักธรรมาภิบาล และเพื่อวิเคราะห์และเสนอแนวทางการบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทยภายใต้หลักธรรมาภิบาล ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ นักวิชาการสหกรณ์ ผู้จัดการสหกรณ์ดีเด่นด้านธรรมาภิบาล และตัวแทนผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย จำนวน 17 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน เพื่อมาสังเคราะห์เป็นแนวทางการบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทยภายใต้หลักธรรมาภิบาล

ประเด็นในการวิจัยในครั้งนี้ พบว่า 1) สภาพการบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทยภายใต้หลักธรรมาภิบาลเริ่มมีการทุจริตเพิ่มมากขึ้น และมีปัญหาในการแทรกแซงของหน่วยงานรัฐทำให้การขยายตัวของสหกรณ์ถูกจำกัด และ 2) แนวทางการบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ภายใต้หลักธรรมาภิบาล ได้สรุปประเด็นสำคัญในการวิจัย ได้แก่ 2.1) แนวทางการบริหารงานโดยมุ่งเน้นความสำคัญของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น มิติด้าน

ประสิทธิผล ประสิทธิภาพ โดยมีเป้าหมายในการใช้ธรรมาภิบาลเป็นเสมือนเครื่องมือในการพัฒนาขีดความสามารถ ส่งเสริมการดำเนินงานของสหกรณ์ให้ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหาร กิจการ และป้องกันมิให้เกิดผลประโยชน์ทับซ้อน ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์และเกิดภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร และสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีเพิ่มโอกาสในการสร้างความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนมั่นคง 2.2) แนวทางการบริหารงานโดยมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มิติด้านการมีส่วนร่วม และการตอบสนอง โดยมีเป้าหมายที่ความสำเร็จในการดำเนินนโยบายตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานประจำปีเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการ และการมีส่วนร่วมที่เพิ่มมากขึ้น ก่อให้เกิดความศรัทธาและรักองค์กร และ 2.3) แนวทางการบริหารโดยมุ่งเน้นการกระบวนกรดำเนินงาน มิติด้านนิติธรรมาภิบาล ความโปร่งใส ภาระรับผิดชอบ การมอบอำนาจ โดยมีเป้าหมายในการสร้างความน่าเชื่อถือ ได้รับการยอมรับจากสมาชิก

**คำสำคัญ:** สหกรณ์ออมทรัพย์, ธรรมาภิบาล**Abstract**

The purposes of this research were to study the condition and problems of saving cooperative management in Thailand under good governance, and to analyze and propose guidelines for the management of savings cooperatives in Thailand under good governance. The key informants were a

<sup>1</sup> นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ

Ph.D. (Management) Student,

North Bangkok University

<sup>2, 3</sup> อาจารย์ที่ปรึกษา, มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ

Advisor, North Bangkok University

cooperative scholar outstanding. Cooperative Manager for Good Governance and 17 persons to representatives of savings cooperative executives in Thailand. The research instrument was a semi-structured interview form. Then, use the data to analyze strengths and weaknesses, to synthesize as a guideline for the management of savings cooperatives in Thailand under good governance

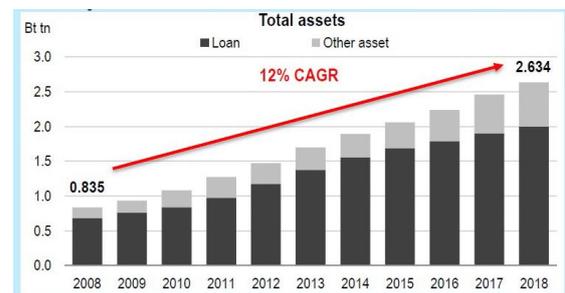
Issues in this research were found: 1) The problem of saving cooperative management in Thailand under good governance has started to increase corruption, and there is a problem in the intervention of government agencies, causing the expansion of cooperatives to be limited; and 2) Guidelines for managing savings cooperatives under good governance The main points of the research were summarized as follows: 2.1) Management guidelines focusing on the importance of outcomes with goals, in using good governance as a tool for capacity development Promote the operations of cooperatives in accordance with the principles of good governance, business and prevent conflicts of interest This is to achieve the goals according to the strategy and create a good image of the organization and create good immunity, increasing opportunities for sustainable, 2.2) Management guidelines focusing on stakeholders with a goal Successful implementation of policies based on strategic plans and annual action plans on service quality and increased participation causing faith and love for the organization and 2.3) management guidelines focusing on operating processes with goals to build credibility accepted by members.

**Keywords:** Saving Cooperatives, Good Governance

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันประเทศไทยได้นำระบบสหกรณ์มาใช้เป็นกลไกสำคัญอย่างหนึ่งในการแก้ปัญหาให้แก่

เกษตรกร สหกรณ์จัดเป็นหน่วยเศรษฐกิจอีกรูปแบบหนึ่ง ซึ่งการบริหารและดำเนินงานก็เหมือนธุรกิจอื่น ๆ ทั่วไป ถ้าหากสหกรณ์ใดขาดวัฒนธรรมในการสร้างมูลค่า หรือขาดประสิทธิภาพในการบริหารธุรกิจ ก็อาจนำไปสู่ปัญหาความมั่นคงของสหกรณ์ในอนาคตได้ และที่สำคัญที่สุดจะทำให้สมาชิกตลอดจนผู้เกี่ยวข้องขาดความเชื่อมั่นในสหกรณ์ต่อไปบทบาทหน้าที่ของสหกรณ์คือ องค์กรทางเศรษฐกิจที่รวมกลุ่มกันด้วยความสมัครใจ เพื่อทำหน้าที่หลักคือส่งเสริมการออมและให้ความช่วยเหลือแก่สมาชิก



ภาพประกอบ 1

แสดงสินทรัพย์โดยรวมของสหกรณ์ออมทรัพย์ทั่วประเทศ

แต่ในระยะ 10 ปีที่ผ่านมา การดำเนินธุรกรรมทางการเงินของสหกรณ์โดยเฉพาะสหกรณ์ออมทรัพย์มีการขยายตัวจนเกินขีดจำกัดของขนาดธุรกิจ ทั้งการให้สินเชื่อที่ขยายตัวเกือบเท่าตัวจนกลายเป็นหนึ่งในผู้เกี่ยวข้องสำคัญในการให้สินเชื่อแก่ภาคครัวเรือน การลงทุนในสินทรัพย์ที่มีความเสี่ยง ตลอดจนการกู้ยืมจากสหกรณ์และสถาบันการเงินอื่นจนอาจมีการเชื่อมโยงกับระบบการเงินมากขึ้น สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของสหกรณ์ที่เพิ่มขึ้น แต่ด้วยข้อมูลที่จำกัดของสหกรณ์จึงทำให้ความเข้าใจเกี่ยวกับสหกรณ์มีเพียงเล็กน้อย และเกิดคำถามตามมาว่า แท้จริงแล้วระบบสหกรณ์ในประเทศไทยมีโครงสร้างเป็นเช่นไร และมีบทบาทมากน้อยเพียงใดในระบบเศรษฐกิจโครงสร้างระบบสหกรณ์ในประเทศไทยประกอบด้วยผู้เกี่ยวข้อง 3 กลุ่ม ได้แก่ สหกรณ์ ชุมชนสหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกร สหกรณ์จัดเป็นสถาบันการเงิน แต่ไม่ได้อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของธนาคารแห่งประเทศไทย โดยสหกรณ์อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีกรมส่งเสริมสหกรณ์ทำหน้าที่ส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ กรมตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ทำหน้าที่ตรวจสอบ และ

สันนิบาตสหกรณ์ ทำหน้าที่ให้การสนับสนุนการดำเนินงานของสหกรณ์

หากพิจารณาเฉพาะสหกรณ์พบว่า สหกรณ์ในประเทศไทยส่วนมากจะอยู่ในภาคการเกษตร โดยสหกรณ์การเกษตรมีจำนวนสูงสุดคิดเป็น 51% ของจำนวนสหกรณ์ทั้งหมด แต่ส่วนใหญ่มีขนาดเล็ก ในขณะที่สัดส่วนของเงินฝากและเงินให้กู้ส่วนใหญ่กลับเป็นของสหกรณ์ออมทรัพย์ซึ่งมีสัดส่วนสูงถึง 89% และ 90% ของปริมาณทั้งหมดตามลำดับสหกรณ์ออมทรัพย์ มีความสำคัญต่อระบบการเงินไทยเป็นอย่างยิ่ง โดยเปรียบเทียบจากขนาดสินทรัพย์ ใหญ่เป็นอันดับ 3 รองจากธนาคารพาณิชย์ และสถาบันการเงินเฉพาะกิจ นับวันสหกรณ์จะยิ่งมีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ จากจำนวนแห่งที่เพิ่มมากขึ้น และขนาดสินทรัพย์ที่เพิ่มขึ้น สหกรณ์ ออมทรัพย์ เป็นองค์กรนิติบุคคลตาม พ.ร.บ.สหกรณ์ มีบทบาทอยู่ใน 2 ฐานะ ทั้งที่เป็นสถาบันการเงินและสหกรณ์ควบคู่กันไป ดังนั้น การบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์จึงต้องคำนึงถึงความสำเร็จทั้งในฐานะที่เป็นสถาบันการเงินและสหกรณ์ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์จะต้องมีความรู้ความเข้าใจแนวคิดและหลักการพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการเพื่อนำไปประยุกต์ใช้กับหลักการจัดการที่ทันสมัยเพื่อให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพพออย่างถูกต้องเหมาะสมและเกิดประโยชน์ต่อสมาชิกผู้เป็นเจ้าของสหกรณ์อย่าง จากการศึกษาคณะกรรมการสหกรณ์แห่งชาติ ได้สรุปไว้ว่า การบริหารจัดการสหกรณ์มีความอ่อนแอทางด้านบริหารจัดการ บุคลากรมีประสิทธิภาพต่ำ กรรมการและสมาชิกขาดความเข้าใจและขาดสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ ขาดความรัก ความศรัทธา และความเป็นเจ้าของกิจการต่างๆ ของสหกรณ์ ไม่สามารถพัฒนาสมาชิก ให้มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นได้จริง ในขณะที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2560) ได้สรุปว่า เพื่อให้การแก้ไขปัญหาและการบริหารจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นไปอย่างซื่อสัตย์ โปร่งใส มีความรับผิดชอบ สร้างการมีส่วนร่วม และมีการใช้กระบวนการบริหารจัดการ เพื่อให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลคุ้มค่า และโดยประหยัดเป็นผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดสหกรณ์ต้องมีธรรมาภิบาลในการดำเนินงาน การที่สหกรณ์มีธรรมาภิบาลจะช่วยให้

สหกรณ์สามารถดำเนินงานไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดผลดีกับมวลสมาชิก เมื่อสหกรณ์ยึดถือธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการสหกรณ์แล้วนั้น ผลที่จะได้รับกลับมา คือ ความเชื่อถือจากสมาชิกสหกรณ์ ประชาชนทั่วไป สถาบันการเงิน สังคม และคู่ค้า ฯลฯ เพราะ ทุกส่วนที่มีส่วนได้ส่วนเสียย่อมต้องการให้สหกรณ์ดำเนินการด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส มีความรับผิดชอบ มีความยุติธรรม มีจริยธรรม คุณธรรม และไม่เอาเปรียบต่อสมาชิก และประชาชน ทั่วไป การดำเนินการสหกรณ์จะเจริญรุ่งเรืองเป็นที่เชื่อถือของคู่ค้า สมาชิกสหกรณ์สามารถพึ่งพาตนเองได้ในยามวิกฤต และในยามปกติ

เนื่องจากสหกรณ์ออมทรัพย์ ในปัจจุบันมีการขยายขอบเขตการดำเนินงาน ออกไปจากเดิมอย่างกว้างขวาง สหกรณ์ขนาดใหญ่หลายแห่งมีขนาดสินทรัพย์เกือบเท่าธนาคารพาณิชย์ ขนาดกลาง มีการทำธุรกรรมระหว่างสหกรณ์ต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง มีการรับฝากและกู้ยืมระหว่างสหกรณ์ สหกรณ์บางแห่งก็รับบุคคลภายนอกเป็นสมาชิกจำนวนมากแต่มีการจำกัดสิทธิบางประการของสมาชิกสมทบ เช่น สิทธิการลงคะแนนในที่ประชุม และสิทธิในการกู้ยืม เป็นต้น นอกจากนี้ ผู้บริหารก็ขาดธรรมาภิบาล รวมทั้งสมาชิกเองก็มิได้ตระหนักในหลักการของสหกรณ์ และหน้าที่ของสมาชิกในการใช้สิทธิตรวจสอบ การดำเนินงานให้เป็นไปอย่างโปร่งใส หน่วยงานกำกับก็มิได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเข้มแข็งเท่าที่ควร ประเด็น เหล่านี้เป็นปัญหาในระบบซึ่งจะต้องแก้ไขอย่างจริงจังเพื่อส่งเสริมให้สหกรณ์ออมทรัพย์เป็นสถาบันการเงินที่เติมเต็มช่องว่างในระบบตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการเติบโตของสหกรณ์ออมทรัพย์จะเป็นไปอย่างรวดเร็ว แต่สหกรณ์ออมทรัพย์ก็ยังมีความเสี่ยงในการดำเนินงาน หนึ่งในความเสี่ยงนั้นเป็นปัญหาจากการทุจริตและข้อบกพร่อง และการขาดธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ซึ่งกรณีศึกษาของสหกรณ์เครดิตยูเนียนคลองจั่น พบว่าสหกรณ์เครดิตยูเนียนคลองจั่นเป็นสหกรณ์ขนาดกลางมีสินทรัพย์ 4,320 ล้านบาท มีสมาชิก 53,068 คน และมีการให้สิทธิแก่สมาชิกสมทบในการทำธุรกรรมในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งฝ่าฝืนพระราชบัญญัติสหกรณ์ สหกรณ์เครดิตยูเนียนคลองจั่นให้ผลตอบแทนสูงทั้งในรูปแบบดอกเบี้ยและเงินปันผล เพื่อจูง

ใจให้สมาชิกและสหกรณ์อื่นนำเงินมาฝาก ประชาชนเป็นจำนวนมากที่เห็นผลตอบแทนสูงก็สมัครเป็นสมาชิก สมทบ และนำเงินมาฝากเป็นจำนวนมาก สหกรณ์เครดิต ยูเนียนคลองจั่นนำเงินที่ระดมได้มานี้ไปลงทุนและใช้จ่าย ในด้านต่าง ๆ ซึ่งเบี่ยงเบนจากกิจการปกติของสหกรณ์ และมีความเสี่ยงสูง รวมทั้งมีการทุจริตโดยกรรมการและผู้บริหาร การทุจริตสหกรณ์ที่ผ่านมา ส่วนใหญ่เกิดขึ้น จากการกระทำผิดของฝ่ายสหกรณ์และเจ้าหน้าที่ผู้กำกับดูแล ทั้งนี้เชื่อว่าขึ้นอยู่กับโอกาสมากที่สุดตามด้วย แรงจูงใจในการกระทำผิด ในช่วง 4-5 ปีที่ผ่านมาปัญหา ของการทุจริตสหกรณ์ตกเป็นข่าวอยู่เป็นระยะ ๆ ตั้งแต่ ปัญหาการทุจริตเกี่ยวกับแชร์ล็อตเตอรี่ ของสหกรณ์ออมทรัพย์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การทุจริตเกี่ยวกับตัว ปู่ของสหกรณ์ภาคการเกษตร จนกระทั่งมาถึงปัญหา หนักที่สุด คือการทุจริตของสหกรณ์เครดิตยูเนียนคลองจั่น จำกัด ได้สร้างความเสียหายมีมูลค่ามากกว่าหนึ่งหมื่น ล้านบาท ส่งผลกระทบต่อสมาชิกและผู้เกี่ยวข้องเป็น จำนวนมาก จึงทำให้เป็นปัญหาที่จะต้องนำมาแก้ไข ต่อไปอย่างรวดเร็ว เพื่อไม่ให้สิ่งเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อ การขับเคลื่อนเศรษฐกิจในระดับประเทศ

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น สะท้อนให้เห็นว่า หาก การดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์ ยังมีประเด็นปัญหา เกี่ยวกับการบริหารที่ขาดธรรมาภิบาล นอกจากจะไม่ เกิดความน่าเชื่อถือในระบบสหกรณ์แล้ว ยังจะมีผลต่อ ระบบการเงินในประเทศในระยะยาวได้ จึงมีความจำเป็น อย่างยิ่งที่จะศึกษา เพื่อศึกษาเกี่ยวกับสภาพและปัญหา การบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ และแนวทางในการ บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ที่เหมาะสมอย่างไร

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารสหกรณ์ ออมทรัพย์ในประเทศไทยภายใต้หลักธรรมาภิบาล
2. เพื่อวิเคราะห์และเสนอแนวทางการบริหารสหกรณ์ ออมทรัพย์ในประเทศไทยภายใต้หลักธรรมาภิบาล

### ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตของประชากรและกลุ่มตัวอย่างการ วิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษานักวิชาการสหกรณ์ ผู้เชี่ยวชาญ สหกรณ์ ผู้จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ และตัวแทน ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย จำนวน

17 คน แบ่งออกเป็น กลุ่มนักวิชาการสหกรณ์ จำนวน 3 คน กลุ่มผู้เชี่ยวชาญสหกรณ์ จำนวน 3 คน กลุ่ม ผู้จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ดีเด่นด้านธรรมาภิบาล จำนวน 6 คน และกลุ่มตัวแทนผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย จำนวน 5 คน

2. เวลาที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจะใช้เวลาตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2564 ถึง วันที่ 31 ตุลาคม 2564 เป็น ระยะเวลา 4 เดือน

### วิธีดำเนินการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบ สัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

#### ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ การสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทยภายใต้หลักธรร มาภิบาล
2. กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย และข้อ คำถามในการสัมภาษณ์ให้มีความชัดเจนตามนิยามศัพท์
3. ออกแบบและสร้างแบบสัมภาษณ์
4. นำแบบสัมภาษณ์ เสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อปรับปรุงและแก้ไข

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ขอหนังสือนำเพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บ รวบรวมข้อมูลในการสัมภาษณ์และนัดหมายล่วงหน้า ก่อนเข้าสัมภาษณ์จริง 7 วัน
2. ดำเนินการสัมภาษณ์ตามกำหนดเวลานัด หมาย โดยบางส่วนไม่ได้สัมภาษณ์โดยการพบหน้า เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิจากเอกสารและ จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 17 คน โดยใช้การวิเคราะห์ เนื้อหา (Content Analysis)
2. วิเคราะห์หาจุดแข็งและจุดอ่อนจากข้อมูล ในข้อที่ 1 เพื่อสังเคราะห์เป็นแนวทางการบริหารสหกรณ์ ออมทรัพย์ในประเทศไทยภายใต้หลักธรรมาภิบาล

## ผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัย เรื่อง แนวทางการบริหาร สหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทยภายใต้หลักธรรมาภิบาล

### 1. สภาพและปัญหาการบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทยภายใต้หลักธรรมาภิบาล

สภาพการบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทยภายใต้หลักธรรมาภิบาลในเรื่องสภาพการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทยภายใต้หลักธรรมาภิบาล พบว่า การบริหารงานสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ปัจจุบันมีการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ สำหรับการบริหารงานขององค์กร มีการกำหนดโครงสร้าง การบริหารงานและบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจนมีระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายตามวิสัยทัศน์และนโยบายที่ตั้งไว้ ตลอดจนการเปิดเผยและเผยแพร่ข้อมูลผลการดำเนินงานข่าวสารขององค์กร ให้แก่สมาชิก เจ้าหน้าที่ กรรมการ และผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ การเปิดรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรจากทุกภาคส่วน โดยความสำเร็จของกลุ่มสหกรณ์ออมทรัพย์เกิดขึ้นจากการที่สมาชิกสหกรณ์ และกรรมการมีความรู้ความเข้าใจในหลักการทำงานของสหกรณ์ เข้าใจวัตถุประสงค์หลักของการดำเนินงานของสหกรณ์และให้การสนับสนุนทุนการดำเนินงาน การจัดทำรายรับ-รายจ่ายของสหกรณ์เพื่อประเมินประสิทธิภาพการทำงาน และการวางแผนการดำเนินงานของสหกรณ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กรได้ ผู้จัดการสหกรณ์มีความรับผิดชอบต่อนักที่ มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับการบริหารงาน มีความซื่อสัตย์ ขยันขันแข็ง และมีความรู้ในหลักการวิธีการสหกรณ์ สมาชิกมีความต้องการรวมกลุ่มเพื่อวัตถุประสงค์การดำเนินงานของสหกรณ์อย่างแท้จริง และร่วมกันสนับสนุนการทำงานของสหกรณ์อย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือว่าเป็นจุดแข็งของสหกรณ์ ปัจจุบัน สหกรณ์เริ่มมีการพัฒนาและขยายขีดความสามารถในการให้บริการเพิ่มมากขึ้น โดยสหกรณ์ออมทรัพย์ถือเป็นองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหากำไรให้การดำเนินงานในการดูแลด้านการเงินและปันผลกำไรให้สมาชิกสูงกว่าธนาคารทั่วไป จึงทำให้มี

ผู้สนใจเข้ามาสมัครเป็นสมาชิกของสหกรณ์เพื่อหวังผลตอบแทนจากการปันผลกำไร ส่งผลให้สหกรณ์มีรายรับมากกว่ารายจ่าย และอาจประสบกับปัญหาการบริหารจัดการด้านการเงิน เป็นสถาบันการเงินที่มีการเอื้อเพื่อแก่ชุมชน การบริหารงานมีโครงสร้างและรูปแบบชัดเจน มีการตรวจสอบอย่างครอบคลุมทุกกระบวนการโดยผู้ตรวจสอบจากภายนอก และดำเนินการภายใต้กฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด การบริหารงานของผู้จัดการและกรรมการมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ สมาชิกทุกท่านในองค์กรมีความเท่าเทียมกัน ปราศจากซึ่งปัญหาการคดโกง ททุจริต หรือการกระทำผิดตามแนวทางปฏิบัติของสหกรณ์ การสนับสนุนการจัดฝึกอบรมจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยการจัดหาหลักสูตรเพื่อพัฒนาทั้งฝ่ายบริหารและเจ้าหน้าที่อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สหกรณ์เป็นองค์กรที่ทันต่อยุคปัจจุบัน และจัดหาสหกรณ์แบบอย่างที่ดีมาแนะนำการทำงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งมาตรฐานสหกรณ์ต่อไป มีการจัดกิจกรรมเพื่อสนับสนุนคุณภาพชีวิตของสมาชิกมีกิจกรรมมอบทุนการศึกษาแก่บุตร โครงการส่งเสริมอาชีพในชุมชน การช่วยเหลือสมาชิกที่ได้รับเหตุภัยพิบัติต่างๆ การเข้าร่วมโครงการต่างๆ ของสหกรณ์ในการช่วยเหลือสมาชิก เช่น โครงการสหกรณ์ร่วมใจสู้ภัยโควิด ส่งเสริมให้ปฏิบัติตามหลักการสหกรณ์ และการส่งเสริมการใช้เครื่องมือการจัดการองค์กรและการบริหารธุรกิจในการทำงาน ผู้บริหารของสหกรณ์มีความโปร่งใส มีความรู้ ความสามารถในตำแหน่งหน้าที่ เป็นผู้บริหารที่สมาชิกทุกคนให้ความเคารพ ซึ่งหากผู้บริหารมีจรรยาบรรณที่ดีก็จะส่งผลต่อการมีธรรมาภิบาลที่ดีเช่นกัน ส่วนการมุ่งเน้นในเรื่องใดนั้น คิดว่าการปฏิบัติตามกฎหมาย ก็เป็นข้อหนึ่งที่ควรมุ่งเน้น เพราะหากมีสำนึกในเรื่องการปฏิบัติตามกฎหมายแล้วนั้น ก็จะทำให้จรรยาบรรณข้ออื่น ๆ ส่งผลดีไปด้วย การบริหารงานตามระบบโครงสร้างขององค์กรไม่ควรซับซ้อน ควรเข้าใจง่ายและมีสายงานที่ตรงตามวัตถุประสงค์ของการทำงานเท่านั้น คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์มาจากการได้รับเลือกตั้งจากสมาชิก เพื่อให้ทำหน้าที่บริหารงานสหกรณ์แทนสมาชิกทั้งหมด โดยพัฒนาสหกรณ์ให้มีความเจริญรุ่งเรืองและก้าวหน้านั้นคงสร้างความเชื่อมั่นและ

ศรัทธาแก่สมาชิก ถือว่าเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของสหกรณ์ซึ่งปัญหาส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้น จะเป็นเรื่องของการบริหารงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ขาดความรู้ความเข้าใจ คณะกรรมการดำเนินการมีความสำคัญต่อการดำเนินกิจการสหกรณ์ แต่ปัจจุบันปัญหาที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่จะเป็นเรื่อง การบริหารงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ขาดความรู้ความเข้าใจที่แท้จริง และปัญหาการทุจริตต่อหน้าที่ส่งผลให้สหกรณ์ไม่สามารถดำเนินกิจการให้มีประสิทธิภาพได้

ปัญหาและอุปสรรคที่พบได้ในการบริหารงานสหกรณ์ออมทรัพย์เมื่อองค์กรขยายตัวเป็นสหกรณ์ออมทรัพย์จุดอ่อนของสหกรณ์นั้น ได้แก่ การขาดวินัยทางการเงิน สหกรณ์มีเงินฝากเข้าระบบมากกว่าเงินกู้ เนื่องจากสมาชิกของสหกรณ์มีความต้องการเงินปันผลและเงินตอบแทนจำนวนมาก จึงทำให้สหกรณ์มีความเสี่ยงต่อการแบกรับความคาดหวังและความต้องการของสมาชิก อีกทั้งสมาชิกขาดการมีส่วนร่วมในการคัดเลือกและจัดตั้งกรรมการที่มีคุณภาพเข้ามาทำหน้าที่ ซึ่งหากขาดกรรมการที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานของสหกรณ์จึงส่งผลต่อการดำเนินงานไม่สามารถสำเร็จลุล่วงตามกลยุทธ์ของสหกรณ์ได้ โดยได้เสนอแนวทางแก้ไขปัญหาว่าควรมีแผนนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ได้แก่ 1) ด้านนโยบายของรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม (ใช้หลักการสหกรณ์มาร่วมกำหนดนโยบาย) 2) ด้านนโยบายสมาชิกและผู้เกี่ยวข้อง (เน้นความโปร่งใส ความสุจริต การบริการอย่างมีคุณภาพ) 3) ด้านนโยบายองค์กร (พึงตระหนักถึงความเสี่ยง) และ 4) ด้านเจ้าหน้าที่ (เน้นส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดี วัฒนธรรมองค์กรที่ดี) สหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่ ในปัจจุบันสมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ ไม่ได้คำนึงถึงการเป็นเจ้าของสหกรณ์ตามอุดมการณ์ของสหกรณ์ที่ว่าเป็นความร่วมมือกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จำเป็นต้องมีการบริหารที่เป็นระบบและมีกรรมการดูแลเรื่องการบริหารจัดการงานของสหกรณ์ ซึ่งการคัดเลือก หรือการลงคะแนนการเลือกตั้งถือเป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน เนื่องจากสมาชิกให้ความสำคัญเรื่องการลงคะแนนเสียงในการคัดเลือกกรรมการจำนวนน้อย และไม่มีสมาชิกที่สมัครใจที่จะเข้าเป็นกรรมการขององค์กร สิทธิในการเลือกกรรมการบริหารสหกรณ์และผู้

ตรวจสอบกิจการ เพื่อตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์ซึ่งสมาชิกทุกคนมีสิทธิเสมอภาคกันโดยมีสิทธิเข้าร่วมประชุมใหญ่เพื่อเสนอความคิดเห็น ซึ่งการที่สมาชิกส่วนใหญ่ไม่ได้ให้ความสำคัญต่อการเลือกกรรมการบริหารสหกรณ์และผู้ตรวจสอบกิจการ ซึ่งการที่องค์กรมีสมาชิกจำนวนมาก ส่งผลให้การตัดสินใจในการทำงานต้องใช้ระยะเวลาการพิจารณามากขึ้น อีกทั้งการบริหารงานที่เป็นไปตามนโยบายขององค์กรที่เป็นระบบส่งผลให้ขาดความยืดหยุ่นในการบริหารงานและไม่ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม

2. แนวทางการบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทยภายใต้หลักธรรมาภิบาล

2.1 แนวทางที่ 1: แนวทางการบริหารงานโดยมุ่งเน้นความสำคัญของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (Output) มิติด้านประสิทธิผล และประสิทธิภาพ โดยมีเป้าหมายในการใช้ธรรมาภิบาลเป็นเสมือนเครื่องมือในการพัฒนาขีดความสามารถ ส่งเสริมการดำเนินงานของสหกรณ์ให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการและป้องกันมิให้เกิดผลประโยชน์ทับซ้อน ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์และเกิดภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร และสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีเพิ่มโอกาสในการสร้างความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนมั่นคง

2.2 แนวทางที่ 2: แนวทางการบริหารงานโดยมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stake Holder) มิติด้านการมีส่วนร่วม และการตอบสนอง โดยมีเป้าหมายความสำเร็จในการดำเนินนโยบายตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานประจำปีเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการ และการมีส่วนร่วมที่เพิ่มมากขึ้น ก่อให้เกิดความศรัทธาและรักองค์กร

2.3 แนวทางที่ 3: แนวทางการบริหารโดยมุ่งเน้นกระบวนการดำเนินงาน (Process) มิติด้านนิติธรรม ความโปร่งใส ภาวะรับผิดชอบ การมอบอำนาจ โดยมีเป้าหมาย ในการสร้างความน่าเชื่อถือ ได้รับการยอมรับจากสมาชิก

## อภิปรายผล

การศึกษาครั้งนี้ พบว่า

1. ปัจจุบันมีการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์สำหรับการบริหารงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย

ไทยภายใต้หลักธรรมาภิบาล มีการกำหนดโครงสร้าง การบริหารงานและบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน มีระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายตามวิสัยทัศน์และนโยบายที่ตั้งไว้ ตลอดจนการเปิดเผยและเผยแพร่ข้อมูลผลการดำเนินงาน ข่าวสารขององค์กร ให้แก่สมาชิก เจ้าหน้าที่ กรรมการ และผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ การเปิดรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรจากทุกภาคส่วน สอดคล้องกับการให้ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า การบริหารจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์ ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นจากมากไปน้อย คือ ด้านการจัดองค์กร ด้านการบังคับบัญชาสั่งการ ด้านการประสานงาน ด้านการควบคุม และด้านการวางแผน ตามลำดับ สอดคล้องกับการศึกษาของ ชุติพร โพธิ์เหลือง (2557) ที่ทำการวิจัยเรื่อง ผลสัมฤทธิ์ การบริหารราชการด้วยหลักธรรมาภิบาลตามภารกิจหลักขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดภาคกลาง พบว่า การบริหารราชการตามภารกิจหลักขององค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย 7 มิติ โดยภาพรวมพบว่า 1) มิติการพัฒนาองค์การและการบริหารจัดการ 2) มิติการพัฒนาคุณภาพชีวิต 3) มิติการพัฒนาเศรษฐกิจและการท่องเที่ยว 4) มิติการพัฒนาสิ่งแวดล้อมและการอนุรักษ์ธรรมชาติ 5) มิติการอนุรักษ์วัฒนธรรมประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น 6) มิติการจัดระเบียบชุมชนสังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อยพบว่าการบริหารราชการตามภารกิจหลักขององค์การบริหารส่วนตำบลทั้ง 6 มิติมีผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับปานกลางยกเว้นมิติการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานพบว่ามีผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก อีกทั้งในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญพบว่า การบริหารงานมีโครงสร้างและรูปแบบชัดเจน มีการตรวจสอบอย่างครอบคลุมทุกกระบวนการโดยผู้ตรวจสอบจากภายนอก และดำเนินการภายใต้กฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด การบริหารงานของผู้จัดการและกรรมการมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ สมาชิกทุกท่านในองค์กรมีความเท่าเทียมกัน ปราศจากซึ่งปัญหาการคดโกง ทูจจริต หรือการกระทำผิดตามแนวทางปฏิบัติของสหกรณ์ และสอดคล้องกับการศึกษาของนรินทร์ จันทน์เอียด (2556) ที่ทำการวิจัยเรื่อง หลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลการบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์และการธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัยรามคำแหง จำกัด กับสหกรณ์ออมทรัพย์

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำกัด พบว่า การบริหารงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ประสบความสำเร็จ หลักความโปร่งใส โดยภาพรวมการบริหารตามหลักความโปร่งใสของสหกรณ์ออมทรัพย์และการธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัยรามคำแหง จำกัด กับสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำกัด มีการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานอยู่ในระดับมาก การดำเนินงานของสหกรณ์ที่โปร่งใสเป็นการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การกำหนดขั้นตอนการให้บริการที่ชัดเจนการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์แก่สมาชิกและผู้เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้สมาชิกและผู้เกี่ยวข้องสามารถตรวจสอบการบริหารงานได้ตลอดเวลา นอกจากนี้ยังต้องประสานร่วมมือกันระหว่างองค์การภายนอกเพื่อให้เกิดความโปร่งใส

ความสำเร็จของกลุ่มสหกรณ์ออมทรัพย์เกิดขึ้นจากการที่สมาชิกสหกรณ์และกรรมการมีความรู้ความเข้าใจในหลักการทำงานของสหกรณ์ เข้าใจวัตถุประสงค์หลักของการดำเนินงานของสหกรณ์และให้การสนับสนุนทุนการดำเนินงาน มีการจัดทำรายรับ-รายจ่ายของสหกรณ์เพื่อประเมินประสิทธิภาพการทำงาน และการวางแผนการดำเนินงานของสหกรณ์ในสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กรได้ สอดคล้องกับการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยการบริหารจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์ ด้านประสิทธิผล ปัจจัยด้านการบริหารจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์ ด้านการวางแผนด้านการจัดองค์กร และด้านการควบคุมมีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์ และสอดคล้องกับการศึกษาของประสพชัย พสุนนท์ (2558) ที่ทำการศึกษาเรื่อง การประเมินสมรรถนะและประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์: กรณีศึกษาสหกรณ์ออมทรัพย์สถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร มีผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ มีตัวชี้วัดเชิงคุณภาพคือ ตัวชี้วัด SMAARTS ประกอบด้วยด้านโครงสร้างการบริหาร ด้านการจัดการ (ผู้จัดการ กลยุทธ์ บุคลากร และกระบวนการ) ด้านระเบียบปฏิบัติ ด้านสินทรัพย์ ด้านความเสี่ยง ด้านความเชื่อมั่นของสมาชิก และด้านความพอเพียง ส่วนตัวชี้วัดเชิงปริมาณประกอบด้วยปัจจัยผลผลิตมี 4 ตัวแปร คือเงินสด และเงินฝาก ลูกหนี้เงินให้กู้สุทธิ รายได้ทั้งสิ้น และเงินลงทุนทั้งสิ้น และปัจจัย

นำเข้ามา 3 ตัวแปรคือ เงินรับฝากจากสมาชิก ค่าใช้จ่าย ทั้งสิ้น และทุนสหกรณ์ และสอดคล้องกับการศึกษาของ รุ่งเกียรติ รัตนบานชื่น (2561) ที่ทำการประเมินความเสี่ยงทางการเงิน และหลักธรรมาภิบาลด้านการบริหาร ความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย พบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์ส่วนใหญ่มีประสิทธิภาพในการบริหาร ควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานมากกว่าจำนวน สหกรณ์ที่มี ประสิทธิภาพในการสร้างผลกำไรต่อความ เสี่ยง นอกจากนี้ มีลักษณะของ Decreasing return to scale เนื่องจากสหกรณ์ที่มีขนาดใหญ่ ขึ้นมีแนวโน้มที่ จะจัดกิจกรรมค่าใช้จ่ายสวัสดิการ และค่าใช้จ่ายที่ เกี่ยวกับสมาชิกและกรรมการมากยิ่งขึ้น

ปัญหาและอุปสรรคของสหกรณ์นั้น ได้แก่ การ ขาดวินัยทางการเงิน สหกรณ์มีเงินฝากเข้าระบบมากกว่า เงินกู้ เนื่องจากสมาชิกของสหกรณ์มีความต้องการเงิน บันผลและเงินตอบแทนจำนวนมาก จึงทำให้สหกรณ์มี ความเสี่ยงต่อการแบกรับความคาดหวังและความต้องการ ของสมาชิก อีกทั้งสมาชิกขาดการมีส่วนร่วมในการ คัดเลือกและจัดตั้งกรรมการที่มีคุณภาพเข้ามาทำหน้าที่ ซึ่งหากขาดกรรมการที่มีความรู้ความสามารถในการ บริหารงานของสหกรณ์จึงส่งผลต่อการดำเนินงานไม่ สามารถสำเร็จลุล่วงตามกลยุทธ์ของสหกรณ์ได้ ซึ่งการ ส่งเสริมด้านความรู้ ความสามารถจะเป็นปัจจัยที่ช่วย สนับสนุนการพัฒนาสหกรณ์ให้มีผลประกอบการที่ดีขึ้น ได้ และจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญพบว่าปัญหาและ อุปสรรคที่พบได้ในการบริหารงานสหกรณ์ออมทรัพย์เมื่อ องค์กรขยายตัวเป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่ มากยิ่งขึ้น ในปัจจุบันสมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่ ไม่ได้คำนึงถึง การเป็นเจ้าของสหกรณ์ตามอุดมการณ์ของสหกรณ์ที่ว่ เป็นความร่วมมือกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สมาชิกส่วน ใหญ่ไม่ได้ให้ความสำคัญต่อการเลือกกรรมการบริหาร สหกรณ์และผู้ตรวจสอบกิจการ ซึ่งการที่องค์กรมีสมาชิก จำนวนมาก ส่งผลให้การตัดสินใจในการทำงานต้องใช้ ระยะเวลาการพิจารณามากขึ้น อีกทั้งการบริหารงานที่ เป็นไปตามนโยบายขององค์กรที่เป็นระบบส่งผลให้ขาด ความยืดหยุ่นในการบริหารงานและไม่ทันสมัยต่อการ เปลี่ยนแปลงของสังคม การขาดการรักและห่วงหาซึ่ง ความเป็นเอกลักษณ์ของสหกรณ์ลดต่ำลง ย่อมส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ได้ เนื่องจาก การขับเคลื่อนของสหกรณ์ในอดีตนั้นจำเป็นต้องพึ่งพา

บุคคลากรและสมาชิกทุกคน สอดคล้องกับการศึกษาของ กัญรัตน์ สุนทรตุล (2556) ที่ทำการศึกษาเรื่อง การเพิ่ม ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออม ทรัพย์ในเขตจังหวัดนนทบุรี กล่าวว่า สหกรณ์ควรมีการ พัฒนาความรู้เจ้าหน้าที่ด้านสารสนเทศ การใช้เครื่องมือ และอุปกรณ์การปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มความชำนาญและ รองรับเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลง และคู่มือ วิชาขั้นตอนการปฏิบัติงานควรมีความชัดเจนเพื่อสามารถ ตอบสนองนโยบายการดำเนินงานของสหกรณ์ควรยกย่อง ชมเชยและเลื่อนตำแหน่งตามความรู้ความสามารถ ซึ่ง การพัฒนาคุณภาพของบุคลากรด้านความรู้ความสามารถ ในการทำงานเฉพาะด้านเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง สอดคล้องกับการศึกษาของ รุ่งเกียรติ รัตนบานชื่น (2561) ที่ทำการประเมินความเสี่ยงทางการเงิน และหลัก ธรรมาภิบาลด้านการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออม ทรัพย์ในประเทศไทย กล่าวว่า กระบวนการสร้างผลกำไร ต่อความเสี่ยงที่มีลักษณะของIncreasing return to scale เพราะสหกรณ์ขนาดใหญ่ ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถ มากขึ้นคณะกรรมการมีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น และ สามารถนำทุนดำเนินงานไปลงทุนในกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อ กระจายความเสี่ยงของผลกำไรได้ดี จึงทำให้สามารถ สร้างผลกำไรต่อความเสี่ยงใน อัตราสูงขึ้นได้

2. แนวทางการบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ใน ประเทศไทยภายใต้หลักธรรมาภิบาล

2.1 แนวทางที่ 1: แนวทางการบริหารงานโดย มุ่งเน้นความสำคัญของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (ประสิทธิผล ประสิทธิภาพ) (Output) โดยมีเป้าหมาย ในการใช้ ธรรมาภิบาลเป็นเสมือนเครื่องมือในการพัฒนาขีด ความสามารถ ส่งเสริมการดำเนินงานของสหกรณ์ให้ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหาร กิจการและ ป้องกันมิให้เกิดผลประโยชน์ทับซ้อน ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายตามยุทธศาสตร์และเกิดภาพลักษณ์ที่ดีของ องค์กร และสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีเพิ่มโอกาสในการสร้าง ความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนมั่นคง ได้แก่

1. อำนาจความสะอาดให้สมาชิกได้ใช้สิทธิต่างๆ ในสวัสดิการที่สมาชิกควรได้รับ

2. พัฒนาขีดความสามารถของผู้ทำหน้าที่บริหาร สหกรณ์ ให้มีความเข้าใจวิธีการจัดระบบและการ ดำเนินงานตามระบบบริหารจัดการสหกรณ์

3. การบริหารจัดการและปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อสนับสนุนระบบการทำงาน และลดขั้นตอนหรืออำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ

4. ให้มีกิจกรรมปรับทัศนคติต่อการทำงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานและจัด วัฒนธรรมองค์กรใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ ผู้ปฏิบัติ และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการพัฒนาองค์กร

5. จัดทำวิธี/กระบวนการ (Procedure) ในการปฏิบัติงานในงานด้านต่าง ๆ ให้ชัดเจน รวมถึงคู่มือการปฏิบัติงาน (Job Descriptions) รวมทั้งกำหนดคุณสมบัติผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน มีโครงสร้างเป็นแผนภูมิที่ชัดเจน) โดยทั้งหมดนี้จะมุ่งเน้นการปฏิบัติตามแผนการดำเนินงาน โดยมีกระบวนการเป็นสายล่อภัยที่ชัดเจน และแจ้งให้สมาชิกทุกคนรับทราบก่อนเสมอ ทุกกิจกรรมตามแผนการดำเนินงานจำเป็นต้องมีระยะเวลา และงบประมาณกำกับไว้อย่างชัดเจน

โดยสหกรณ์อาศัยเครื่องมือในการจัดการเข้ามาเป็นกิจกรรมสนับสนุน ได้แก่ การบริหารจัดการสหกรณ์ตามหลักการสากล (POCCC) โดยมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเป็นหลัก สหกรณ์ในแต่ละแห่งควรกำหนดนโยบายแนวทางปฏิบัติให้ครอบคลุมตามหลักธรรมาภิบาลในแต่ละข้อ เพื่อเป็นการวัดผลการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น หลักธรรมาภิบาลสีขาวตามแนวทางของกรมส่งเสริมสหกรณ์ก็สามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับการปฏิบัติงานของแต่ละสหกรณ์ได้ และจะทำให้สหกรณ์ในประเทศไทย มีความมั่นคง เข้มแข็ง เป็นที่ยอมรับแก่สมาชิกทั่วประเทศ และในระดับสากลได้ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของเกษม สวัสดิ์ และคณะ (2556, หน้า 156) เรื่อง ธรรมาภิบาลของสถาบันการเงินกับการบริหารจัดการสถาบันการเงินไทย พบว่า ธนาคารแห่งประเทศไทย เป็นองค์กรที่มีหน้าที่กำกับดูแลสถาบันการเงินไทยโดยตรง และมีบทบาทสำคัญที่สุด โดยใช้อำนาจตามพระราชบัญญัติธุรกิจสถาบันการเงินพ.ศ.2551 ออกประกาศ ต่าง ๆ ให้สถาบันการเงินถือปฏิบัติ เพื่อให้สถาบันการเงินมีธรรมาภิบาล และกระทรวงการคลัง มีนโยบายเน้นในเรื่องการแก้ไขและป้องกันปัญหาความไม่มั่นคงของสถาบันการเงิน ได้ออกพระราชกำหนดบริษัทบริหารสินทรัพย์ พ.ศ.2541 และได้ออกพระราชกำหนด

บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย พ.ศ.2544 เพื่อรับโอน และดำเนินการบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพของสถาบันการเงิน และได้เสนอให้ออกพระราชบัญญัติสถาบันคุ้มครองเงินฝาก พ.ศ. 2551 เพื่อให้ความคุ้มครองผู้ฝากเงินรายย่อยสำหรับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้ใช้อำนาจ ตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 ออกประกาศหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี สำหรับบริษัทจดทะเบียน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ คุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามของกรรมการและผู้บริหาร และสอดคล้องกับการศึกษาของ ยาซซี่ (Kyazze, 2017) ที่ทำการศึกษารื่อง ธรรมาภิบาลและการปฏิบัติงานทางสังคมของสังคมสหกรณ์ พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างการให้สัตยาบันของการตัดสินใจ การจัดการและการปฏิบัติทางสังคมและการปฏิบัติตามนโยบายและการปฏิบัติทางสังคมไม่ได้มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยรวมแล้วธรรมาภิบาลสหกรณ์เป็นตัวทำนายผลการดำเนินงานทางสังคมที่ดี

2.2 แนวทางที่ 2: แนวทางการบริหารงานโดยมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (การมีส่วนร่วม การตอบสนอง) (Stake Holder) โดยมีเป้าหมายความสำเร็จในการดำเนินนโยบายตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานประจำปีเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการ และการมีส่วนร่วมที่เพิ่มมากขึ้น ก่อให้เกิดความศรัทธาและรักองค์กร ได้แก่

1. การกำหนดอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการอย่างชัดเจน
2. จัดให้มีกระบวนการตรวจสอบ การควบคุมภายใน และการติดตามผลการดำเนินงาน
3. จัดโครงสร้างองค์กรภายใต้หลักการที่สำคัญ ได้แก่ หลักการแบ่งงานกันทำ หลักการมอบหมายงาน หลักความชำนาญเฉพาะงาน หลักอำนาจที่ชอบธรรม หลักการประสานงาน ทั้งคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ เพื่อให้เกิดการเชื่อมต่องานกันอย่างมีประสิทธิภาพ
4. การแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมให้มีความเป็นอิสระ ยอมรับมติเสียงส่วนใหญ่
5. จัดเวทีรับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเปิดช่องทางการสื่อสาร เช่น Line Official Account, Mobile App, Website, Call Center และ Social Media ต่าง ๆ ที่ถูกพัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ตามยุคปัจจุบัน เพื่อนำข้อมูล ข้อเสนอแนะ ต่างๆ ที่ได้มา ทำการปรับปรุงการบริหารให้ดียิ่งขึ้น

6. จัดให้มีการสำรวจและประเมินความพึงพอใจของสมาชิกในการใช้บริการ เพื่อนำผลมาปรับปรุง และเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน

7. เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือสมาชิก ได้มีส่วนรับรู้การดำเนินงาน รายงานกิจการ และเสนอข้อคิดเห็นผ่านช่องทางต่างๆ และส่งเสริมให้บุคคลที่เกี่ยวข้อง นับตั้งแต่สมาชิกและเจ้าหน้าที่ รู้ถึงสิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบต่อสหกรณ์

8. ให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วม และการเปิดเผยข้อมูล รวมถึงการเปิดโอกาสให้มีการตรวจสอบการทำงานได้

9. เปิดเผยและให้บริการข้อมูลข่าวสารที่ครบถ้วน เพียงพอเชื่อถือได้ถูกต้องและทันเหตุการณ์แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้เพื่อมุ่งหวังความเจริญก้าวหน้าขององค์กรในอนาคตทิศทางการขับเคลื่อนองค์กรตามความคิดของผู้ปฏิบัติ เพื่อลดช่องว่างและความยากลำบากในการปฏิบัติงานจริงได้ความรักความห่วงแหนต่อองค์กร และมีความปรารถนาดีเพื่อให้องค์กรพัฒนาเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป ต้องส่งเสริมการบริหารจัดการที่เน้นให้ผู้ให้บริการหรือสมาชิกได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อแนวทางการปฏิบัติงานขององค์กร ตลอดจนเสนอความคิดเห็นและแนวทางการพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นไปซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ วรชัย สิงห์ฤกษ์ และประสพชัย พสุนนท์ (2559, หน้า 67) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการจัดการของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยค่านิยมและวัฒนธรรม ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความเหมาะสมของโครงสร้างหน่วยงาน และการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

2.3 แนวทางที่ 3: แนวทางการบริหารโดยมุ่งเน้นกระบวนการดำเนินงาน (นิติธรรม ความโปร่งใส ภาวะรับผิดชอบ การมอบอำนาจ) (Process) โดยมี

เป้าหมาย ในการสร้างความน่าเชื่อถือ ได้รับการยอมรับจากสมาชิก ได้แก่

1. การเปิดเผยข้อมูลแก่สมาชิก กรรมการและ มีเกี่ยวข้อง

2. เผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับสิทธิและการใช้สิทธิ

3. กิจกรรมการส่งเสริมพัฒนาความรู้ ภาวะเบียบ ข้อบังคับ กฎหมายทั้งภายในและภายนอกองค์กร

4. การศึกษา ทบทวน กฎระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับในการปฏิบัติงาน

ทั้งนี้เพื่อมุ่งหวังให้กระบวนการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทยมีการพัฒนาในด้านธรรมาภิบาล และได้รับความศรัทธา เชื่อถือ เชื่อมั่นจากมวลสมาชิก สอดคล้องกับงานวิจัยของ นิธินันท์ จันทน์เอียด (2556) ที่ทำการวิจัยเรื่อง หลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลการบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์และการชนกิจมหาวิทยาลัยรามคำแหง จำกัด กับสหกรณ์ออมทรัพย์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำกัด ผลการศึกษาพบว่า การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์โดยภาพรวมมีการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานอยู่ในระดับมาก การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารสหกรณ์ เพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างซื่อสัตย์ โปร่งใส มีความรับผิดชอบ และสร้างการมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ทุกฝ่าย ทั้งนี้องค์ประกอบหลักของธรรมาภิบาลมีทั้งหมด 6 ด้าน ดังนี้ หลักนิติธรรม โดยภาพรวมการบริหารตามหลักนิติธรรมของสหกรณ์ออมทรัพย์และการชนกิจมหาวิทยาลัยรามคำแหง จำกัด กับสหกรณ์ออมทรัพย์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำกัด มีการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การกำหนดข้อบังคับตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พัฒนาและปรับปรุงให้เหมาะสมกับสถานการณ์นั้น สมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์และการชนกิจมหาวิทยาลัยรามคำแหง จำกัด กับสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำกัด เห็นว่ามีประสิทธิผลในระดับมากที่สุด หลักคุณธรรม โดยภาพรวมการบริหารตามหลักคุณธรรมของสหกรณ์ออมทรัพย์และการชนกิจมหาวิทยาลัยรามคำแหง จำกัด กับสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำกัด มีการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานอยู่ในระดับมาก

เพราะการบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์เกี่ยวข้องกับการเงิน ดังนั้นหากทุกฝ่ายยึดมั่นในความถูกต้อง ปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างเต็มความสามารถด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต เสมอภาค ประพฤติปฏิบัติงานตามจรรยาบรรณ และมีคุณธรรม การบริหารงานของสหกรณ์ย่อมประสบผลสำเร็จ หลักความโปร่งใส โดยภาพรวมการบริหารตามหลักความโปร่งใสของสหกรณ์ออมทรัพย์และการธนาภิบาลมหาวิทยาลัยรามคำแหง จำกัด กับสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำกัด มีการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานอยู่ในระดับมาก การดำเนินงานของสหกรณ์ที่โปร่งใสเป็นการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การกำหนดขั้นตอนการให้บริการที่ชัดเจนการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์แก่สมาชิกและผู้เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้สมาชิกและผู้เกี่ยวข้องสามารถตรวจสอบการบริหารงานได้ตลอดเวลา นอกจากนี้ยังต้องประสานร่วมมือกันระหว่างองค์การภายนอกเพื่อให้เกิดความโปร่งใส

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้

#### 1.1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1.1. หน่วยงานกรมส่งเสริมสหกรณ์ ควรนำแนวทางการบริหารจัดการที่เป็นผลการวิจัย ไปใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดนโยบายและแนวทางการบริหารงานสหกรณ์

1.1.2. หน่วยงานกรมส่งเสริมสหกรณ์ควรกำหนดเป็นนโยบายให้ทุกสหกรณ์ทุกประเภทให้มุ่งเน้นการบริหารตามหลักการสหกรณ์ออมทรัพย์ควบคู่ไปกับหลักการบริหารสถาบันการเงิน

1.1.3. สันนิบาตสหกรณ์ควรกำหนดเป็นนโยบายให้มีการกำกับดูแลโดยเน้นความสำคัญในการกำกับดูแลการดำเนินงานโดยเฉพาะเรื่องธรรมาภิบาล

1.1.4. ภาครัฐควรกำหนดนโยบายภายใต้กรอบหลักการสหกรณ์ให้ครบทุกมิติ เน้นการพัฒนากระบวนการสหกรณ์ให้มีการขยายตัวได้อย่างมีนัยสำคัญและมั่นคง และควรสนับสนุนการทำงานของหน่วยงานที่กำกับดูแลสหกรณ์ หน่วยงานส่งเสริมสหกรณ์ อย่างเหมาะสม

1.1.5. การตรวจสอบกิจการสหกรณ์ ผู้ตรวจสอบกิจการควรกำหนดการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

#### 1.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1.2.1. สหกรณ์ ควรกำหนดคุณสมบัติหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขในการจัดหาตัวแทนสมาชิกสหกรณ์อย่างชัดเจน เพื่อเป็นประโยชน์ในการร่วมกันพัฒนาสหกรณ์ออมทรัพย์ให้ตรงกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้

1.2.2. สหกรณ์ ควรส่งเสริมด้านความรู้ความเข้าใจในหลักการสหกรณ์ให้กับสมาชิก ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางธุรกิจสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2.3. ควรพัฒนาความรู้ ความสามารถในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งสมาชิก กรรมการ ฝ่ายจัดการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ เพื่อให้สอดคล้องกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และด้านธุรกรรมการเงินออนไลน์ที่กำลังเข้ามาสู่ในธุรกิจสหกรณ์

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1. การบริหารจัดการของสหกรณ์แต่ละพื้นที่ที่มีบริบททางสังคมที่แตกต่างกัน อาจส่งผลต่อการบริหารจัดการองค์กรที่แตกต่างกัน ดังนั้น ควรมีการศึกษาวิจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารงานขององค์กรร่วมด้วย

2.2. ควรมีการศึกษากิจการของสหกรณ์ออมทรัพย์ขององค์กรเอกชน หรือสหกรณ์ออมทรัพย์ที่จัดตั้งขึ้นมาจากการรวมกลุ่มกันเองของประชาชนเป็นกลุ่มขนาดเล็กหรือขนาดกลาง ที่มีความเสี่ยงในการบริหารมากกว่าสหกรณ์ขนาดใหญ่

2.3. วิจัยส่วนบุคคลของผู้บริหาร และกรรมการขององค์กร อาจมีอิทธิพลต่อการบริหารของสหกรณ์ได้ ดังนั้น ควรมีการศึกษาวิจัยส่วนบุคคลเฉพาะของผู้บริหารและกรรมการของสหกรณ์เพิ่มเติม เพื่อทราบถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการองค์กรที่ชัดเจน

## เอกสารอ้างอิง

กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2560). *หลักธรรมาภิบาลในสหกรณ์*. คำแนะนำสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล. กรุงเทพฯ: กลุ่มวิจัยและพัฒนาสหกรณ์นอกภาคการเกษตร กองพัฒนา

สหกรณ์ด้านการเงินและร้านค้า กรมส่งเสริม  
สหกรณ์.

กัญรัตน์ สุนทรตุล. (2556). *การเพิ่มประสิทธิภาพการ  
ปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์  
ในเขตจังหวัดนนทบุรี. การค้นคว้าอิสระ  
ปริญญา บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย  
มหาวิทาลัยราชภัฏธนบุรี.*

เกษม สวัสดิ์ และคณะ. (2556, กันยายน-ธันวาคม).  
ธรรมาภิบาลของสถาบันการเงินกับการ  
บริหารจัดการสถาบันการเงินไทย. *วารสาร  
บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
วไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์.* 7(3).

ชุลีพร โพธิ์เหลือง. (2557, พฤษภาคม – สิงหาคม).  
ผลสัมฤทธิ์การบริหารราชการด้วยหลักธรร  
มาภิบาล ตามภารกิจหลักขององค์การบริหาร  
ส่วนตำบลในเขตจังหวัดภาคกลาง.  
*วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี.* 6(2).

ประสพชัย พสุนนท์. (2558). *การประเมินสมรรถนะ  
และประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์  
ออมทรัพย์: กรณีศึกษาสหกรณ์ออมทรัพย์  
สถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการ  
จัดการ, มหาวิทยาลัยศิลปากร.*

รุ่งเกียรติ รัตนบานชื่น. (2561). *การประเมินความเสี่ยง  
ทางการเงินและหลักธรรมาภิบาลด้านการ  
บริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ใน  
ประเทศไทย. เชียงใหม่ :มูลนิธิสถาบันศึกษา  
นโยบายสาธารณะ.*

วรชัย สิงห์ฤกษ์ และประสพชัย พสุนนท์. (2559).  
ปัจจัยที่มีผลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้  
ในการบริหารจัดการของชุมนุมสหกรณ์ออม  
ทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด. *วารสารการ  
จัดการสมัยใหม่.* 14(1): 67.

Lawrence Musiitwa Kyazze, (2017). Governance and  
Social Performance of Cooperative  
Societies. *Cogent Business & Management.*  
4(1).