

การขับเคลื่อนสหกรณ์ออมทรัพย์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลในจังหวัดตาก

นางนฐมน แวนจันทร์

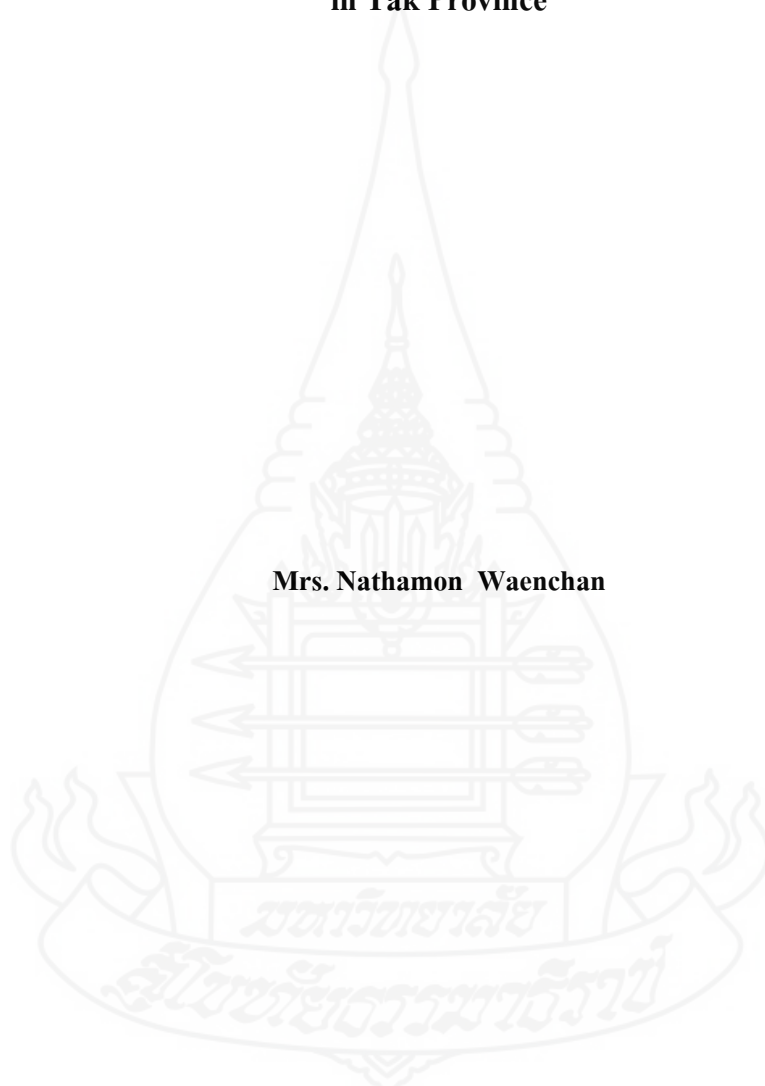


วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ.2562

**A Moving of White Saving Cooperation for Good Governance
in Tak Province**

Mrs. Nathamon Waenchan



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of of Business Administration in Cooperatives

School of Agriculture and Cooperatives

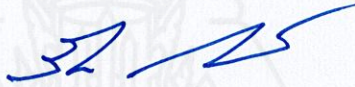
Sukhothai Thammathirat Open University

2019

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การขับเคลื่อนสหกรณ์ออมทรัพย์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ในจังหวัดตาก
ชื่อและนามสกุล	นางนฐมน แว่นจันทร์
แขนงวิชา	สหกรณ์
สาขาวิชา	เกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	1. รองศาสตราจารย์สงเสริม หอมกลิ่น 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ นามวงศ์

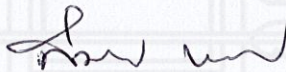
วิทยานิพนธ์นี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 21 กันยายน 2563

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์พิเศษ พลโท ดร.วีระ วงศ์สรรค์)



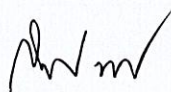
กรรมการ

(รองศาสตราจารย์สงเสริม หอมกลิ่น)



กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ นามวงศ์)



ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมพร พุทธาพิทักษ์ผล)

ชื่อวิทยานิพนธ์ การขับเคลื่อนสหกรณ์ออมทรัพย์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลในจังหวัดตาก

ผู้วิจัย นางนฐมน แวนจันทร์ รหัสนักศึกษา 2619000058 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต(สหกรณ์)

อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์สังเสริม หอมกลิ่น (2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ นามวงศ์

ปีการศึกษา 2562

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) สภาพทั่วไปและผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดตาก 2) วิธีการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล 3) ระดับการดำเนินการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล 4) แนวทางการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล และ 5) ปัญหา และอุปสรรคในการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดตาก

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน ประชากรในการวิจัย คือ สหกรณ์ออมทรัพย์ที่สมัครใจเข้าร่วมโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ในจังหวัดตาก ประจำปี 2562 ทั้งหมด ได้แก่ 1) สหกรณ์ออมทรัพย์ครูดาก จำกัด 2) สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด และ 3) สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด โดยศึกษาจากผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญของสหกรณ์ทั้ง 3 แห่ง ประกอบด้วย คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ผู้ตรวจประเมินสหกรณ์ และเจ้าหน้าที่สำนักงานสหกรณ์จังหวัด เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล การเลือกแบบเจาะจง สหกรณ์ละเท่าๆ กัน จำนวน 51 คนเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง จำนวน 14 คน และแบบสอบถาม จำนวน 51 คน การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้แก่การวิเคราะห์เนื้อหา การจัดลำดับ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย พบว่า 1) สหกรณ์ออมทรัพย์ทั้ง 3 แห่ง ได้รับการตรวจประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล 9 หลัก ผลการประเมิน สหกรณ์ออมทรัพย์ครูดาก จำกัด ผ่านการประเมิน “สหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล” สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด และสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด ไม่ผ่านการประเมินในทุกหลัก 2) วิธีการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ผลจากการสัมภาษณ์พบว่าสหกรณ์ที่ผ่านการประเมินมีการดำเนินงานใน ระยะก่อนการประเมิน ระหว่างการประเมิน และ ระยะหลังการประเมินมีความเข้มข้นจริงจัง และแบบมีส่วนร่วมที่ชัดเจนกว่าสหกรณ์ที่ไม่ผ่านการประเมิน 3) ระดับการดำเนินการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลผลจากการวิเคราะห์แบบสอบถาม พบว่าสหกรณ์ที่ผ่านเกณฑ์ประเมินมีระดับการขับเคลื่อนมีการดำเนินงานการขับเคลื่อนในระดับมากและมากที่สุด สหกรณ์ที่ไม่ผ่านการประเมิน มีการดำเนินงานในระดับปานกลางและระดับมาก 4) แนวทางการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล พบว่าสหกรณ์ที่ผ่านการประเมินมีการปฏิบัติตามวิธีการขับเคลื่อนธรรมาภิบาลในแต่ละระยะอย่างชัดเจน และต่อเนื่อง ปัจจัยความสำเร็จคือความซื่อสัตย์ การเสียสละ หุ่นเท ร่วมแรงร่วมใจจากทุกฝ่าย การมีส่วนร่วมของสมาชิกและการนำนโยบายลงมาสู่การปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรมและมีกระบวนการดำเนินงาน การติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง 5) ปัญหา และข้อเสนอแนะการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ได้แก่ การกำหนดทิศทางองค์กรและการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ยังไม่ชัดเจน การจัดการระบบการบริหารงานยังไม่ครอบคลุม และหลักเกณฑ์การประเมินบางประเด็นยังไม่ชัดเจน ข้อเสนอแนะผู้บริหารสหกรณ์ควรสร้างนโยบาย ค่านิยม สร้างแรงจูงใจแก่เจ้าหน้าที่และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นและผ่านเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล

คำสำคัญ สหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล การขับเคลื่อนสหกรณ์ออมทรัพย์ จังหวัดตาก

Thesis title: Moving the White Savings Cooperative with Good Governance in Tak Province
Researcher: Mrs. Nathamon Waenchan; **ID:** 2619000058;
Degree: Master of Business Administration (Cooperatives);
Thesis advisor: (1) Songserm Homglin, Associate Professor;
 (2) Dr. Siriluck Namwong, Assistant Professor; **Academic year:** 2020

Abstract

The objectives of this research were to study 1) general conditions and white cooperative with good governance evaluation results of savings cooperative in Tak province, 2) moving method of white cooperative with good governance, 3) level of operational moving for white cooperative with good governance, 4) moving guidelines for white cooperative with good governance, and 5) problems and obstacles in the moving of white cooperative with good governance of the savings cooperative in Tak province.

This research was a mixed methods research. The population of this research was the entire savings cooperatives which voluntarily participated in white cooperative with good governance project in Tak province for the year 2019 such as 1) Tak Teacher Savings Cooperative Limited 2) Tak Public Health Savings Cooperative Limited and 3) Border Patrol 34 Savings Cooperative Limited. The key informants of these 3 cooperatives consisted of committees, cooperative officers, cooperative auditors, and administrative officers of provincial cooperative only responsible for white cooperative with good governance. The sample size was determined by using purposive sampling method. Tools used in this research were structured interview for 14 samples and questionnaires for 51 samples. Qualitative data was analyzed by using content analysis and ranking. The quantitative data was analyzed by using statistics such as frequency, percentage, mean, and standard deviation.

The results of the research revealed that 1) 3 of the savings cooperatives received the white cooperative with good governance evaluation in 9 principles. The Tak Teacher Savings Cooperative Limited passed the “white cooperative with good governance” evaluation while Tak Public Health Savings Cooperative Limited and Border Patrol 34 Savings Cooperative Limited did not pass the evaluation in every principle. 2) In regards to the white cooperative with good governance moving methods, the interview results showed that the cooperative that passed the evaluation had intensive operational performance prior to the evaluation, during the evaluation, and after the evaluation and more obvious participation than the cooperatives that did not pass the evaluation. 3) The level of the operation for white cooperative with good governance moving obtained from the questionnaire analysis stated that the cooperative which passed the criteria had high and highest level of moving operation while the cooperatives that did not pass the evaluation had moderate and high level of moving operation. 4) Regarding the moving guidelines of the white cooperative with good governance found that the cooperative that passed the performance evaluation according to the good governance moving in each stage distinctly and continuously had the keys of success as followed: honesty, dedication, pooled cooperation from all parties, member participation, the adoption of policy into substantial practice, and continuous operational process and evaluation. 5) Problems and suggestions in the moving of white cooperative with good governance were such as the determination of organizational direction and unclear strategic planning, system management was not inclusive and evaluation criteria were not clear. Suggestion to the cooperative executives included that there should be policy, value, and motivation creation for officers and beneficiaries which adhering to the practice according to good governance to increase credibility and to pass the evaluation for white cooperative with good governance.

Keywords: White Cooperative with Good Governance, Saving Cooperative Moving, Tak Province

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เสร็จสมบูรณ์ลงได้ด้วยดี ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์จาก รองศาสตราจารย์พิเศษ พันโท ดร.วีระ รังสรรค์ ที่ได้เสียสละเวลาให้คำแนะนำ ตรวจสอบและ แก้ไขข้อผิดพลาดต่าง ๆ ในการทำวิจัยครั้งนี้ ตลอดจนรองศาสตราจารย์ ส่งเสริม หอมกลิ่น และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ นามวงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่ได้ให้คำแนะนำ คำปรึกษา ตรวจสอบ ติดตามและแก้ไขข้อผิดพลาดอย่างใกล้ชิดและด้วยความห่วงใย นับตั้งแต่ เริ่มดำเนินการจนเรียบร้อย ผู้วิจัยมีความซาบซึ้งในความกรุณา และขอกราบขอบพระคุณอย่างสูง ไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณท่าน คณะกรรมการดำเนินการ และเจ้าหน้าที่ สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด และสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดน ที่ 34 จำกัด เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์สำนักงานสหกรณ์จังหวัดตาก ผู้แทนธนาคารเพื่อการเกษตร และสหกรณ์การเกษตรตาก และเจ้าหน้าที่สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ตาก ที่ให้ความอนุเคราะห์ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้คำปรึกษาแนะนำเป็นอย่างดี นอกจากนี้ ครอบครัว เพื่อนนักศึกษา เพื่อนร่วมงาน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำวิจัย รวมทั้งท่านที่ไม่ได้กล่าวนามที่ได้กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจให้การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จสมบูรณ์จนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชา สหกรณ์ สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ วิชาการ และข้อเสนอแนะตลอดระยะเวลาการศึกษา คุณค่าและ ประโยชน์ของการวิจัยในครั้งนี้ ผู้ศึกษาขอมอบเป็นกตัญญูกตเวทิตาแด่ผู้มีพระคุณทุกท่าน ทั้งในอดีตและปัจจุบัน ที่ทำให้ข้าพเจ้าประสบความสำเร็จมาจนตราบเท่าทุกวันนี้

นฐมน แวนจันทร์

ตุลาคม 2563

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การศึกษา	4
กรอบแนวคิดการศึกษา	5
ขอบเขตของการศึกษา	6
นิยามศัพท์เฉพาะ	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	9
แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์	9
แนวคิดเกี่ยวกับชมรมอภิบาล	33
สหกรณ์สีขาวด้วยชมรมอภิบาล	49
การสร้างชมรมอภิบาลในสหกรณ์	73
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	87
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	92
ประชากรในการวิจัย	92
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	93
การเก็บรวบรวมข้อมูล	95
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้	96

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	99
สถานภาพทั่วไปของสหกรณ์ออมทรัพย์สีขาวในจังหวัดตาก.....	99
ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดตาก.....	109
วิธีการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดตาก.....	141
ระดับการดำเนินการสหกรณ์ในการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของ สหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดตากแนวทางการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วย ธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดตาก.....	156
แนวทางการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ใน จังหวัดตาก.....	186
ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ ในการขับเคลื่อน โครงการสหกรณ์สีขาว ด้วยธรรมาภิบาล.....	190
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	193
สรุปผลการศึกษา	194
อภิปรายผล	207
ข้อเสนอแนะ	212
บรรณานุกรม	215
ภาคผนวก	221
ก. แบบสัมภาษณ์.....	222
ข. แบบสอบถาม.....	234
ประวัติผู้วิจัย	241

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 ผลการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด ปี 2560-2562.....	28
ตารางที่ 2.2 ผลการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด ปี 2560-2562.....	30
ตารางที่ 2.3 ผลการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด ปี 2560-2562	32
ตารางที่ 2.4 เกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล.....	68
ตารางที่ 2.5 พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของสหกรณ์.....	69
ตารางที่ 2.6 การเปรียบเทียบหลักเกณฑ์การประเมินธรรมาภิบาล.....	69
ตารางที่ 2.7 ช่วงระดับคะแนนการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล.....	71
ตารางที่ 2.8 ระดับคะแนนการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล.....	72
ตารางที่ 2.9 ระดับคะแนนสรุปผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล.....	73
ตารางที่ 4.1 ข้อมูลสภาพทั่วไปของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด ปี 2560 – 2562.....	100
ตารางที่ 4.2 ข้อมูลสภาพทั่วไปของสหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด ปี 2560 – 2562	101
ตารางที่ 4.3 ข้อมูลสภาพทั่วไปของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด.....	103
ตารางที่ 4.4 สภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ.....	101
ตารางที่ 4.5 สภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ.....	104
ตารางที่ 4.6 สภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา.....	105
ตารางที่ 4.7 สภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน.....	105
ตารางที่ 4.8 สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ.....	106
ตารางที่ 4.9 สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ.....	107
ตารางที่ 4.10 สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษา.....	107
ตารางที่ 4.11 สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่งในสหกรณ์.....	108
ตารางที่ 4.12 สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนก ตามประสบการณ์ทำงานในสหกรณ์.....	109
ตารางที่ 4.13 ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล หลักที่ 1 หลักประสิทธิผล	110
ตารางที่ 4.14 ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล หลักที่ 2 หลักประสิทธิภาพ.....	110
ตารางที่ 4.15 ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล หลักที่ 3 หลักการตอบสนอง.....	111

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.41 ระดับการดำเนินการของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด : การตั้งปณิธานในการสร้างธรรมาภิบาล.....	156
ตารางที่ 4.42 ระดับการดำเนินการของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด : การกำหนดวัตถุประสงค์สหกรณ์และร่วมสร้างคุณค่าของสหกรณ์.....	157
ตารางที่ 4.43 ระดับการดำเนินการของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด : กำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องในการสร้างธรรมาภิบาล.....	158
ตารางที่ 4.44 ระดับการดำเนินการของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด : กำหนดนโยบายและแนวทางดำเนินงานธรรมาภิบาล.....	159
ตารางที่ 4.45 ระดับการดำเนินการของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด : การกำหนดวิธีบริหารจัดการ.....	160
ตารางที่ 4.46 ระดับการดำเนินการของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด : จัดตั้งคณะกรรมการกำกับและคณะทำงานหรือคณะอนุกรรมการดำเนินการเกี่ยวกับการสร้างธรรมาภิบาล.....	161
ตารางที่ 4.47 ระดับการดำเนินการของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด : ติดตามประเมินผล.....	161
ตารางที่ 4.48 ระดับการดำเนินการสหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด ระยะที่ 2 ระหว่างเข้ารับการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล”.....	162
ตารางที่ 4.49 ระดับการดำเนินการสหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด ระยะที่ 3 หลังการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล.....	163
ตารางที่ 4.50 ระดับการดำเนินการของสหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด : การตั้งปณิธานในการสร้างธรรมาภิบาลสหกรณ์.....	164
ตารางที่ 4.51 ระดับการดำเนินการของสหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด : การกำหนดวัตถุประสงค์สหกรณ์และร่วมสร้างคุณค่าของสหกรณ์.....	165
ตารางที่ 4.52 ระดับการดำเนินการของสหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด : กำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องในการสร้างธรรมาภิบาล.....	167
ตารางที่ 4.53 ระดับการดำเนินการของสหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด : กำหนดนโยบายและแนวทางดำเนินงานธรรมาภิบาล.....	167

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.54 ระดับการดำเนินการของสหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด : การกำหนดวิธี บริหารจัดการ.....	168
ตารางที่ 4.55 ระดับการดำเนินการของสหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด : จัดตั้ง คณะกรรมการกำกับดูแลและคณะทำงานหรือคณะกรรมการดำเนินการเกี่ยวกับ การสร้างธรรมาภิบาล.....	169
ตารางที่ 4.56 ระดับการดำเนินการของสหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด : ติดตาม ประเมินผล.....	170
ตารางที่ 4.57 ระดับการดำเนินการของสหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด ระยะที่ 2 ระหว่างเข้า รับการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล.....	171
ตารางที่ 4.58 ระดับการดำเนินการของสหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด ระยะที่ 3 หลังการ ประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล.....	172
ตารางที่ 4.59 ระดับการดำเนินการของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด : การตั้งปณิธาน ในการสร้างธรรมาภิบาล.....	173
ตารางที่ 4.60 ระดับการดำเนินการของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด : การกำหนดวัตถุประสงค์สหกรณ์และร่วมสร้างคุณค่าของสหกรณ์.....	174
ตารางที่ 4.61 ระดับการดำเนินการของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด : กำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องในการสร้างธรรมาภิบาล.....	175
ตารางที่ 4.62 ระดับการดำเนินการของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด : กำหนดนโยบายและแนวทางดำเนินงานธรรมาภิบาล.....	176
ตารางที่ 4.63 ระดับการดำเนินการของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด : การกำหนดวิธีบริหารจัดการ.....	177
ตารางที่ 4.64 ระดับการดำเนินการของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด : จัดตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลและคณะทำงานหรือคณะกรรมการดำเนินการ เกี่ยวกับการสร้างธรรมาภิบาล.....	178
ตารางที่ 4.65 ระดับการดำเนินการของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด : ติดตามและประเมินผล.....	179

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.66 ระดับการดำเนินการสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด :	
ระยะที่ 2 ระหว่างเข้ารับการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล.....	179
ตารางที่ 4.67 ระดับการดำเนินการสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด	
ระยะที่ 3 หลังการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล.....	180
ตารางที่ 4.68 สรุประดับการดำเนินการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ ออมทรัพย์ในจังหวัดตาก.....	182



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สหกรณ์เป็นองค์กรที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนและสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจที่สำคัญ ทั้งด้านการเป็นแหล่งเก็บออมเงิน แหล่งเงินกู้ แหล่งการให้สวัสดิการต่าง ๆ ตามความเหมาะสมและแหล่งองค์ความรู้ของสมาชิกและประชาชนทั่วไป โดยเฉพาะสหกรณ์ออมทรัพย์ที่จัดตั้งขึ้นมาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการออมทรัพย์ ได้แก่ การรับฝากเงิน การถือหุ้น และให้บริการเงินกู้นำไปใช้จ่ายเมื่อเกิดความจำเป็น ดังนั้นสหกรณ์จึงมีบทบาทในการแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมอีกทางหนึ่ง ตลอดจนเป็นแหล่งเพิ่มสภาพคล่องแก่ระบบเศรษฐกิจของประเทศ ในปัจจุบันการเติบโตของสหกรณ์ได้พัฒนาขึ้นมาตามลำดับ โดยเฉพาะสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียนที่มีปริมาณสินทรัพย์มากขึ้นในทุกวันจากข้อมูลสารสนเทศสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ ณ 31 ธันวาคม 2562 มีจำนวนสหกรณ์ออมทรัพย์ทั้งหมดในประเทศไทย จำนวนทั้งสิ้น 1,485 แห่ง จำนวนสมาชิก 3,080,486 คน และจากรายงานผลการดำเนินงานและสถานะการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ณ 30 กันยายน 2562 มีการดำเนินธุรกิจได้แก่ ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจรับฝากเงิน และธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย มีมูลค่าธุรกิจรวมทั้งสิ้น 1,760,258.86 ล้านบาท เฉลี่ย 146,688.24 ล้านบาท/เดือน และมีสินทรัพย์รวมทั้งสิ้น จำนวนเงิน 2,814,602.76 ล้านบาท การทำธุรกรรมการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ไม่ว่าจะเป็นด้านการรับฝากเงินและด้านการให้กู้เงินได้เริ่มคล้ายกับสถาบันการเงินมากขึ้น และยังมีเชื่อมโยงกับระบบสถาบันการเงินผ่านช่องทางสินเชื่อ เนื่องจากแหล่งที่มาสำคัญของเงินทุนนอกเหนือจากทุนภายใน อันได้แก่ ทุนเรือนหุ้น และเงินฝากจากสมาชิกแล้วสหกรณ์ออมทรัพย์ยังมีการกู้ยืมมาจากแหล่งอื่น หากเกิดปัญหาขึ้นกับระบบสหกรณ์ออมทรัพย์หรือสหกรณ์ประเภทใดก็ตาม ย่อมส่งผลกระทบต่อสถาบันการเงินและสมาชิกจำนวนมาก และเกิดอาจเป็นปัญหาเชิงสังคมตามมา การบริหารจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์ส่วนมากได้มุ่งเน้นต่อกำไรสูงสุดหรือการพยายามแสวงหาผลตอบแทนที่สูงขึ้น เช่น การลงทุนในตราสารหนี้และตราสารทุนที่สะท้อนได้จากปริมาณเงินรับฝากและการนำเงินระยะสั้นไปลงทุนในหลักทรัพย์ประเภทต่าง ๆ

ในอัตราที่ขยายตัวมากขึ้นในทุกวันนี้หมายถึง ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องและความเสี่ยงด้านการผันผวนของเงินลงทุนในอนาคต ดังเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับวงการสหกรณ์ไทยที่ผ่านมา หลายเหตุการณ์เกี่ยวกับการทุจริต คอร์ปชั่น อาทิเช่น การนำเงินไปบริจาค การลงทุนที่ผิดข้อบังคับและนอกกรอบวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ การตกแต่งบัญชีจนกระทบต่อฐานะการเงินของสหกรณ์ การปล่อยสินเชื่อให้แก่เฉพาะคนบางกลุ่ม การขาดความรู้ความเข้าใจในการลงทุน การลงทุนโดยการจ่ายเงินล่วงหน้าซึ่งไม่มีหลักประกันและขาดการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม การกำหนดอัตราเงินปันผลและดอกเบี้ยเงินฝากไม่สอดคล้องกับตลาดเงินจนเกิดปัญหาสภาพคล่องส่วนเกิน รวมทั้งการปล่อยกู้และการเบิกจ่ายเงินตรงที่ไม่โปร่งใส ได้นำสู่ความเสียหายอย่างใหญ่หลวง กลายเป็นจุดดำหรือจุดเปราะบางที่ส่งผลไปถึงความมั่นคงและความเชื่อมั่นต่อระบบสหกรณ์ไทยและเชื่อมโยงไปยังสถาบันการเงินและส่งผลกระทบต่อสมาชิกและประชาชนทั่วไปอย่างกว้างขวาง

กรมส่งเสริมสหกรณ์ในฐานะนายทะเบียนสหกรณ์ จึงได้ออกนโยบายด้านการกำกับ ดูแล ส่งเสริมสหกรณ์ เพื่อยกระดับมาตรฐานการกำกับดูแล และสร้างระบบการบริหารจัดการที่ดี สร้างความเชื่อมั่นในระบบสหกรณ์ให้กับสมาชิกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อการเติบโตอย่างมั่นคง และยั่งยืนของสหกรณ์ตลอดไป โดยนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้เป็นหลักการบริหารที่ดีกับสหกรณ์ เริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553 – 2559 กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนดนโยบาย “ธรรมาภิบาลในสหกรณ์” ให้สหกรณ์ได้มีการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล แต่ผลการดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จมากนัก ระยะแรกการส่งเสริมและการประเมิน ใช้หลักเกณฑ์การประเมินธรรมาภิบาลในสหกรณ์ 6 หลัก ประกอบด้วย 1) หลักนิติธรรม 2) หลักคุณธรรม 3) หลักความโปร่งใส 4) หลักการมีส่วนร่วม 5) หลักความรับผิดชอบ และ 6) หลักความคุ้มค่า ต่อมาในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ได้มีแนวคิดที่จะส่งเสริมสหกรณ์ให้เป็นสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลอย่างจริงจังเคร่งครัด จึงวางนโยบายเพื่อขับเคลื่อนธรรมาภิบาล ซึ่งได้แต่งตั้งคณะทำงานต่าง ๆ เพื่อกำหนดเกณฑ์สหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล โดยการศึกษาจากหลักเกณฑ์ธรรมาภิบาลของหน่วยงานและสถาบันต่าง ๆ ซึ่งได้ข้อสรุปคือ นำเกณฑ์สำหรับใช้ประเมินเพื่อจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) และความเป็นสหกรณ์มาปรับใช้เข้าไปในหลักแต่ละหลัก เพื่อให้เหมาะสมและให้เกิดการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในสหกรณ์ให้มีความถูกต้อง ชอบธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้ มีการดำเนินการส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาสหกรณ์ ด้านการส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์สู่ความเข้มแข็ง ส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ให้มีการบริหารจัดการด้วยการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติหรือใช้อย่างเคร่งครัด ชัดเจน ยึดหลัก

ความเป็นสหกรณ์ และให้สหกรณ์ตระหนักถึงคุณค่าและคุณประโยชน์ของธรรมาภิบาลและมีการปฏิบัติในทุกระดับ กรมส่งเสริมสหกรณ์จึงได้กำหนดหลักสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลขึ้นมาใหม่เป็น 9 หลักได้แก่ 1) หลักประสิทธิผล 2) หลักประสิทธิภาพ 3) หลักการตอบสนอง 4) หลักการระมัดระวัง 5) หลักความโปร่งใส 6) หลักการมีส่วนร่วม 7) หลักการมอบอำนาจ 8) หลักนิติธรรม และ 9) หลักความเสมอภาค เริ่มใช้กับสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีทุนเกินหนึ่งพันล้านบาทขึ้นไปและขยายมายังสหกรณ์ทุกประเภท ซึ่งประโยชน์ที่สหกรณ์ได้รับจากการเป็นสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล นั่นคือ “ความเชื่อถือ” จากมวลสมาชิกสหกรณ์ ประชาชนทั่วไป สถาบันการเงิน สังกม ชุมชน และบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพราะทุกส่วนที่มีส่วนได้ส่วนเสียย่อมต้องการให้องค์กรสหกรณ์มีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส มีความรับผิดชอบ มีความยุติธรรม มีจริยธรรม คุณธรรม และไม่เอาเปรียบต่อสมาชิกและประชาชนทั่วไป

ด้านการประเมินและกำกับ กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล จำนวน 9 หลัก เกณฑ์ประเมิน 37 ข้อ การประเมินในแต่ละหลักประเมินระดับคะแนนไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80 และรวมกันทุกหลักอยู่ในระดับคะแนนตั้งแต่ร้อยละ 85 คะแนนขึ้นไป เป้าหมายการดำเนินการส่งเสริมธรรมาภิบาลแก่สหกรณ์ ได้แก่ สหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีทุนเกินกว่าหนึ่งพันล้านบาทขึ้นไป และสหกรณ์ทุกประเภทที่มีความสมัครใจจะนำเกณฑ์สหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2561, น. 36-40)

จังหวัดตากมีจำนวนสหกรณ์ออมทรัพย์ที่สมัครใจจะนำเกณฑ์สหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลไปปฏิบัติทั้งสิ้น 3 แห่ง ได้แก่ สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด และสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด จากการประเมินโดยคณะทำงานตรวจประเมินธรรมาภิบาลที่ผ่านมานั้น พบว่าสหกรณ์ส่วนใหญ่ยังไม่สามารถนำหลักธรรมาภิบาลทั้ง 9 หลักมาใช้ในการบริหารงานของสหกรณ์ได้ครบทุกหลักการ ซึ่งมีสาเหตุมาจากปัจจัยหลายด้าน เช่น นโยบายการบริหารองค์กรยังไม่ชัดเจน ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ ตลอดจนการควบคุมและประเมินผลการปฏิบัติงานไม่จริงจัง ด้านทัศนคติของเจ้าหน้าที่ที่ยังไม่มีทักษะความรู้ที่มากพอ และอาจจะมองว่าการประเมินธรรมาภิบาลเป็นเรื่องที่ยุ่งยากด้านการจัดทำเอกสารและหลักฐานประกอบ ตลอดจนข้อจำกัดด้านปริมาณเจ้าหน้าที่ที่มีภารกิจหน้าที่หลักของสหกรณ์ที่ต้องปฏิบัติ และปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อมภายนอก ด้านการกระจายอำนาจ และปัญหาด้านโครงสร้างองค์กร เป็นต้น อย่างไรก็ตามแม้ว่าผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจะทราบถึงประโยชน์ของการนำหลักการบริหารจัดการที่ดีมาใช้ในสหกรณ์

ว่าเป็นกลไกในการทำงานที่ดีที่สุดสามารถเชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานของสหกรณ์ การปฏิบัติงานที่เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับในการแสดงผลการดำเนินงานอย่างซื่อสัตย์ สุจริต เทียบตรง และตรวจสอบได้นั้น และจากประโยชน์ที่สหกรณ์จะได้รับจากการเป็นสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลดังกล่าว ซึ่งจะมีผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์อย่างต่อเนื่องยั่งยืนด้วย

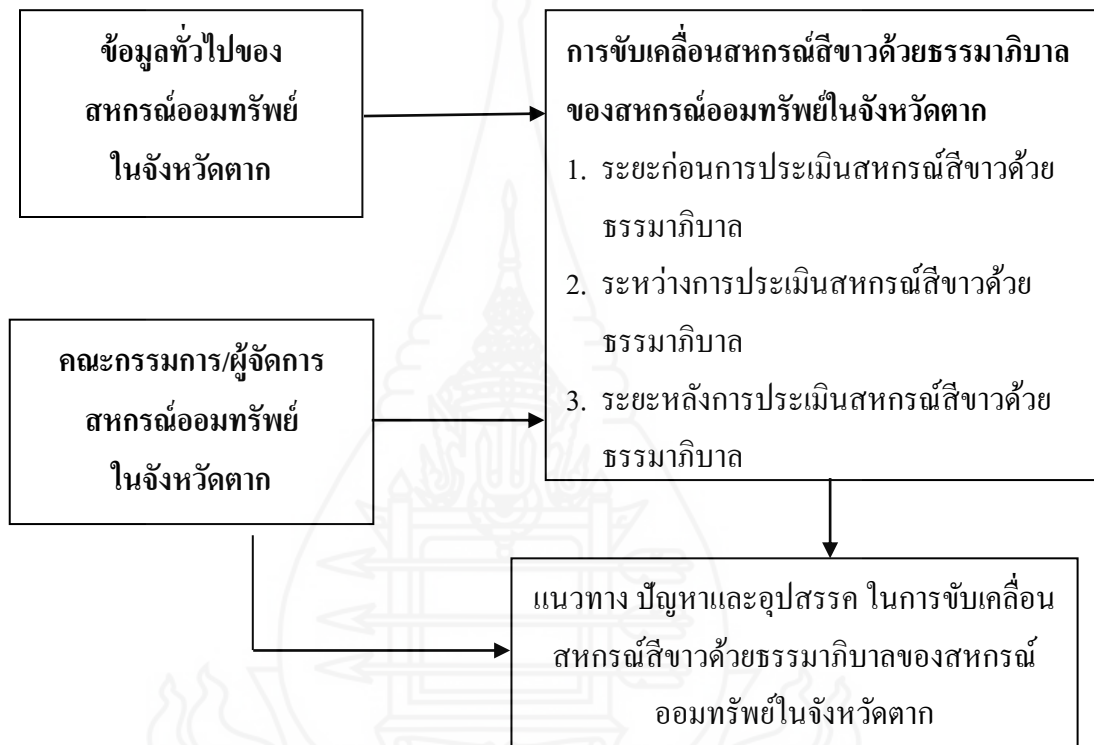
ผู้วิจัยในฐานะเป็นผู้ปฏิบัติงานกรมส่งเสริมสหกรณ์ มีหน้าที่ด้านการกำกับ แนะนำ ส่งเสริมสหกรณ์นั้น ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการขับเคลื่อนด้วยการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารกิจการที่ดีในสหกรณ์ จึงสนใจที่จะศึกษาการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดตาก เพื่อสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการแนะนำ ส่งเสริมสหกรณ์ให้เกิดการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลสำหรับผู้บริหาร คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ รวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดแผนและนโยบาย อันส่งผลให้เกิดการพัฒนาสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนทราบถึงคุณค่าและคุณประโยชน์ของธรรมาภิบาล เพื่อให้มีการปฏิบัติในทุกระดับทั้งสมาชิกสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ และผู้วิจัยสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการดำเนินงานด้านการแนะนำและส่งเสริมสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดตากต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปและผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดตาก
- 2.2 เพื่อศึกษาวิธีการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดตาก
- 2.3 เพื่อศึกษาระดับการดำเนินการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดตาก
- 2.4 เพื่อศึกษาแนวทางการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดตาก
- 2.5 เพื่อศึกษาปัญหา และอุปสรรคในการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดตาก

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาเรื่อง การขับเคลื่อนสหกรณ์ออมทรัพย์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลในจังหวัดตาก ผู้วิจัยหาข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นกรอบการศึกษา ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4. ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาเรื่อง การขับเคลื่อนสหกรณ์ออมทรัพย์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลในจังหวัดตาก
ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของงานวิจัย ไว้ดังนี้

4.1 ขอบเขตด้านพื้นที่ที่ทำการศึกษา

พื้นที่ศึกษาเฉพาะสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดตากที่เข้าร่วมโครงการสหกรณ์สีขาว
ด้วยธรรมาภิบาล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 จำนวน 3 สหกรณ์ ได้แก่ 1) สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก
จำกัด 2) สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด และ 3) สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดน
ที่ 34 จำกัด

4.2 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ 1) คณะกรรมการดำเนินการ
และผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการขับเคลื่อนธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารงาน
สหกรณ์ ประกอบด้วยสหกรณ์ออมทรัพย์ จำนวน 3 แห่ง ได้แก่ (1) สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด
(2) สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด และ (3) สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด
2) คณะกรรมการประเมิน โครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลระดับจังหวัด และ 3) เจ้าหน้าที่
ส่งเสริมสหกรณ์ที่รับผิดชอบด้านธรรมาภิบาลของสหกรณ์

4.3 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้ศึกษาได้มุ่งศึกษาสภาพทั่วไปและผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล
ตลอดจนศึกษาระดับการดำเนินการ วิธีการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ปัญหา อุปสรรค
และแนวทางการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดตาก โดยยึด
หลักธรรมาภิบาล 9 หลัก ได้แก่ หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการระ
ับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการมอบอำนาจ หลักนิติธรรม และหลักความ
เสมอภาค ในการขับเคลื่อนโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล

4.4 ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาในการดำเนินการศึกษา ตั้งแต่ 1 ธันวาคม 2562 ถึง 30 พฤศจิกายน 2563

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

5.1 สหกรณ์ หมายถึง สหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดตากที่เข้าร่วมโครงการสหกรณ์ศึกษาด้วยธรรมาภิบาลจังหวัดตาก ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 จำนวน 3 สหกรณ์ ได้แก่ 1) สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด 2) สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด และ 3) สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด

5.2 สหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการสหกรณ์ศึกษาด้วยธรรมาภิบาล หมายถึง สหกรณ์ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนดไว้ ได้แก่ สหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีทุนเกินหนึ่งพันล้านบาทขึ้นไป สหกรณ์ทุกประเภทที่สมัครใจที่จะปฏิบัติตามเกณฑ์สหกรณ์ศึกษาด้วยธรรมาภิบาล และ 1 อำเภอ 1 สหกรณ์การเกษตร

5.3 หลักธรรมาภิบาล หมายถึง หลักเกณฑ์สำคัญตามคู่มือที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนดและใช้ในการประเมิน ประกอบด้วยหลักธรรมาภิบาล จำนวน 9 หลัก คือ หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบต่อสังคม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการมอบอำนาจ หลักนิติธรรม และหลักความเสมอภาค

5.6 สหกรณ์ศึกษาด้วยธรรมาภิบาล หมายถึง สหกรณ์ที่ผ่านการประเมินตามเกณฑ์ประเมิน 9 หลักหรือ ทำอย่างน้อย 4 หลัก ตามคู่มือของกรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยมีคะแนนในแต่ละหลักไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 และคะแนนรวมทุกหลัก มีคะแนนร้อยละ 85 ขึ้นไป

5.7 การขับเคลื่อนสหกรณ์ศึกษาด้วยธรรมาภิบาล หมายถึง สหกรณ์ที่มีการนำหลักธรรมาภิบาลทั้ง 9 หลัก ไปใช้ในการบริหารงานตามตัวชี้วัดของกรมส่งเสริมสหกรณ์เพื่อให้ผ่านการประเมินสหกรณ์ศึกษาด้วยธรรมาภิบาล

5.8 วิธีการในการขับเคลื่อนสหกรณ์ศึกษาด้วยธรรมาภิบาล หมายถึง วิธีการปฏิบัติของสหกรณ์ในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานตามตัวชี้วัดของกรมส่งเสริมสหกรณ์ แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 ก่อนการประเมินสหกรณ์ศึกษาด้วยธรรมาภิบาล ระยะที่ 2 ระหว่างการประเมินสหกรณ์ศึกษาด้วยธรรมาภิบาล และระยะที่ 3 หลังการประเมินสหกรณ์ศึกษาด้วยธรรมาภิบาล

5.9 แนวทางการขับเคลื่อนสหกรณ์ศึกษาด้วยธรรมาภิบาล หมายถึง ข้อเสนอแนะการปฏิบัติของสหกรณ์ในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงาน ตามตัวชี้วัดของกรมส่งเสริมสหกรณ์

เพื่อให้สหกรณ์นำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและสามารถบรรลุเป้าหมายผ่านการประเมินเป็นสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 ผู้บริหารสหกรณ์ ได้แนวทางในการขับเคลื่อนการบริหารงานสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดตาก ในการนำไปใช้ในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้รับการยอมรับ ความเชื่อถือ ความเชื่อมั่น จากสมาชิกสหกรณ์หน่วยงานต่าง ๆ และบุคคลทั่วไปที่เกี่ยวข้อง

6.2 ผู้บริหารสหกรณ์ ได้ทราบถึงคุณค่าและคุณประโยชน์ของธรรมาภิบาล ตลอดจนมีการปฏิบัติในทุกระดับทั้งสมาชิกสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์

6.3 ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์อื่น สามารถนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางการพัฒนาด้านการบริหารงานสหกรณ์ให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล

6.4 กรมส่งเสริมสหกรณ์ สำนักงานสหกรณ์จังหวัด และเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ออมทรัพย์อื่น ได้แนวทางในการดำเนินการส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ให้สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และเป็นไปตามนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ในการส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์สู่ความเข้มแข็ง

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “การขับเคลื่อนสหกรณ์ออมทรัพย์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลในจังหวัดตาก” นี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา ทบทวน แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางศึกษาวิจัยตามประเด็นปัญหาสำหรับการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์
2. แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาล
3. สหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล
4. การสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์

ผู้วิจัยได้ศึกษาและทบทวน แนวคิด ทฤษฎี เอกสารที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ออมทรัพย์ ซึ่งจะได้นำเสนอรายละเอียด ดังนี้

1.1. ความหมายและความสำคัญของสหกรณ์ออมทรัพย์ มีการให้ความหมายไว้หลากหลาย ดังนี้

1.1.1. ความหมายของสหกรณ์ออมทรัพย์

กรมส่งเสริมสหกรณ์ ได้ให้ความหมายว่า สถาบันการเงินแบบหนึ่งที่มีสมาชิกเป็นบุคคลซึ่งมีอาชีพอย่างเดียวกันหรือที่อาศัยอยู่ในชุมชนเดียวกัน มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการออมทรัพย์ และให้กู้ยืมเมื่อเกิดความจำเป็นหรือเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์นอกวงและได้รับการจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ สามารถกู้ยืมเงินได้เมื่อเกิดความจำเป็นตาม หลักการช่วยตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (<https://www.cpd.go.th/cpdth2563>)

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2562, น. 45) ได้ให้ความหมายว่า สหกรณ์ออมทรัพย์เป็นสถาบันการเงินแบบหนึ่งที่มีสมาชิกเป็นบุคคลที่มีเงินเดือนและค่าจ้าง ซึ่งมีอาชีพในหน่วยงานหรือสถานประกอบการเดียวกัน หรืออาศัยอยู่ในชุมชนเดียวกัน จัดตั้งขึ้นด้วยวัตถุประสงค์

หลักคือส่งเสริมการออมและให้บริการเงินกู้แก่สมาชิกตามความเดือดร้อนและความจำเป็น

ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้ให้ความหมายว่า องค์การที่จัดตั้งขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันในกลุ่มสมาชิก โดยสมาชิกแต่ละคนออมนายได้ฝากไว้กับสหกรณ์เป็นประจำสม่ำเสมอในลักษณะการถือหุ้นและฝากเงิน นอกจากนี้ หากสมาชิกประสบความเดือดร้อนเกี่ยวกับการเงินก็สามารถช่วยเหลือได้โดยการให้กู้ยืม ซึ่งอัตราดอกเบี้ยจะต่ำกว่าสถาบันการเงินอื่น สมาชิกสหกรณ์ทั้งหมดจะเป็นผู้ที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกันและมีเงินเดือนประจำด้วย (<http://www.fsct.com/2563>)

รายงานของสภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจเรื่อง การปฏิรูประบบสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน ได้กล่าวว่า สหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียนเป็นกิจการประเภทเดียวกัน คือ รับฝากเงินและให้กู้ยืมแก่สมาชิกเป็นหลัก แต่สหกรณ์ทั้ง 2 ประเภทนี้ ต่างกันที่คุณสมบัติของสมาชิก กล่าวคือ สหกรณ์ออมทรัพย์มีสมาชิกเป็นบุคคลที่มีอาชีพเดียวกันหรือทำงานในสถานประกอบการเดียวกัน ในขณะที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนมีสมาชิกเป็นบุคคลที่อาศัยในชุมชนเดียวกัน ดังนั้น สหกรณ์เครดิตยูเนียนก็คือสหกรณ์ออมทรัพย์ประเภทหนึ่งนั่นเอง เพราะการจัดตั้งสหกรณ์ทั้งสองประเภทนี้มีวัตถุประสงค์เดียวกัน คือ การรับฝากเงินและการให้กู้แก่สมาชิกและให้บริการทางการเงินอื่น ๆ เพื่อเติมเต็มช่องว่างทางการเงินที่ประชาชนระดับฐานรากไม่สามารถเข้าถึงบริการของธนาคารพาณิชย์ได้ (<https://www.parliament.go.th/2563>)

จุไรรัตน์ มโนมัยอุดมพร (2554, น. 18) สหกรณ์ออมทรัพย์ หมายถึง สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือสมาชิกในการออมทรัพย์ โดยสมาชิกแต่ละคนออมนายได้ฝากไว้กับสหกรณ์เป็นประจำและสม่ำเสมอในลักษณะการถือหุ้น นอกจากนี้หากสมาชิกประสบความเดือดร้อนเกี่ยวข้องกับการเงิน สหกรณ์สามารถช่วยเหลือสมาชิกได้โดยการให้กู้ยืมดอกเบี้ยในอัตราต่ำกว่า สหกรณ์ออมทรัพย์จึงเป็นสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในกลุ่มบุคคลที่มีเงินเดือนหรือรายได้ประจำแน่นอน

สุรจิตต์ แก้วชิงดวง (2546, น.104) สหกรณ์ออมทรัพย์เป็นสหกรณ์ประเภทหนึ่งที่มีสมาชิกประกอบไปด้วยบุคคลที่มีรายได้ประจำ ทำงานอยู่ในหน่วยงานเดียวกัน หรืออาศัยอยู่ในชุมชนเดียวกันรวมตัวกันจัดขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการออมทรัพย์และให้กู้ยืม เพื่อการอันจำเป็น ซึ่งจะทำให้สมาชิกมีความมั่นคงทางการเงินอันจะส่งผลให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานมากขึ้น ชุมชนมีการพัฒนาที่ดีขึ้น

จากความหมายของสหกรณ์ออมทรัพย์ที่ได้กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า สหกรณ์ออมทรัพย์ หมายถึง องค์การที่จัดตั้งขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์หลักคือ ส่งเสริมการออมทรัพย์

โดยการออมเงิน การซื้อหุ้นและการให้กู้เงินเมื่อจำเป็น เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิก สมาชิกประกอบด้วยบุคคลที่มีรายได้ประจำแน่นอนในอาชีพเดียวกัน โดยต้องได้รับการจดทะเบียนเป็นสหกรณ์ถูกต้องตามกฎหมาย และตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 บุคคลที่เป็นสมาชิกสหกรณ์ต้องเป็นผู้มีสัญชาติไทย

1.1.2 ความสำคัญของสหกรณ์ออมทรัพย์

สุรจิตต์ แก้วชิงดวง (2546 : น.108-109) ได้กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ เมื่อพิจารณาจากข้อบังคับของทุก ๆ สหกรณ์ที่ได้รับการจดทะเบียนแล้วปรากฏว่าได้มีการใช้ข้อความที่มีลักษณะคล้าย ๆ กัน สรุปได้ดังนี้ สหกรณ์มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของบรรดาสมาชิก โดยวิธีช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์และร่วมกันดำเนินธุรกิจเพื่อประโยชน์ด้วยในข้อต่อไปนี้

- 1) ส่งเสริมให้สมาชิกออมทรัพย์โดยช่วยให้สามารถสงวนแห่งรายได้ของตนไว้ในทางอันมั่นคงและได้รับประโยชน์ตามสมควร
- 2) รับฝากเงินจากสมาชิกสหกรณ์อื่น
- 3) กู้ยืมเงินเพื่อใช้เป็นทุนดำเนินงานของสหกรณ์
- 4) ให้สหกรณ์กู้ยืมเงินตามความจำเป็นหรือมีประโยชน์
- 5) ให้สหกรณ์อื่นกู้ยืมเงิน
- 6) ฝากเงินหรือลงทุนตามกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์
- 7) ให้สวัสดิการและการสงเคราะห์ตามสมควรแก่สมาชิกและครอบครัว
- 8) ดำเนินธุรกิจหรือกิจการอย่างอื่นบรรดาที่เกี่ยวกับหรือเนื่องในการจัดให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

สำหรับวัตถุประสงค์ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนก็ปรากฏข้อความที่ได้รับการจดทะเบียนในข้อบังคับในทำนองเดียวกันทุก ๆ สหกรณ์ ดังนี้ “วัตถุประสงค์ สหกรณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกช่วยตนเอง เพื่อดำเนินธุรกิจการผลิตการค้า การบริหาร และอุตสาหกรรมร่วมกัน และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยใช้หลักคุณธรรมพื้นฐาน 5 ประการ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ ความเสียสละ ความรับผิดชอบ ความเห็นใจกัน และความไว้วางใจกัน รวมทั้งจริยธรรมอันดีงาม อันมีการประหยัดเป็นต้น เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกและส่วนรวมในทางเศรษฐกิจและสังคม จนสามารถอยู่ดี กินดี มีสันติสุข รวมทั้งในข้อต่อไปนี้ด้วย”

อนึ่งคุณธรรมพื้นฐาน 5 ประการตามข้างต้นนั้น เป็นขบวนการเครดิตยูเนียนรู้จักกันดีว่าจิตตารมณ์เครดิตยูเนียนที่กรรมการและสมาชิกทุกคนต้องถือปฏิบัติ และยึดมั่นว่าเป็นหนทางที่จะทำให้การรวมตัวของสมาชิก ในโลกสหกรณ์เครดิตยูเนียน บรรลุเป้าหมายแห่งการกินดี อยู่ดี

เชญ บำรุงวงศ์ (อ้างถึงใน สุรจิตต์ แก้วชิงดวง (2546, น.109) ได้กล่าวถึง การประหยัดและออมว่า เป็นวิถีทางที่จะนำไปสู่การช่วยตนเองและสร้างความมั่งคั่งให้แก่ตนเองได้ การประหยัด (Thrift) เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการใช้จ่ายใช้สอยเงินทอง หรือทรัพย์สินเพื่อการบริโภคของตนเองและครอบครัวตามสมควรแก่ฐานะ และความจำเป็นทั้งในส่วนตัวและทางสังคมโดยไม่สุรุ่ยสุร่าย และพฤติกรรมนี้จะต้องปฏิบัติจนเป็นนิสัย ผลดีของการประหยัดนอกจากสร้างนิสัยที่ดีให้แก่ผู้ประพฤติปฏิบัติแล้ว ในด้านรูปธรรมการประหยัดจะทำให้มีเงินเหลือจากการใช้จ่ายตามปกติมากขึ้น สามารถซื้อหาทรัพย์สินที่มีค่าหรือมีความจำเป็นได้มากขึ้น

เอ็ดเวิร์ด เอฟ.ฟิลแลน (Edward A Filence) (อ้างถึงใน สุรจิตต์ แก้วชิงดวง (2546, น.109) ผู้ซึ่งได้รับการขนานนามว่า เป็นบิดาของเครดิตยูเนียนอเมริกา ได้นำเอาเครดิตยูเนียนเข้ามาเป็นแบบอย่างขององค์การที่คนงานจะได้สร้างอุปนิสัยของการรู้จักประหยัด สะสม ได้ดีที่สุด เรียนรู้ถึงวิธีจัดการเก็บเงินสะสมของพวกเขาเอง และในขั้นสุดท้ายก็จะสามารถควบคุมโชคชะตาทางเศรษฐกิจของตนเองได้ นอกจากนั้นเขายังมองเห็นว่าความรุ่งเรืองของประเทศขึ้นอยู่กับการที่ประชาชนจะมีอำนาจซื้ออยู่ในมือมากหรือน้อยแค่ไหนอีกด้วย

ดังนั้น จึงสามารถกล่าวได้ว่า ถ้าสหกรณ์ออมทรัพย์สามารถดำเนินการให้บรรลุมัตถุประสงค์ได้ ก็ทำให้สมาชิกมีความกินดีอยู่ดีขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อสังคม ชุมชนโดยรวมถึงเศรษฐกิจและสังคมของประเทศชาติด้วย

ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย กล่าวว่า สหกรณ์ออมทรัพย์เป็นพื้นฐานของการพัฒนาคนในการเรียนรู้เรื่อง การฝึกนิสัยการประหยัดและออม สอนให้สมาชิกมีความสามารถช่วยตนเอง สอนให้สมาชิกรู้จักการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และการควบคุมดูแลตนเองในบรรดาสมาชิก (<http://www.fsct.com/2563>)

จากความสำคัญของสหกรณ์ออมทรัพย์ที่ได้กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า สหกรณ์ออมทรัพย์จัดตั้งขึ้น มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้เกิดผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิก โดยมุ่งเน้นให้สมาชิกประหยัด อุดออม ออมทรัพย์ และการให้เงินกู้เมื่อจำเป็น เพื่อความมั่นคงทางการเงินของสมาชิก ตลอดจนสหกรณ์ออมทรัพย์ยังเป็นฐานรากให้ประชาชนได้เข้าถึงการทำธุรกรรมทางการเงินนอกเหนือจากสถาบันการเงินอีกด้วย

1.2 ประวัติ รูปแบบและโครงสร้างของสหกรณ์ออมทรัพย์

1.2.1 ประวัติสหกรณ์ออมทรัพย์

สหกรณ์ออมทรัพย์แห่งแรกในประเทศไทย จัดตั้งขึ้นในหมู่ข้าราชการสหกรณ์ และพนักงานธนาคารเพื่อการสหกรณ์ จดทะเบียนเมื่อวันที่ 28 กันยายน 2492 คือ สหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัดสินไช้ และได้แพร่หลายไปในหน่วยงานของรัฐและเอกชนทั่วประเทศ ส่วนสหกรณ์ออมทรัพย์ในชุมชนแห่งแรก คือ สหกรณ์เครดิตยูเนียนแม่มูล จำกัด จดทะเบียนเมื่อวันที่ 1 มกราคม 2522 (www.cpd.go.th/cpdth2560/2561/2563)

สุรจิตต์ แก้วชิงดวง (2546, น.104-114) สหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก มีต้นแบบมาจากสหกรณ์การให้กู้ยืมหรือสหกรณ์เครดิตของประเทศเยอรมนี สหกรณ์ประเภทนี้ถือว่าเป็นสหกรณ์การเงินที่มีชื่อเรียกโดยทั่วไปในภาษาอังกฤษ 2 ชื่อ ประเทศที่ได้รับอิทธิพลจากยุโรปจะเรียก Credit and Saving Co-Operative ประเทศที่ได้รับอิทธิพลจากอเมริกาและแคนาดาจะเรียก Credit Union สำหรับในประเทศไทยมีการใช้ทั้ง 2 ชื่อ สหกรณ์ออมทรัพย์ไทยแห่งแรกเริ่มมาจากผู้มีรายได้ประจำในกลุ่มข้าราชการ และค่อยๆแพร่หลายไปยังรัฐวิสาหกิจ สถานประกอบการเอกชนและชุมชน

1) *วิวัฒนาการของสหกรณ์ออมทรัพย์* สหกรณ์ออมทรัพย์แห่งแรกของประเทศไทย ได้รับการจดทะเบียนเมื่อวันที่ 28 กันยายน พ.ศ. 2492 มีชื่อว่า “สหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัดสินไช้” สมาชิกแรกตั้งประกอบด้วยข้าราชการของกรมสหกรณ์และพนักงานธนาคารเพื่อการสหกรณ์ จำนวน 181 คน มีทุนเรือนหุ้นจำนวน 9,300 บาท เมื่อได้ทดลองดำเนินงานอยู่หลายปี มีสถานะเป็นปีกแผ่นสมาชิกเพิ่มขึ้นเป็น 750 คน มีทุนเรือนหุ้นละ 860,000 บาท จึงได้ขยายขยายจัดตั้งสหกรณ์ประเภทนี้เพิ่มขึ้นไปยังผู้มีรายได้ประจำ ทั้งที่เป็นข้าราชการและเอกชนในสถานประกอบการต่าง ๆ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2498 เป็นต้นมา ปรากฏรายละเอียดดังนี้

(1) สหกรณ์ออมทรัพย์ครู แห่งแรกคือ สหกรณ์ออมทรัพย์ครูนครสวรรค์ จำกัดจดทะเบียนเมื่อวันที่ 17 มีนาคม 2498 จากนั้นได้ขยายจัดตั้งเพิ่มขึ้นอีกหลายจังหวัด โดยเฉพาะในช่วงปี 2498-2507 มีการจัดตั้งในหมู่ข้าราชการครูถึง 67 สหกรณ์ จากจำนวนทั้งหมด 75 สหกรณ์

(2) สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจ แห่งแรกคือ สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจปัตตานี จำกัด จดทะเบียนเมื่อวันที่ 23 กันยายน 2508 และในปี 2519 กรมตำรวจได้มีนโยบายให้ทุกหน่วยงานในสังกัดจัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจขึ้น ดังนั้นในปี 2519 จึงมีการจัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจเป็นจำนวนถึง 57 สหกรณ์ จากการจัดตั้งในปีนั้น 69 สหกรณ์

(3) สหกรณ์ออมทรัพย์ทหาร แห่งแรกคือ สหกรณ์ออมทรัพย์ข้าราชการ กรมการรักษาดินแดน จำกัด จดทะเบียนเมื่อวันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2500 ในปี 2524 กระทรวงกลาโหมได้ มีนโยบายให้ทุกแห่งทัพจัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์ขึ้น ดังนั้นในช่วงระหว่างปี 2525-2526 จะมีการ จัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์ในกลุ่มทหารถึง 44 สหกรณ์ จากการจัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์ทั้งหมด 180 สหกรณ์

(4) สหกรณ์ออมทรัพย์ในกลุ่มข้าราชการกระทรวงสาธารณสุข แห่งแรกคือ สหกรณ์ออมทรัพย์โรงพยาบาลสุรินทร์ จำกัด จดทะเบียนเมื่อวันที่ 1 สิงหาคม 2518 ในปี 2524 กระทรวงสาธารณสุขได้มีนโยบายให้หน่วยงานในสังกัด จัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์ขึ้นทำให้ในระหว่าง ปี 2524-2525 สหกรณ์ออมทรัพย์ในหมู่ข้าราชการกระทรวงสาธารณสุขขยายตัวเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก

(5) สหกรณ์ออมทรัพย์ในสถานประกอบการเอกชน แห่งแรกคือ สหกรณ์ ออมทรัพย์พนักงานก๊วยเซียร์ (ประเทศไทย) จำกัด จดทะเบียนเมื่อวันที่ 1 สิงหาคม 2518 ต่อมาเมื่อวันที่ 13 ตุลาคม 2524 ได้มีการประชุมไตรภาคีระดับชาติ ณ ดิคสันติไมตรี ทำเนียบรัฐบาลที่ประชุมตกลงว่า รัฐบาลควรเป็นผู้ริเริ่มและกระตุ้นให้นายจ้างและลูกจ้างเห็นถึงความสำคัญ และยอมรับการร่วมมือแบบ ทวิภาคีในระดับสถานประกอบการในรูปแบบของสหกรณ์ออมทรัพย์ให้แพร่หลายยิ่งขึ้น จึงเป็นเหตุให้ สหกรณ์ออมทรัพย์ในสถานประกอบการขยายตัวเพิ่มขึ้นมากตั้งแต่ปี 2525 เป็นต้นมา

(6) ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ในปี พ.ศ 2515 กรม สหกรณ์พาณิชย์และธนกิจ (เดิม) ได้เสนอเรื่องสหกรณ์ออมทรัพย์ควรจะรวมกันจัดตั้งเป็นชุมนุม สหกรณ์ออมทรัพย์ระดับชาตินั้น เพื่อทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางทางการเงิน ทางวิชาการและการส่งเสริม กิจการของสหกรณ์สมาชิกต่อที่ประชุมสัมมนากรรมการดำเนินการสหกรณ์ออมทรัพย์ทั่วราชอาณาจักร ต่อมาชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทยจำกัดก็ได้รับการจดทะเบียนเมื่อวันที่ 1 กันยายน 2515 การดำเนินงานในระยะแรกทางราชการและอำนวยความสะดวกให้ใช้สถานที่ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ เป็นที่ตั้งสำนักงาน และอนุญาตให้ข้าราชการ ไปเป็นเจ้าหน้าที่ จนกระทั่งเมื่อชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์ แห่งประเทศไทย จำกัด มีฐานะการเงินที่มั่นคงสามารถช่วยเหลือตัวเองได้แล้ว จึงได้จัดหาสำนักงานได้ มีเจ้าหน้าที่เป็นของตนเองทั้งหมดได้

2) *วิวัฒนาการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนในประเทศไทย* สหกรณ์เครดิตยูเนียน ในประเทศไทย ได้รับการจดทะเบียนภายใต้ประเภทสหกรณ์ออมทรัพย์มีวิวัฒนาการมาโดยลำดับ ดังต่อไปนี้

(1) ระหว่างวันที่ 1-30 พฤษภาคม 2505 ในการประชุมสัมมนาของคณะกรรมการเพื่อชีวิต สังคมและเศรษฐกิจในเอเชียได้มีการเผยแพร่แนวคิดในการพัฒนาคนโดยวิธีการเครดิตยูเนียน

(2) วันที่ 17 พฤษภาคม 2508 มีการจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์พัฒนาหรือเครือข่ายยูเนียนแห่งแรก พื้นที่ศูนย์กลางเทวาซึ่งอยู่ในเขตห้วยขวางภายใต้การสนับสนุนจากนักพัฒนาชาวไทยท่านหนึ่ง คือนายแพทย์ชวลิต จิตรานุเคราะห์

(3) ในเดือนพฤศจิกายน 2505 สหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งชาติสหรัฐอเมริกาด้วยความร่วมมือของกรมสหกรณ์พาณิชย์และชนกิจ และมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ได้มีการจัดประชุมฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่องการดำเนินงานของเครดิตยูเนียนขึ้น ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมซึ่งประกอบด้วย ข้าราชการจากกรมสหกรณ์พาณิชย์และชนกิจ อาจารย์ประจำคณะเศรษฐศาสตร์สหกรณ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และผู้นำจากกลุ่มออมทรัพย์พัฒนาแห่งศูนย์กลางเทวา ได้เห็นว่าสหกรณ์ออมทรัพย์สามารถจัดตั้งขึ้นได้ในกลุ่มคนซึ่งอาศัยอยู่ในชุมชนเดียวกันเช่นเดียวกันกับกลุ่มคน ซึ่งมีอาชีพหรือสังกัดหน่วยงานเดียวกัน

(4) วันที่ 1 มกราคม 2522 นายทะเบียนสหกรณ์ได้รับจดทะเบียนกลุ่มเครดิตยูเนียนแห่งแรกเป็นสหกรณ์ ชื่อ “สหกรณ์เครดิตยูเนียนแม่มูล” การจัดตั้งอยู่ในอำเภอเมืองจังหวัดอุบลราชธานี

(5) วันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2522 นายทะเบียนสหกรณ์ได้รับจดทะเบียน ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด ขึ้นเพื่อทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางทางการเงินทางวิชาการของกลุ่มและสหกรณ์เครดิตยูเนียนสมาชิก นอกจากนั้นยังมีการกิจพิเศษอีกประการหนึ่ง ได้แก่ ถ้าสหกรณ์ใดจะขอจดทะเบียนเป็นสหกรณ์เครดิตยูเนียน จะต้องผ่านการรับรองและการกรองจากชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนก่อนอีกครั้ง เมื่อได้รับการจดทะเบียนเป็นสหกรณ์แล้วชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียน ก็จะมีหน้าที่ในการวางรูปงาน การดำเนินงาน และให้การศึกษาอบรมแก่เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนอีกด้วย

1.2.2 รูปแบบสหกรณ์ออมทรัพย์

สุรจิตต์ แก้วชิงดวง (2546, น.115) อาจแบ่งประเภท (รูปแบบ) สหกรณ์ออมทรัพย์ไทยได้ 2 ประเภท ประเภทหนึ่งได้แก่ สหกรณ์ออมทรัพย์ที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีรายได้ประจำทำงานอยู่ในหน่วยงานเดียวกัน สหกรณ์ประเภทนี้จะมีชื่อทางทะเบียนว่า “สหกรณ์ออมทรัพย์ จำกัด” ตัวอย่างเช่น สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จำกัด สหกรณ์นี้ผู้เป็นสมาชิกจะได้แก่

ผู้ที่ทำงานอยู่ในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชเท่านั้น อีกประเภทหนึ่ง ได้แก่ สหกรณ์เครดิตยูเนียนที่ประกอบไปด้วยสมาชิกที่มีรายได้ไม่ประจำ อาชีพแตกต่างกัน แต่มีถิ่นฐานอยู่ใกล้เคียงหรืออยู่ในชุมชนเดียวกัน สหกรณ์ประเภทนี้จะมีชื่อทางทะเบียนว่า “สหกรณ์เครดิตยูเนียน จำกัด” ตัวอย่างเช่น สหกรณ์เครดิตยูเนียนศูนย์กลางเทวา จำกัด ผู้ที่จะเป็นสมาชิกสหกรณ์นี้ได้แก่ ผู้มีภูมิลำเนาอยู่บริเวณห้วยขวางดินแดง โดยอาจมีอาชีพค้าขายหรือรับจ้างทั่วไปก็ได้ เป็นต้น

ความแตกต่างระหว่างสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียนในประเทศไทยพอที่จะสรุปได้ ดังนี้

สหกรณ์ออมทรัพย์

1. สมาชิกทำงานอยู่ในหน่วยงานเดียวกัน
2. สมาชิกทุกคนมีรายได้ประจำ
3. การส่งเงินค่าหุ้นและการชำระหนี้ใช้วิธีหักจากรายได้ของสมาชิก
4. คณะกรรมการดำเนินการอาจได้รับ โบนัสตามที่ประชุมใหญ่จะพิจารณาจัดสรรให้
5. ไม่เคร่งครัดในเรื่องการให้ความรู้ก่อนเข้าเป็นสมาชิก

สหกรณ์เครดิตยูเนียน

1. สมาชิกอาศัยอยู่ในชุมชนเดียวกัน
2. สมาชิกมีอาชีพแตกต่างกัน
3. การส่งเงินค่าหุ้นและการชำระหนี้สมาชิกต้องนำมาส่งสหกรณ์ด้วยตนเอง
4. คณะกรรมการดำเนินการถือว่าเป็นอาสาสมัคร ข้อบังคับจะระบุไว้ว่ากรรมการไม่มีโบนัส
5. ความเคร่งครัดในการให้ความรู้ก่อนที่จะเข้ามาเป็นสมาชิก

จากการศึกษารูปแบบของสหกรณ์ออมทรัพย์ที่ได้กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่ารูปแบบของสหกรณ์ออมทรัพย์ สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ สหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีสมาชิกอยู่ในหน่วยงานเดียวกัน มีรายได้ประจำ การหักเงินและชำระหนี้หักจากรายได้ของสมาชิก เรียกว่า สหกรณ์ออมทรัพย์ และ สหกรณ์ที่มีสมาชิกอยู่ในบริเวณหรือชุมชนเดียวกันมีรายได้ไม่ประจำ การส่งชำระค่าหุ้นและการชำระหนี้สมาชิกต้องนำมาส่งเอง เรียกว่า สหกรณ์เครดิตยูเนียน ทั้งนี้ในสถานประกอบการบางแห่งที่สมาชิกมีรายได้ประจำ แต่ประสงค์ที่จะจดทะเบียนเป็นสหกรณ์เครดิตยูเนียนหรือในบางชุมชนที่สมาชิกมีรายได้ไม่ประจำ ประสงค์จะตั้งเป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ นายทะเบียนสหกรณ์ก็รับจดทะเบียนให้ตามความประสงค์

1.2.3 โครงสร้างสหกรณ์ออมทรัพย์

สุรจิตต์ แก้วชิงดวง (2556, น.115-118) ได้กล่าวถึงโครงสร้างของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ถูกกำหนดขึ้นภายใต้กฎหมายโดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับปฐม ระดับภูมิภาคและระดับประเทศ สมาชิกสหกรณ์ในระดับปฐมจะเป็นบุคคลธรรมดา สมาชิกสหกรณ์ในระดับภูมิภาคและระดับประเทศจะเป็นสหกรณ์ระดับปฐม สำหรับโครงสร้างของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทยจะมีเพียง 2 ระดับ คือ ระดับปฐมและระดับประเทศ

1) โครงสร้างของสหกรณ์ออมทรัพย์ระดับปฐม

(1) สมาชิกและที่ประชุมใหญ่ สมาชิกสหกรณ์จะมีอยู่ 2 ฐานะ ฐานะหนึ่งคือการเป็นเจ้าของสหกรณ์ อีกฐานะหนึ่งคือการเป็นลูกค้าผู้ใช้บริการจากสหกรณ์ ในฐานะของการเป็นผู้ใช้บริการ สมาชิกสามารถที่จะใช้สิทธิได้ด้วยตนเองฐานะของการเป็นเจ้าของสหกรณ์จำเป็นต้องตัดสินใจร่วมกันในการประชุมใหญ่ ดังนั้นที่ประชุมใหญ่จึงเป็นอีกองค์กรหนึ่งภายในโครงสร้างของสหกรณ์ออมทรัพย์ในการใช้สิทธิด้วยตนเอง สมาชิกพึงปฏิบัติดังต่อไปนี้ (1) สนใจในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการดำเนินการ (2) สนใจกับการดำเนินธุรกิจแบบสหกรณ์ ยอมรับข้อจำกัดต่าง ๆ ของสหกรณ์และไม่มุ่งหวังผลได้เกิน ไปจนสหกรณ์ไม่สามารถทำได้ (3) เข้าร่วมประชุมใหญ่เพื่อใช้สิทธิและหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ให้ครบถ้วนทุกครั้งที่การประชุมใหญ่นี้ สมาชิกผู้เข้าประชุมมีสิทธิเท่าเทียมกันในการเสนอความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะและลงมติโดยยึดหลักประชาธิปไตยคือ 1 คน 1 เสียง หลักการจัดการข้อนี้ นับว่ามีข้อดีและเป็นประโยชน์อย่างหนึ่ง ถ้าแต่ละเสียงที่ได้ถูกใช้ไปนั้นเต็มไปด้วยเหตุและผล และผู้ใช้เข้าใจในเรื่องธุรกิจแบบสหกรณ์ แต่ก็จะมีข้อเสีย หากผู้ใช้ไปความไม่รู้ก็กลายเป็นอุปสรรคในการพัฒนาสหกรณ์ได้เช่นกัน

อำนาจหน้าที่ของที่ประชุมใหญ่ในทุก ๆ สหกรณ์จะถูกกำหนดไว้ในข้อบังคับ มีสาระสำคัญที่เหมือนกันได้แก่ อำนาจในการเลือกตั้งและถอดถอนคณะกรรมการดำเนินการ อำนาจในการแก้ไขเพิ่มเติมข้อบังคับให้เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งอำนาจในการลงมติให้เลิกสหกรณ์ถ้าเห็นว่าไม่สมควรจะดำรงอยู่ต่อไปก็ได้

(2) คณะกรรมการดำเนินการ คณะกรรมการดำเนินการเป็นองค์กรบริหารเกิดขึ้น โดยการเลือกตั้งจากสมาชิกในที่ประชุมใหญ่ เพื่อทำหน้าที่บริหารสหกรณ์ให้เป็นไปตามนโยบายที่สมาชิกสหกรณ์กำหนดขึ้น ดังนั้นคณะกรรมการดำเนินการจึงมีหน้าที่และความรับผิดชอบทั้งต่อสมาชิกและต่อการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์

หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการดำเนินการต่อการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ได้แก่การกำหนดแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบายของที่ประชุมใหญ่ ควบคุมการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ วางแผนและควบคุมให้สหกรณ์มีเงินทุนอย่างเพียงพอ คัดเลือกผู้จัดการที่มีความรู้ความสามารถ พร้อมทั้งกำหนดค่าตอบแทนและความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม ไม่แทรกแซงการทำงานของฝ่ายจัดการรวมทั้งให้คำแนะนำต่อที่ประชุมใหญ่ในการเลือกตั้งผู้ตรวจสอบกิจการด้วย

คุณสมบัติของคณะกรรมการดำเนินการ

คณะกรรมการดำเนินการจะปฏิบัติหน้าที่และมีความรับผิดชอบตามที่ได้รับมอบไว้ข้างต้นให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี จึงมีคุณสมบัติดังนี้

คุณสมบัติทั่วไป ได้แก่ การมีความซื่อสัตย์สุจริต การมีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ และการประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน และหรือธุรกิจของตนเอง

คุณสมบัติเฉพาะ ได้แก่ การมีความศรัทธาในอุดมการณ์สหกรณ์ ความรอบรู้ในหลักการสหกรณ์และหลักการของธุรกิจการเงิน การเสียสละและการอุทิศเวลาให้กับสหกรณ์

(3) ฝ่ายจัดการ เป็นองค์กรปฏิบัติประกอบด้วย ผู้จัดการ ซึ่งมีฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดในฝ่ายจัดการ มีหน้าที่สำคัญในการจัดการเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายของสหกรณ์ซึ่งมอบหมายผ่านทางคณะกรรมการดำเนินการ รวมทั้งมีหน้าที่กำกับดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพด้วย ผู้จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์จึงนับเป็นบุคคลที่มีบทบาทต่อความสำเร็จในการจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นอย่างมาก ควรต้องเป็นผู้รู้ด้านสหกรณ์และด้านธุรกิจควบคู่กันไปด้วย

หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้จัดการ ก็จะเป็นเช่นเดียวกับการจัดการองค์กรอื่น ๆ ได้แก่ การวางแผนในการใช้ทรัพยากรในการจัดให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด การจัดองค์กรและตัวบุคคลเพื่อรองรับกิจกรรมตามแผนงาน หน้าที่ในการเป็นผู้อำนวยการ โดยเริ่มจากการตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการและควบคุมให้มีการปฏิบัติงาน และท้ายที่สุดผู้จัดการจะต้องมีการควบคุมติดตามและประเมินผลในการทำงาน

คุณสมบัติของผู้จัดการที่ดีควรมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1. มีความสามารถทางปัญญาในการคิดและคิดถูกต้อง รวมทั้งความสามารถทางเทคนิคและการบริหาร
2. มีความสามารถเชิงสร้างสรรค์และจินตนาการ

3. มีวิสัยทัศน์สามารถมองไปข้างหน้าเห็นแนวโน้มธุรกิจ
4. มีความสามารถในการเป็นผู้นำ ทำให้ผู้อื่นยินดีจะปฏิบัติตาม
5. มีความสามารถในการตัดสินใจได้ดีและรวดเร็ว
6. มีคุณธรรมสามารถแยกแยะสิ่งที่ถูกและผิดและมีมาตรฐานความประพฤติสูง
7. มีความสามารถทางวิจฉนัย ยืดหยุ่นทางความคิดพอที่จะเห็นความแตกต่าง

ของสหกรณ์

ในนามสหกรณ์

9. มีความสามารถในการประสานงาน สามารถรับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน นำมาวิเคราะห์และประนีประนอม ความคิดเห็นเหล่านั้นในลักษณะที่มีประสิทธิผล

อนึ่ง ผู้จัดการสหกรณ์และฝ่ายจัดการใหม่ๆ ควรได้รับการฝึกอบรมเบื้องต้นในเรื่องหลักการสหกรณ์ การเงิน และควรได้รับการพัฒนาเพื่อให้เหมาะสมกับการจัดการเป็นทีม หรือการทำงานเป็นทีมและปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ซึ่งจำเป็นสำหรับสหกรณ์ที่จะต้องแข่งขันทางธุรกิจ และภาวะฉุกเฉินใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้เสมอ

2) โครงสร้างของสหกรณ์ออมทรัพย์ระดับประเทศ สหกรณ์ออมทรัพย์ระดับประเทศในประเทศไทยเป็นการรวมตัวกันของสหกรณ์ออมทรัพย์ในระดับปฐม โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญๆ สรุปได้ 2 ประการ คือ เป็นศูนย์กลางทางการเงิน และเป็นศูนย์กลางของวิชาการของสหกรณ์สมาชิก

ความเป็นศูนย์กลางทางการเงิน หมายถึง เป็นแหล่งในการรับฝากและให้กู้แก่สมาชิกสหกรณ์

ความเป็นศูนย์กลางทางวิชาการ หมายถึง เป็นแหล่งที่จะให้ความรู้ในการบริหารจัดการให้กับสหกรณ์สมาชิก

สำหรับโครงสร้างของสหกรณ์ออมทรัพย์ระดับประเทศ ประกอบด้วย

1. สหกรณ์สมาชิก
2. คณะกรรมการดำเนินการ และ
3. ผู้จัดการอื่น ๆ

จากการศึกษา โครงสร้างของสหกรณ์ออมทรัพย์ที่ได้กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า โครงสร้างของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศมี 2 ระดับ ได้แก่ ระดับปฐมและระดับประเทศ ระดับปฐม

มีสมาชิกประกอบด้วยบุคคลธรรมดา เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์ครูเชียงใหม่ จำกัด มีสมาชิกประกอบด้วยข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในจังหวัดเชียงใหม่และระดับประเทศประกอบด้วยสหกรณ์ระดับปฐม เช่น ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย มีสมาชิกประกอบด้วย สหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทยที่ได้รับการจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์

1.3 การดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์

สุรจิตต์ แก้วชิงดวง (2556, น.122-123) สหกรณ์ออมทรัพย์เป็นองค์การที่มีลักษณะพิเศษได้แก่ การเป็นนิติบุคคลตามกฎหมายสหกรณ์และการเป็นสถาบันการเงิน ทั้งโดยพฤตินัยและนิตินัย ดังนั้นในการจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ จึงต้องใช้ทั้งหลักการสหกรณ์และหลักการของธุรกิจการเงินที่ตีควบคู่กันไป เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ให้ได้ ธุรกิจหลักของสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นธุรกิจด้านการเงินซึ่งประกอบไปด้วย การส่งเสริมการออมทรัพย์ การให้เงินกู้ การกู้ยืมเงิน การฝากและการลงทุนเงินของสหกรณ์ การจัดสวัสดิการให้กับสมาชิกมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.3.1 การส่งเสริมให้สมาชิกออมทรัพย์

1) การถือหุ้น การถือหุ้นแสดงถึงความเป็นเจ้าของของสหกรณ์ดังนั้นสมาชิกทุกคนจึงมีหน้าที่ถือหุ้น สหกรณ์ออมทรัพย์ที่สมาชิกมีรายได้ประจำจากหน่วยงานหรือนายจ้างคนเดียวกัน เช่น ส่วนราชการหรือผู้ประกอบการเอกชน สมาชิกจะต้องถือหุ้นเป็นรายเดือน โดยปกติจะกำหนดไว้ประมาณร้อยละ 3-5 ของเงินเดือน โดยส่วนราชการหรือผู้ประกอบการเอกชนจะให้การสนับสนุนในการหักเงินเดือนในวันจ่ายเงินเดือน แล้วส่งให้กับสหกรณ์วิธีการนี้มีผลทำให้สหกรณ์ออมทรัพย์มีความมั่นคงอย่างมาก รวมทั้งสมาชิกก็จะมีเงินออมอย่างแน่นอนในระยะยาว สมาชิกจะต้องถือหุ้นรายเดือนติดต่อกันเป็นระยะเวลาที่กำหนดไว้ในระเบียบหรือข้อบังคับ อาจเป็น 72 ถึง 120 เดือนแล้วจึงจะหยุดส่งค่าหุ้นได้ ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างนิสัยการออมของสมาชิกในสหกรณ์กรณีเหตุฉุกเฉินที่สมาชิกไม่มีรายได้ประจำสมาชิกจะต้องนำเงินค่าหุ้นมาส่งกับสหกรณ์ด้วยตนเอง ตามที่ระบุไว้ในใบสมัครเข้าเป็นสมาชิก อาจเป็นเดือนละ 50 บาทหรือ 100 บาทเป็นต้น

2) การรับฝากเงิน พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2562 อนุญาตให้สหกรณ์รับฝากเงินได้จากสมาชิกและสหกรณ์อื่น โดยกำหนดให้สหกรณ์รับฝากได้ 2 ประเภท คือ 1) เงินฝากออมทรัพย์กับเงินฝากประจำ เงินฝากออมทรัพย์ ได้แก่ เงินฝากที่ถอนได้เมื่อทวงถาม สหกรณ์จะออกสมุดคู่ฝากให้กับผู้ฝากเก็บรักษาไว้ โดยสหกรณ์จะคิดดอกเบี้ยให้ตามที่แต่ละสหกรณ์กำหนดไว้ อาทิเช่น ปีละ 1 หรือ 2 ครั้ง เป็นต้น ในปัจจุบันสหกรณ์ในประเทศไทยนิยมที่จะเปิดรับเงินฝากออมทรัพย์พิเศษขึ้นไป จัดอยู่ในประเภทเงินฝากออมทรัพย์ เงินฝากออมทรัพย์พิเศษนี้จะ

มีเงื่อนไขว่าสมาชิกจะถอนเงินได้เพียงเดือนละ 1 ครั้ง หรือ 3 เดือนครั้ง หรือ 1 ปี ครั้ง ถ้าจะถอนเงินครั้งต่อไปในเดือนเดียวกันสมาชิกจะต้องเสียค่าธรรมเนียมในการถอนครั้งละร้อยละ 1 ของจำนวนเงินที่ถอน เป็นต้น 2) เงินฝากประจำ ได้แก่ เงินฝากที่มีกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนตามที่สมาชิกประสงค์ตามปกติเงินฝากประจำที่มีระยะเวลาฝากนานจะได้รับดอกเบี้ยในอัตราที่สูงกว่าเงินฝากที่มีระยะเวลาฝากสั้นกว่า เว้นแต่ในภาวะที่สหกรณ์ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องการเงินทุนระยะยาวนั้น เงินฝากที่มีระยะเวลาฝากที่นานกว่า อาจได้รับดอกเบี้ยที่ต่ำกว่านั้นฝากที่มีระยะเวลาสั้นกว่าก็ได้

3) การให้กู้เงิน พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม กำหนดให้สหกรณ์ให้เงินกู้แก่สมาชิกและสหกรณ์อื่นได้เท่านั้น หากสหกรณ์ยังมีเงินเหลืออยู่ก็ต้องนำไปฝากหรือลงทุนอย่างอื่น ในการที่สหกรณ์จะให้เงินกู้แก่สมาชิกนั้นจะต้องมีความมุ่งหมายเฉพาะเพื่อการอันจำเป็นหรือมีประโยชน์แก่สมาชิก หรือเป็นเงินกู้เพื่อความมุ่งหมายที่ดี ในข้อบังคับของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย จะกำหนดความมุ่งหมายของเงินกู้โดยใช้ข้อความเหมือนกันดังนี้ เงินกู้ซึ่งให้แก่สมาชิกไม่ว่าประเภทใดจะให้ได้แต่เฉพาะเพื่อการอันจำเป็นหรือมีประโยชน์ตามที่คณะกรรมการดำเนินการเห็นสมควร แต่จะให้เงินกู้เพื่อการสุรุ่ยสุร่ายหรือการเก็งกำไรไว้ไม่ได้และได้กำหนดประเภทของเงินกู้ไว้ 3 ประเภทคือ 1) เงินกู้เพื่อเหตุฉุกเฉิน 2) เงินกู้สามัญ 3) เงินกู้พิเศษ

4) การฝากหรือลงทุนของสหกรณ์

5) *สวัสดิการต่าง ๆ* สหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทยมีการจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้กับสมาชิกทั้งประเภทที่ไม่ต้องจ่ายเงินและใช้เงิน สวัสดิการประเภทที่ไม่ต้องจ่ายเงินได้แก่ (1) การให้ความสะดวกแก่สมาชิกในการชำระค่าไฟฟ้า น้ำประปา ค่าโทรศัพท์ผ่านสหกรณ์ (2) บริการจองโรงแรมที่พักให้แก่สมาชิกและครอบครัวในการพักผ่อน (3) ติดต่อร้านค้า สถานพยาบาลต่าง ๆ ให้ออกบัตรส่วนลดให้แก่สมาชิก สวัสดิการประเภทที่ต้องจ่ายเงิน โดยการจัดสรรกำไรมาจากกำไรสุทธิประจำปีหรือตั้งเป็นงบประมาณรายจ่ายประจำปี สวัสดิการเหล่านี้ได้แก่ การประกันชีวิต การประกันอุบัติเหตุ ทุนส่งเสริมการศึกษาให้กับบุตรสมาชิก กองทุนสงเคราะห์สมาชิกเมื่อถึงแก่กรรม และการฝึกสอนงานอาชีพให้แก่สมาชิกและครอบครัว

จากการศึกษาการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ที่ได้กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การดำเนินกิจกรรมของสหกรณ์ออมทรัพย์ ได้แก่ การให้บริการด้านการเงิน ส่งเสริมการออมทรัพย์ โดยการรับฝากเงิน การถือหุ้น การให้บริการเงินกู้ตามความจำเป็น การจัดสวัสดิการให้สมาชิก การลงทุนด้านการเงิน การสงเคราะห์สมาชิกและครอบครัวตามสมควร

1.4 ปัญหาและอุปสรรคการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์

จากการศึกษาข้อมูลและประเด็นปัญหา กรมตรวจบัญชีสหกรณ์และรายงานต่าง ๆ พบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์หลายแห่งมีปัญหาจากการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

1) รายงานของสภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจ เรื่อง การปฏิรูประบบสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน กล่าวถึงประเด็นปัญหาของสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน (<https://www.parliament.go.th/2563>) ดังนี้

1) ปัญหาในด้านสมาชิกของสหกรณ์ สมาชิกส่วนใหญ่ในปัจจุบันขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องของหลักการสหกรณ์ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่จะส่งเสริมให้มีการทำกิจกรรมร่วมกันเป็นการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เป็นการเพิ่มพลังการแข่งขันในระบบตลาด หลักการของสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน คือ การส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักเก็บออม และนำเงินออมที่รวบรวมได้มาช่วยเหลือซึ่งกันและกันในด้านต่าง ๆ เช่น การกู้ยืมมีเงื่อนไขที่ดีกว่าสถาบันการเงินอื่น ๆ การจัดสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อเพิ่มความมั่นคงในชีวิต และนำเงินออมที่เหลือไปลงทุนร่วมกันในช่องทางที่มีความเสี่ยงต่ำไม่เกินความสามารถที่จะจัดการกับความเสี่ยงได้ เป็นต้น วัตถุประสงค์ของสหกรณ์ จึงครอบคลุมหลายมิติได้มุ่งแสวงหากำไรหรือผลตอบแทนสูงสุด เช่นกิจการที่เป็นธุรกิจทั่ว ๆ ไป เป็นที่ทราบกันดีว่า สมาชิกจำนวนไม่น้อยสมัครเป็นสมาชิกสหกรณ์เพื่อหวังจะกู้เงินเป็นเป้าหมายแรก และใช้สิทธิในการกู้ยืมทันทีที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามเกณฑ์ นอกจากนี้ สมาชิกจำนวนมากยังมองประโยชน์ของการลงทุนและการฝากเงินในสหกรณ์จากผลตอบแทนสูง ๆ ในรูปดอกเบี้ยเงินฝาก และเงินปันผลจากการลงทุน โดยไม่มีการตรวจสอบว่าสหกรณ์หารายได้จากกิจกรรมอะไร จึงสามารถจ่ายผลตอบแทนได้สูง เช่นนั้น สมาชิกของสหกรณ์คือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง มีหน้าที่ที่จะต้องรักษาผลประโยชน์ของตนเอง โดยการตรวจสอบการดำเนินงานของผู้บริหารให้มีความโปร่งใสและให้อยู่ในกรอบที่กฎหมายกำหนด ความบกพร่องในหน้าที่นี้จึงเป็นต้นตอของปัญหาของสหกรณ์ นอกจากความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการสหกรณ์แล้ว สมาชิกสหกรณ์ก็ขาดความรู้พื้นฐานทางการเงินด้วย ได้แก่ ความมีวินัยในการใช้จ่าย การรู้จักวางแผนทางการเงินในช่วงวัยต่าง ๆ ของชีวิต โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คือ การวางแผนทางการเงินเพื่อให้พึ่งพาตนเองได้ในวัยชรา นอกจากนี้ยังขาดความรู้เกี่ยวกับ การลงทุนที่เหมาะสมแก่ความสามารถในการรับความเสี่ยงของตนเอง รวมทั้งขาดความรู้เกี่ยวกับภัยทางการเงิน และภัยจากกลุ่มมิจฉาชีพทำให้ถูกหลอกลวงได้ง่าย เป็นต้น

2) ปัญหาในด้านผู้บริหารสหกรณ์ ผู้บริหารสหกรณ์โดยทั่วไปไม่จำเป็นต้องเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญทางการเงิน แต่จะต้องเป็นผู้ที่มีธรรมาภิบาลในการบริหาร ปราศจากผลประโยชน์ทับ

ซ็อน ผู้บริหารสหกรณ์จะต้องมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลา มีความรู้พื้นฐานด้านบัญชีและการเงิน สามารถจัดทำบัญชีและรายงานต่าง ๆ อย่างถูกต้อง และตรงตามกำหนดเวลา สหกรณ์ที่มีสินทรัพย์ขนาดใหญ่ มีสมาชิกจำนวนมาก ผู้บริหารสหกรณ์จะต้องมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารเงิน อย่างมีประสิทธิภาพ มีความรู้เกี่ยวกับการลงทุนและความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการลงทุน มีความรู้เกี่ยวกับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational risk) และสามารถป้องกันความเสี่ยงนั้น ได้อย่างรอบคอบ มีการพัฒนาความรู้ทางด้านเทคโนโลยีและนำมาใช้ในการบริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ มีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ทางการเงินเพื่อสร้างประโยชน์แก่สมาชิก ผู้บริหารที่ขาดความรู้เหล่านี้ จะทำให้สหกรณ์ไม่เจริญเติบโตเท่าที่ควร สมาชิกจะมิได้รับประโยชน์จากบริการทางการเงินต่าง ๆ ตามศักยภาพที่ควรจะได้

3) ปัญหาในด้านการกำกับดูแล สหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียนเป็นองค์กรซึ่งมีฐานะที่เป็นทั้งสหกรณ์และเป็นสถาบันการเงินในเวลาเดียวกัน ในด้านความเป็นสหกรณ์นั้น มีระเบียบขั้นตอนการปฏิบัติต่าง ๆ ตามหลักสหกรณ์ เช่น สิทธิในการออกเสียงในเรื่องใด ๆ ให้สมาชิกคนหนึ่งมีเสียงหนึ่งในการลงคะแนน ซึ่งต่างจากการออกเสียงในองค์กรธุรกิจที่ให้ผู้ถือหุ้นมีเสียงเท่ากับจำนวนหุ้นที่ถือรวมถึงวิธีปฏิบัติอื่น ๆ ที่แตกต่างจากธุรกิจ ส่วนในด้านความเป็นสถาบันการเงินนั้นก็มีความสำคัญในการกำกับดูแลเพื่อป้องกันความเสี่ยงทางการเงินต่าง ๆ ดังนั้น ระบบการกำกับดูแลสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียนจึงต้องให้ความสำคัญทั้ง 2 ด้าน แต่ในปัจจุบันระบบการกำกับดูแลสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน ยังมีได้เน้นความแตกต่างอย่างชัดเจน ยิ่งไปกว่านั้นการกำกับดูแลในด้านสหกรณ์เอง ก็ยังมีจุดที่จะต้องเพิ่มความเข้มแข็งเพื่อยกระดับความเป็นสหกรณ์ให้มีความเจริญเติบโตเต็มตามศักยภาพที่แท้จริง ในด้านความเป็นสหกรณ์ หน่วยงานกำกับดูแลมิได้ให้ความสำคัญแก่การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจของสมาชิกเกี่ยวกับหลักการของสหกรณ์เท่าที่ควร ในอดีตนั้น กรมส่งเสริมสหกรณ์เร่งขยายจำนวนสหกรณ์โดยมิได้เตรียมความพร้อมของสมาชิก สหกรณ์จำนวนมากจึงขาดพลังที่จะนำสมาชิกทั้งหมดให้ทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อเพิ่มความเข้มแข็งและขีดความสามารถในการแข่งขันในระบบตลาดได้สหกรณ์ในประเทศไทยจึงไม่ได้รับการพัฒนาเท่าที่ควรในด้านความเป็นสถาบันการเงิน การกำกับดูแลก็แทบจะไม่มีบทบาทใด ๆ สหกรณ์ต่าง ๆ สามารถกำหนดรอบปีทางบัญชีของตน การจัดทำบัญชีก็ได้เป็นไปตามมาตรฐานทางบัญชีของสถาบันการเงิน ซึ่งเน้น ความชัดเจนในการจัดชั้นสินทรัพย์ตามคุณภาพ และการทำธุรกรรมที่เกี่ยวข้องกันเพื่อตรวจสอบ ความทับซ้อนของผลประโยชน์ รวมทั้งมิได้ให้ความสำคัญต่อความมีธรรมาภิบาลในการบริหาร เป็นต้น

1.4.2 รายงานผลการดำเนินงานและฐานะการเงินสหกรณ์ออมทรัพย์ ประจำปี 2562

โดยกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2562, น.46-47) ได้พบปัญหาและได้ให้ข้อเสนอแนะดังนี้

1) สหกรณ์ออมทรัพย์มีมูลค่าธุรกิจสินเชื่อ (เงินให้กู้ยืมระหว่างปี) ร้อยละ 64.99 หรือเกือบ 2 ใน 3 ของมูลค่าธุรกิจรวมทั้งสิ้น โดยเฉพาะการให้สหกรณ์อื่นกู้ยืมระหว่างปีเพิ่มขึ้นถึง ร้อยละ 90.29 หรือเกือบหนึ่งเท่าตัว ดังนั้นผู้บริหารสหกรณ์ต้องระมัดระวังในการปล่อยกู้ให้เป็นไปตาม กฎระเบียบของสหกรณ์และต้องพิจารณาถึงเสถียรภาพของสหกรณ์อื่นที่กู้ยืมเงินเรา โดยเฉพาะ ความสามารถในการชำระหนี้สิน เพื่อป้องกันความเสียหายและขาดสภาพคล่องทางการเงินที่อาจ เกิดขึ้นกับสหกรณ์ที่ให้กู้เอง หากสหกรณ์อื่นที่กู้เงินไปไม่สามารถชำระหนี้สินได้

2) สหกรณ์ออมทรัพย์บางสหกรณ์ยังมีการดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ซึ่งนอกเหนือจากวัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์ออมทรัพย์ ดังนั้น ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์เหล่านั้น ควรพิจารณาว่าจะทำอย่างไรให้ถูกต้องตามข้อบังคับของสหกรณ์ออมทรัพย์

3) สหกรณ์ออมทรัพย์มีเงินฝากสหกรณ์อื่นเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นผู้บริหาร สหกรณ์ต้องพิจารณาถึงความมั่นคงทางการเงินของสหกรณ์ที่นำเงินไปฝากเป็นสำคัญ โดยติดตาม ข่าวสารและสถานะทางการเงินของสหกรณ์อื่นที่นำเงินไปฝากตลอดเวลา หากพิจารณาแล้วเห็นว่า สหกรณ์อื่นที่นำเงินไปฝากนั้นขาดสภาพคล่องทางการเงิน ผู้บริหารสหกรณ์ควรถอนเงินฝากออกมา ทันทีเพื่อไม่ให้สหกรณ์ออมทรัพย์เราเกิดความเสียหายตามไปด้วย

4) สหกรณ์ออมทรัพย์มีเงินลงทุนทั้งระยะสั้นและระยะยาวเพิ่มขึ้นทุกปี โดยเฉพาะเงินลงทุนที่ไม่อยู่ในความต้องการของตลาด ผู้บริหารสหกรณ์ต้องศึกษาข้อมูลให้ละเอียดทุก ครั้งก่อนลงทุน หากชุมนุมสหกรณ์หรือบริษัทที่สหกรณ์เราไปถือหุ้นกู้หรือหุ้นทุนไว้ขาดสภาพคล่อง ทางการเงินก็จะทำให้สหกรณ์เราไม่สามารถไถ่ถอนหุ้นกู้หรือหุ้นทุนคืนจากชุมนุมหรือบริษัทได้ หรือ อาจได้รับเงินล่าช้า ส่งผลให้สหกรณ์เราประสบกับปัญหาทางการเงินด้วยเช่นกัน

5) สหกรณ์ออมทรัพย์ควรระวังการนำเงินที่ได้มีระยะสั้น ได้แก่ เงินรับฝาก เงิน กู้ยืมระยะสั้น ไปลงทุนและปล่อยกู้ระยะยาว มากกว่า ระยะสั้น ดังนั้นผู้บริหารสหกรณ์ต้องใช้กลยุทธ์ใน การบริหารเงินแบบมีสมดุลระหว่างเงินที่ได้มีระยะสั้นไปลงทุนหรือปล่อยกู้ในระยะเวลาสั้น ส่วนเงินที่ ได้มาในระยะยาวไปลงทุนหรือปล่อยกู้ในระยะยาว เพื่อให้เงินหมุนเวียนทันสำหรับการชำระหนี้ระยะ สั้นและระยะยาว โดยไม่ส่งผลต่อสภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์

6) ผู้บริหารสหกรณ์ควรบริหารเงินทุนของสหกรณ์อย่างเหมาะสม โดยต้องสำรองสินทรัพย์หมุนเวียนที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ทันทีให้เพียงพอต่อการชำระหนี้แก่เจ้าหนี้ และการถอนเงินฝากของสมาชิก เพื่อป้องกันความเสี่ยงด้านสภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์

7) หากอนาคตเกิดวิกฤติการณ์ที่ผู้บริหารสหกรณ์คาดไม่ถึง โดยเฉพาะความต้องการใช้เงินของสมาชิกพร้อม ๆ กัน หากกรณีสมาชิกลาออกจากสหกรณ์ จะเห็นได้ว่าเงินสดและเงินฝากธนาคาร/สหกรณ์อื่นที่มียังไม่เพียงพอต่อการชดเชยให้กับส่วนของเจ้าของสหกรณ์ ซึ่งประกอบด้วยเงินรับฝากจากสมาชิกและทุนเรือนหุ้น ถึงแม้ว่าจะหักเงินให้กู้ยืมแก่สมาชิกออกแล้วก็ตาม เพื่อไม่ให้สหกรณ์ออมทรัพย์เกิดวิกฤติ ขาดสภาพคล่องอย่างรุนแรง ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ต้องหาเงินสดมาสำรองไว้เพื่อให้เพียงพอต่อการจ่ายเงินคืนสมาชิก

8) ปัจจุบันมีข่าวสารเกี่ยวกับการทุจริตของผู้บริหารสหกรณ์เป็นจำนวนมาก ส่งผลให้สมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์บางส่วนขาดความเชื่อมั่นในระบบสหกรณ์ อาจลาออกและถอนเงินฝากจากสหกรณ์ ดังนั้นผู้บริหารสหกรณ์ต้องแสดงให้เห็นว่ามีการบริหารงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ตลอดเวลา สร้างความเชื่อมั่นในระบบสหกรณ์ให้กับสมาชิก เพื่อการเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืนของสหกรณ์ตลอดไป

จากปัญหาและอุปสรรคการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ที่ได้กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปดังต่อไปนี้

(1) ปัญหาการดำเนินการนอกเหนือข้อบังคับและนอกกรอบวัตถุประสงค์ ได้แก่ การลงทุนในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ การดำเนินธุรกิจนอกเหนือจากธุรกิจการเงิน

(2) การกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินฝากและเงินปันผลที่สูงกว่าสถาบันการเงินทั่วไป ทำให้เกิดสภาพคล่องส่วนเกิน และทำให้ต้นทุนดำเนินการสูง

(3) การให้เงินกู้แก่สมาชิก สหกรณ์ออมทรัพย์หลายแห่งมีการกำหนดวงเงินกู้แก่สมาชิกที่สูงและกำหนดระยะเวลาชำระที่ยาวนานเกินไป รวมทั้งกำหนดหลักเกณฑ์ให้ผู้กู้เช่าสามารถกู้ใหม่ได้ในระยะเวลาเร็วขึ้น ทำให้สมาชิกเป็นหนี้ท่วมตัว

(4) การสำรองเงินและสินทรัพย์ที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้คล่อง สหกรณ์ออมทรัพย์ยังไม่มีการบริหารด้านสภาพคล่องหรือมีมาตรการในการสำรองเงิน หากสมาชิกมีความต้องการใช้เงินจำนวนมากและถอนเงินฝากพร้อม ๆ กันหรือหากสมาชิกลาออก จะเห็นได้ว่าเงินสดและเงินฝากธนาคาร/สหกรณ์อื่นที่มี ยังไม่เพียงพอต่อการชดเชยให้กับสมาชิกซึ่งเป็นส่วนของเจ้าของสหกรณ์

(5) การลงทุนโดยไม่ถูกต้องตามกฎหมายสหกรณ์ ได้แก่ การลงทุนในตราสารหนี้ ชื่อหุ้นกู้ ตั๋วสัญญาใช้เงิน ตั๋วแลกเงินที่ไม่เป็นไปตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2563

(6) สมาชิกสหกรณ์ขาดความรู้ด้านสหกรณ์ วัตถุประสงค์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ คือการส่งเสริมการออมและให้กู้เงินเมื่อยามจำเป็น แต่สมาชิกส่วนใหญ่มุ่งหวังเป็นสมาชิกเพื่อกู้เงินโดยขาดความรู้พื้นฐานทางการเงิน ภัยทางการเงินและภัยจากมิจฉาชีพ ขาดการวางแผนการใช้เงิน โดยเฉพาะช่วงวัยเกษียณ เป็นต้น

1.5 บริบทของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดตาก

1.5.1 สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด

1) ประวัติสหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด

สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด จดทะเบียนก่อตั้งเมื่อวันที่ 26 ธันวาคม 2503 ใช้ชื่อว่า “สหกรณ์ครูตาก จำกัดสิ้นใจ” มีสมาชิกแรกตั้ง จำนวน 115 คน และรับสมาชิกเพิ่มในเดือนดำเนินการ 223 คน ต่อมาได้รับจดทะเบียนการเปลี่ยนชื่อเป็น “สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด” ประเภทสหกรณ์การณกิจ ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 หมายเลขทะเบียน 49/10976 เมื่อวันที่ 6 มีนาคม 2512 ใช้สถานที่ของศาลากลางจังหวัดตาก เป็นสำนักงานดำเนินการ มีคณะกรรมการชุดแรก จำนวน 10 คน มีนายจำลอง เวศอุไร ศึกษาธิการจังหวัดตาก ขณะนั้นเป็นประธานกรรมการ นายอนันต์ ฐรรรม เป็นเลขานุการ และนายสมุท โพธิ์พนม ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัดตากเป็นเหรัญญิก มีทุนเรือนหุ้น 8,940 บาท (แปดพันเก้าร้อยสี่สิบบาท) ในปีแรกดำเนินการกำไรสุทธิ 8,586.00 บาท (แปดพันห้าร้อยแปดสิบบาท) ต่อมา มีสมาชิกมากขึ้น มีพนักงานเจ้าหน้าที่เพิ่มขึ้น สถานที่เดิมเป็นห้องเล็กๆ ภายในศาลากลางจังหวัดตากคับแคบ คณะกรรมการดำเนินการชุดที่ 21 ซึ่งมีนายเจียร สุขดี ประธานกรรมการได้ประชุมหารือและมีมติให้จัดซื้ออาคารตึกแถว เลขที่ 6/35-36 ถนนพหลโยธิน ตำบลระแหง อำเภอเมืองตาก จังหวัดตาก บริเวณหลัง โรงเรียนตากพิทยาคม ราคา 500,000 บาท (ห้าแสนบาทถ้วน) จำนวน 2 คูหา 2 ชั้น และย้ายจากศาลากลางจังหวัดตากมีสำนักงานแห่งใหม่ เมื่อวันที่ 9 มกราคม 2523 ต่อมาคณะกรรมการดำเนินการชุดที่ 32 ซึ่งมีนายเลี่ยม พูลเอี่ยม ผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัดตากเป็นประธานกรรมการและมีมติให้จัดซื้อที่ดินใหม่ถึงสำนักงานเกษตรกรจังหวัดตาก ที่ดินจำนวน 1 ไร่ 3 งาน 19 ตารางวา เป็นเงิน 2,157,600.00 บาท (สองล้านหนึ่งแสนห้าหมื่นเจ็ดพันหกสิบบาทถ้วน) และคณะกรรมการดำเนินการชุดที่ 35 และ 36 ได้ดำเนินการประกวดราคาจ้างเหมาก่อสร้างอาคารใหม่ ขนาดกว้าง 12 เมตร ยาว 27 เมตร 3 ชั้น ในวงเงิน 6,998,000.00 บาท

(หกล้านเก้าแสนเก้าหมื่นแปดพันบาทถ้วน) ก่อสร้างแล้วเสร็จ เมื่อวันที่ 26 กันยายน 2539 ซึ่งปัจจุบัน สำนักงานตั้งอยู่เลขที่ 461 หมู่ 5 ถนนพหลโยธิน ตำบลน้ำร้อน อำเภอเมืองตาก จังหวัดตาก โดยมี นายนิวัติ จันทร์แก้ว หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอแม่สอดเป็นประธานกรรมการ ได้กำหนดย้ายมา ดำเนินการยังสำนักงานใหม่และทำพิธีเปิดเมื่อวันที่ 26 ธันวาคม 2539 ซึ่งเป็นวันครบการก่อตั้งสหกรณ์ ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด (<http://www.taktcoop1.com/2563>)

2) วัตถุประสงค์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด

ข้อบังคับสหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด (พ.ศ.2553) มีวัตถุประสงค์เพื่อ ส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของบรรดาสมาชิก โดยวิธีช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกัน และกันตามหลักการสหกรณ์ รวมทั้งในข้อต่อไปนี้

(1) ส่งเสริมให้สมาชิกออมทรัพย์ โดยช่วยให้สามารถสงวนแห่งรายได้ของตนไว้ในทางอันมั่นคง และได้รับประโยชน์ตามสมควร

(2) ส่งเสริมการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหมู่สมาชิก

(3) รับฝากเงินจากสมาชิกหรือสหกรณ์อื่น

(4) จัดหาทุนเพื่อกิจการตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

(5) ให้เงินกู้แก่สมาชิก

(6) ให้สหกรณ์อื่นกู้ยืมเงิน

(7) ซื้อหุ้นของธนาคาร ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความช่วยเหลือทางการเงิน

แก่สมาชิก

(8) ซื้อหุ้นของชุมนุมสหกรณ์หรือสหกรณ์อื่น

(9) ซื้อหุ้นของสถาบันที่ประกอบธุรกิจอันทำให้เกิดความสะดวกหรือส่งเสริม

ความเจริญแก่กิจการของสหกรณ์

(10) ซื้อหลักทรัพย์รัฐบาลหรือรัฐวิสาหกิจ

(11) ออกตั๋วสัญญาใช้เงินและตราสารการเงิน

(12) ฝากหรือลงทุนอย่างอื่นตามกฎหมายและตามที่คณะกรรมการพัฒนาการ

สหกรณ์แห่งชาติกำหนด

(13) ดำเนินการให้กู้ยืมเพื่อการเคหะ

(14) ให้สวัสดิการและการสงเคราะห์ตามสมควรแก่สมาชิกและครอบครัว

(15) ร่วมมือกับทางราชการ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ชุมนุมสหกรณ์และสหกรณ์อื่น เพื่อส่งเสริมและปรับปรุงกิจการของสหกรณ์

(16) กระทำการต่าง ๆ ตามที่อนุญาตไว้ในกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กล่าวข้างต้น รวมถึงซื้อถือกรรมสิทธิ์หรือทรัพย์สินครอบครอง กู้ยืม เช่า หรือให้เช่าซื้อ หรือให้เช่าซื้อโอนหรือรับโอนสิทธิการเช่า หรือสิทธิการเช่าซื้อขาย หรือจำหน่าย จำนอง หรือรับ จำนอง จำนำ หรือรับจำนำ ด้วยวิธีอื่นใด ซึ่งทรัพย์สินแก่สมาชิกหรือของสมาชิก

(17) ให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่สมาชิก

(18) ขอรับความช่วยเหลือทางวิชาการ จากทางราชการหน่วยงานของต่างประเทศ หรือบุคคลอื่น

(19) ดำเนินกิจการอย่างอื่นบรรดาที่เกี่ยวกับหรือเนื่องในการจัดให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

3) ฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด

ตารางที่ 2.1 ผลการดำเนินงาน สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด ปี 2560-2562

ลำดับที่	รายละเอียด	ปี 2560 (ล้านบาท)	ปี 2561 (ล้านบาท)	ปี 2562 (ล้านบาท)
1	จำนวนสมาชิก	5,329	5,314	5,355
2	ทุนเรือนหุ้น	1,920,288,880.00	1,999,436,820.00	2,030,915,040.00
3	ทุนสำรอง	219,316,559.90	235,317,105.76	257,201,529.10
4	ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบและอื่น ๆ	51,348,549.93	43,205,870.96	42,389,370.96
5	ทุนของสหกรณ์	2,350,267,596.69	2,459,838,336.56	2,512,925,534.60
5	หนี้สินรวม	2,741,341,462.80	2,723,641,603.63	2,729,031,677.13
6	สินทรัพย์รวม	5,091,609,059.49	2,459,838,336.56	2,512,925,534.60
7	กำไรสุทธิ	159,313,606.86	181,878,539.84	182,419,594.54

ที่มา : งบแสดงฐานะการเงินสหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด (2560-2562, น. 8-9)

1.5.2 สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด

1) ประวัติสหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขจังหวัดตาก จำกัด จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม 2531 ตามวัตถุประสงค์ของข้าราชการและลูกจ้างประจำในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขในจังหวัดตากกลุ่มหนึ่ง เพื่อต้องการส่งเสริมให้ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่สมัครเป็นสมาชิกรู้จักการออมทรัพย์และสร้างเสริมชีวิตให้มีคุณภาพที่ดีขึ้น เมื่อเริ่มดำเนินการสหกรณ์ ๑ มีสมาชิกรวม 121 ราย ถือหุ้นเป็นจำนวน 1,390 หุ้นเป็นเงินค่าหุ้น จำนวน 13,900 บาท จดทะเบียนเป็นสหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัดเมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม 2531 เลขทะเบียน สทส.(อ)51/2531 ถึงปัจจุบันรวม 32 ปี

2) วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสหกรณ์ เพื่อส่งเสริมการออมทรัพย์ แบ่งออกเป็น 2 วิธีคือ (1) ส่งเสริมการออมทรัพย์โดยการถือหุ้น สหกรณ์กำหนดให้สมาชิกส่งชำระค่าหุ้นเป็นประจำทุกเดือน โดยการหักเงินค่าหุ้น ณ ที่จ่ายเงินเดือน (2) ส่งเสริมการออมทรัพย์ โดยการรับฝากเงินจากสมาชิก ซึ่งแยกเงินรับฝากออกเป็น 3 ประเภท คือ เงินรับฝากประจำ เงินรับฝากออมทรัพย์และเงินรับฝากออมทรัพย์พิเศษ ตามข้อบังคับสหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด (พ.ศ.2553) มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของบรรดาสมาชิก โดยวิธีช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์ รวมทั้งในข้อต่อไปนี้

(1) ส่งเสริมให้สมาชิกออมทรัพย์ โดยช่วยให้สามารถสงวนแห่งรายได้ของตนไว้ในทางอันมั่นคง และได้รับประโยชน์ตามสมควร

(2) ส่งเสริมการช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหมู่สมาชิก

(3) รับฝากเงินจากสมาชิกหรือสหกรณ์อื่น

(4) จัดหาทุนเพื่อกิจการตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

(5) ให้เงินกู้แก่สมาชิก

(6) ให้สหกรณ์อื่นกู้ยืมเงิน

(7) ซื้อหุ้นของธนาคาร ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความช่วยเหลือทางการเงิน

แก่สมาชิก

(8) ซื้อหุ้นของชุมนุมสหกรณ์หรือสหกรณ์อื่น

(9) ซื้อหุ้นของสถาบันที่ประกอบธุรกิจอันทำให้เกิดความสะดวกหรือส่งเสริมความเจริญแก่กิจการของสหกรณ์

(10) ซื้อหลักทรัพย์รัฐบาลหรือรัฐวิสาหกิจ

- (11) ออกตั๋วสัญญาใช้เงินและตราสารการเงิน
- (12) ฝากหรือลงทุนอย่างอื่นตามกฎหมายและตามที่คณะกรรมการพัฒนาการ
สหกรณ์แห่งชาติกำหนด
- (13) ดำเนินการให้กู้ยืมเพื่อการเคหะ
- (14) ให้สวัสดิการและการสงเคราะห์ตามสมควรแก่สมาชิกและครอบครัว
- (15) ร่วมมือกับทางราชการ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ชุมนุม
สหกรณ์และสหกรณ์อื่น เพื่อส่งเสริมและปรับปรุงกิจการของสหกรณ์
- (16) กระทำการต่าง ๆ ตามที่อนุญาตไว้ในกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์เพื่อให้
เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กล่าวข้างต้น รวมถึงซื้อถือกรรมสิทธิ์หรือทรัพย์สินครอบครอง กู้ยืม เช่า
หรือให้เช่าซื้อ หรือให้เช่าซื้อออนไลน์หรือรับโอนสิทธิการเช่า หรือสิทธิการเช่าซื้อขาย หรือจำหน่าย จำนอง
หรือรับ จำนอง จำนำ หรือรับจำนำ ด้วยวิธีอื่นใด ซึ่งทรัพย์สินแก่สมาชิกหรือของสมาชิก
- (17) ให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่สมาชิก
- (18) ขอรับความช่วยเหลือทางวิชาการ จากทางราชการหน่วยงานของ
ต่างประเทศ หรือบุคคลอื่น
- (19) ดำเนินกิจการอย่างอื่นบรรดาที่เกี่ยวกับหรือเนื่องในการจัดให้สำเร็จตาม
วัตถุประสงค์ของสหกรณ์

3) ฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด

ตารางที่ 2.2 ผลการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด ปี 2560-2562

ลำดับที่	รายละเอียด	ปี 2560 (ล้านบาท)	ปี 2561 (ล้านบาท)	ปี 2562 (ล้านบาท)
1	จำนวนสมาชิก	3,011	3,026	3,092
2	ทุนเรือนหุ้น	1,041,288,878.00	1,137,501,230.00	1,227,889,480.00
3	ทุนสำรอง	65,984,023.41	73,947,986.30	82,925,202.18
4	ทุน	1,190,510,851.11	1,305,462,525.24	1,412,575,523.63
5	ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบและอื่น ๆ	3,602,155.81	4,290,644.81	4,723,543.26

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ลำดับที่	รายละเอียด	ปี 2560 (ล้านบาท)	ปี 2561 (ล้านบาท)	ปี 2562 (ล้านบาท)
6	หนี้สินรวม	687,611,952.92	825,839,691.20	848,878,260.55
7	สินทรัพย์รวม	1,878,122,804.03	2,131,302,216.44	2,261,456,523.63
8	กำไรสุทธิ	79,637,801.11	89,722,664.13	97,037,037.64

ที่มา : งบแสดงฐานะการเงินสหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด (2560-2562, น. 8-9)

1.5.3 สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด

สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด ได้จดทะเบียนเมื่อวันที่ 20 เมษายน 2516 เลขทะเบียนสหกรณ์ที่ กพร. 10/2516 ที่ตั้งสำนักงาน กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด ถนนตาก-แม่สอด เลขที่ 25 หมู่ที่ 4 ตำบลหนองบัวใต้ อำเภอเมืองตาก จังหวัดตาก มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของบรรดาสมาชิก โดยวิธีช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์ รวมทั้งในข้อต่อไปนี้

- (1) ส่งเสริมให้สมาชิกออมทรัพย์ โดยช่วยให้สามารถสว่นแห่งรายได้ของตนไว้ในทางอันมั่นคง และได้รับประโยชน์ตามสมควร
- (2) ส่งเสริมการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหมู่สมาชิก
- (3) รับฝากเงินจากสมาชิกหรือสหกรณ์อื่น
- (4) จัดหาทุนเพื่อกิจการตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์
- (5) ให้เงินกู้แก่สมาชิก
- (6) ให้สหกรณ์อื่นกู้ยืมเงิน
- (7) ซื้อหุ้นของธนาคาร ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่สมาชิก
- (8) ซื้อหุ้นของชุมนุมสหกรณ์หรือสหกรณ์อื่น
- (9) ซื้อหุ้นของสถาบันที่ประกอบธุรกิจอันทำให้เกิดความสะดวกหรือส่งเสริมความเจริญแก่กิจการของสหกรณ์
- (10) ซื้อหลักทรัพย์รัฐบาลหรือรัฐวิสาหกิจ
- (11) ออกตั๋วสัญญาใช้เงินและตราสารการเงิน

(12) ฝากหรือลงทุนอย่างอื่นตามกฎหมายและตามที่คณะกรรมการพัฒนาการ
สหกรณ์แห่งชาติกำหนด

(13) ดำเนินการให้กู้ยืมเพื่อการเคหะ

(14) ให้สวัสดิการและการสงเคราะห์ตามสมควรแก่สมาชิกและครอบครัว

(15) ร่วมมือกับทางราชการ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ชุมนุมสหกรณ์
และสหกรณ์อื่น เพื่อส่งเสริมและปรับปรุงกิจการของสหกรณ์

(16) กระทำการต่าง ๆ ตามที่อนุญาตไว้ในกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์เพื่อให้เป็นไป
ตามวัตถุประสงค์ที่กล่าวข้างต้น รวมถึงซื้อถือกรรมสิทธิ์หรือทรัพย์สินครอบครอง กู้ยืม เช่าหรือให้
เช่าซื้อ หรือให้เช่าซื้อโอนหรือรับโอนสิทธิการเช่า หรือสิทธิการเช่าซื้อขาย หรือจำหน่าย จำนองหรือรับ
 จำนอง จำนำ หรือรับจำนำ ด้วยวิธีอื่นใด ซึ่งทรัพย์สินแก่สมาชิกหรือของสมาชิก

(17) ให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่สมาชิก

(18) ขอรับความช่วยเหลือทางวิชาการ จากทางราชการหน่วยงานของต่างประเทศ หรือ
บุคคลอื่น

(19) ดำเนินกิจการอย่างอื่นบรรดาที่เกี่ยวกับหรือเนื่องในการจัดให้สำเร็จตาม
วัตถุประสงค์ของสหกรณ์

3) **ฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวน
ชายแดนที่ 34 จำกัด**

ตารางที่ 2.3 ผลการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด ปี 2560-2562

ลำดับที่	รายละเอียด	ปี 2560 (ล้านบาท)	ปี 2561 (ล้านบาท)	ปี 2562 (ล้านบาท)
1	จำนวนสมาชิก	1,113	1,135	1,117
2	ทุนเรือนหุ้น	262,871,270.00	288,293,540.00	310,116,570.00
3	ทุนสำรอง	43,594,934.80	48,888,635.98	54,094,076.74
4	ทุนของสหกรณ์	339,989,089.82	374,682,007.41	405,890,320.48
5	ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบและอื่น ๆ	1,888,814.47	3,536,639.25	6,264,986.00

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

ลำดับที่	รายละเอียด	ปี 2560 (ล้านบาท)	ปี 2561 (ล้านบาท)	ปี 2562 (ล้านบาท)
6	หนี้สินรวม	450,801,113.93	497,511,905.58	470,683,841.39
7	สินทรัพย์รวม	790,790,203.75	872,193,912.99	876,574,161.84
8	กำไรสุทธิ	31,634,073.55	33,963,192.18	35,364,687.74

ที่มา : งบแสดงฐานะการเงินสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด (2560-2562, น. 8-9)

จากการศึกษาบริบทของสหกรณ์ออมทรัพย์ทั้งสามแห่ง มีวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับด้วยข้อความที่เหมือนกัน ทั้งนี้ เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของบรรดาสมาชิก สมาชิกของสหกรณ์มีความแตกต่างในแต่ละอาชีพ ได้แก่ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ข้าราชการและบุคลากรกระทรวงสาธารณสุขและ ข้าราชการและบุคลากรตำรวจตระเวนชายแดน กระทรวงมหาดไทย โดยมุ่งเน้นวิธีการช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์ มุ่งเน้นการส่งเสริมให้สมาชิกออมเงิน ฝากเงิน และการถือหุ้น การให้เงินกู้แก่สมาชิกตามความจำเป็น ตลอดจนการให้สวัสดิการต่าง ๆ แก่สมาชิกตามความเหมาะสม รวมทั้งการสงเคราะห์แก่สมาชิกและครอบครัวตามสมควร

2. แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาล

2.1 ความเป็นมาของธรรมาภิบาล

หลังสงครามโลกครั้งที่สอง ได้นำมาสู่การเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่ในหลายประการ เหล่าประเทศผู้ชนะฝ่ายสัมพันธมิตรและองค์การระหว่างประเทศได้ให้ความช่วยเหลือประเทศกำลังพัฒนา โดยกำหนดเกณฑ์ เงื่อนไขที่เน้นแนวทางการเมือง เพื่อส่งเสริมประชาธิปไตยและการปฏิรูปการบริหารภาครัฐ แต่ไม่ประสบความสำเร็จมากนัก กระทั่งปลายคริสต์ศตวรรษที่ 20 คือประมาณ พ.ศ. 2533 สิ้นสุดยุคสงครามเย็น ได้มีการพัฒนาแนวคิดและหลักธรรมาภิบาล หรือ Good Governance ปรากฏชัดเจนขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางและเป็นเงื่อนไขในการช่วยเหลือประเทศกำลังพัฒนาจนกลายมา

เป็นที่รู้จักไปทั่วโลก ด้วยเหตุผลและสาเหตุสำคัญที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปความเป็นมาของธรรมาภิบาลได้ดังนี้ (เสนีย์ คำสุข, 2561, น. 10-6 -10-7) 1) การล่มสลายของประเทศในกลุ่มโซเวียตและยุโรปตะวันออก ทำให้ประเทศผู้บริจากรายใหญ่รับเอาเงื่อนไขทางการเมืองมารวมอยู่ในเงื่อนไขที่ประเทศผู้รับบริจาค และความช่วยเหลือในรูปแบบต่าง ๆ ต้องปฏิบัติไปพร้อม ๆ กัน เพราะประเทศผู้บริจาค โดยเฉพาะสหรัฐอเมริกาและพันธมิตรตะวันตกไม่มีความจำเป็นต้องให้การสนับสนุน “ระบอบการเมืองเผด็จการ” ที่ต่อต้านคอมมิวนิสต์อีกต่อไปแล้ว 2) ในช่วง พ.ศ. 2533 การสร้างประชาธิปไตยได้ขยายออกไปในทุกภูมิภาคของโลก พร้อมกับการเกิดขึ้นของขบวนการนิคมประชาธิปไตยของกลุ่มคนในท้องถิ่นต่าง ๆ ที่ช่วยให้ประเทศตะวันตกได้รับความชอบธรรมในนโยบายการให้ความช่วยเหลือที่เน้นเงื่อนไขการส่งเสริมประชาธิปไตยในประเทศที่ได้รับความช่วยเหลือ 3) แรงกดดันภายในประเทศที่ได้รับความช่วยเหลือเองที่ผลักดันและเรียกร้องให้มีธรรมาภิบาลตามเงื่อนไขของประเทศหรือองค์กรที่ช่วยเหลือ รัฐบาลประเทศที่ได้รับความช่วยเหลือเองก็เชื่อว่าการจะได้รับการสนับสนุนที่เข้มแข็งมากขึ้นจากสาธารณชนจำเป็นต้องใช้จ่ายเงินตามเงื่อนไข คือ การส่งเสริมประชาธิปไตยและเคารพในสิทธิมนุษยชน 4) ในช่วงทศวรรษ 1990s หรือราว พ.ศ. 2539-2540 การกล่าวหาเกี่ยวกับความล้มเหลวของการปรับโครงสร้างและการเปิดเสรีทางเศรษฐกิจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ล้วนระบุไปที่ “การจัดการทางการเมืองการปกครองที่ด้อยคุณภาพ” ที่เด่นชัดคือ โครงสร้างรัฐบาลอ่อนแอ การขาดสมรรถนะด้านการบริหาร การคอร์รัปชัน การจัดทำนโยบายที่ขาดความรับผิดชอบและไม่เปิดกว้างและการไม่มีหลักนิติธรรม และ 5) เกิดการรับรู้โดยทั่วไปว่าการจัดการการเมืองการปกครองได้นับผลจากความช่วยเหลือต่าง ๆ คือ ความช่วยเหลือที่ได้รับอาจมีผลทำลายธรรมาภิบาลก็ได้ เมื่อได้รับความช่วยเหลือมากขึ้นพบว่าคุณภาพการจัดการการเมืองการปกครองมักจะลดลงจากการคอร์รัปชันเงินช่วยเหลือ โดยกลุ่มผู้มีอำนาจ เหตุนี้จึงเกิดการขยายความเชื่อว่าการโครงการความช่วยเหลือจะต้องมีการออกแบบเพื่อพัฒนาที่จะช่วยดำรงธรรมาภิบาลได้ มีเป้าหมายสำคัญในการทำให้เกิดการปฏิรูปสถาบันที่อ่อนแอ เช่น หน่วยงานราชการ และฝ่ายตุลาการ เป็นต้น เพื่อให้ความสามารถและความรับผิดชอบด้านการบริหารเข้มแข็งมากขึ้น

กรอบแนวคิดธรรมาภิบาล หรือ Good Governance ที่เริ่มปรากฏชัดเจนมากขึ้นและได้แพร่หลายออกไปทั่วโลกควบคู่กับกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ตั้งแต่หลังยุคสงครามเย็นสิ้นสุดลง ความสำคัญและความหมายของธรรมาภิบาลจึงขึ้นกับจุดเน้นหรือความแตกต่างกันไปขององค์กรหรือแต่ละประเทศ แต่ยังมีภาพรวมที่เน้นรูปแบบการปกครองหรือรัฐบาล ในแนวทางประชาธิปไตยที่สัมพันธ์กับค่านิยมทางการเมืองที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ธนาकार โลกเป็นสถาบันแรกสุดที่ได้

นำเสนอแนวคิด “โครงการการจัดการภาครัฐ” เพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการการเมืองการปกครองที่ดีขึ้นภายใต้กรอบเงื่อนไขต่าง ๆ ของการให้ความช่วยเหลือในการพัฒนาที่รู้จักในกรอบ “โครงสร้างการปรับปรุงโครงสร้าง” หรือ SAP (Structural Adjustment Program) และมีสถาบันหลายสถาบันนานาชาติ เช่น กองทุนการเงินระหว่างประเทศ หรือ I.M.F (International Monetary Fund) และประเทศผู้บริจาครายใหญ่อีกหลายสถาบันมีบทบาทเกี่ยวข้องในการส่งเสริมและสนับสนุน “ธรรมาภิบาล” นับตั้งแต่ พ.ศ. 2533 เป็นต้นมา

ในประเทศไทยแนวคิดธรรมาภิบาล หรือ Good Governance ได้แพร่หลายเข้ามาหลังกรณีวิกฤตเศรษฐกิจ พ.ศ.2540 เมื่อประเทศไทยขาดสภาพคล่องต้องได้รับความช่วยเหลือด้านการเงินและด้านอื่น ๆ จากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ หรือ I.M.F เพื่อให้สอดคล้องกับประเทศผู้รับการช่วยเหลือในด้านการเมืองและการบริหารภาครัฐนั้น รัฐบาลจึงได้ออกประกาศใช้ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 ที่ได้จัดแยกองค์ประกอบของระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีออกเป็น 6 อย่าง (เสนีย์ คำสุข, 2561, น. 10-15) คือ 1) หลักนิติธรรม 2) หลักความโปร่งใส 3) หลักความรับผิดชอบ 4) หลักความคุณธรรม 5) หลักการมีส่วนร่วมและ 6) หลักความคุ้มค่า ต่อมาได้มีการออกพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 6) พ.ศ.2545 ที่มีการระบุไว้ในมาตรา 3/1 วรรคแรกว่า “...ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” และในปีต่อมาได้ออกประกาศใช้ “พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546” โดยแยกสาระสำคัญออกเป็น 9 หมวด

ต่อมาสำนักงานโครงการพัฒนาของสหประชาชาติ หรือ UNDP (United Nations Development Program) ได้นำเสนอความหมายใหม่ของ Good Governance โดยมีการนำเอาแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนา (ทรัพยากรมนุษย์) เข้ามารวมไว้ด้วยจนทำให้กลายเป็น 9 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การมีส่วนร่วม 2) หลักนิติธรรม 3) ความโปร่งใส 4) การตอบสนอง 5) การมุ่งหาฉันทามติ 6) ความเสมอภาค/เที่ยงธรรม 7) ประสิทธิภาพและประสิทธิผล 8) ภาระรับผิดชอบ และ 9) วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ผลักดันและเสนอนโยบายต่อคณะรัฐมนตรีจนเกิด “แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ พ.ศ. 2551-2555” และ เสนอ “หลักการของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” หรือ “ธรรมาภิบาล” คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบในวันที่ 24 เมษายน 2555 ประกอบด้วย 4 หลักการสำคัญและ 10 หลักการย่อย ซึ่งเป็นไปตามแนวทางของ UNDP (United Nations Development Program) (เสนีย์ คำสุข, 2561, น. 10-15 - 10-16)

ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศด้านการบริหารจัดการที่ดี ได้มุ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาประสิทธิภาพของภาคราชการไปสู่เป้าหมายเป็นระบบราชการแบบเปิด เน้นการสร้างความเข้มแข็งทุกภาคเพื่อให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ และเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างภาครัฐกับประชาชน เกิดการประสานร่วมมือกันในการพัฒนาประเทศ และได้ขยายกรอบการดำเนินงานให้ครอบคลุมทุกภาคส่วนของสังคม ได้กำหนดเป็นนโยบายการบริหารจากส่วนกลางลงสู่ระดับกระทรวง ทบวง กรมและส่วนภูมิภาคตามลำดับ “ธรรมาภิบาล” จึงถูกนำมาใช้เป็นหลักการบริหารจัดการในองค์กรและแพร่หลายไปในปัจจุบันทั้งหน่วยงานภาครัฐ เอกชน และรัฐวิสาหกิจ

2.2 ความหมาย ความสำคัญของธรรมาภิบาล

2.2.1 ความหมายของธรรมาภิบาล

ชนิดดา กลมกลิ้ง (2552, น. 17-18) ได้ศึกษาความหมายของธรรมาภิบาล โดยแบ่งออกเป็นฝั่งประเทศในแถบตะวันตก ได้กล่าวถึง “ธรรมาภิบาล” ว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ การวางระบบโครงสร้าง การมีส่วนร่วมของประชาชนและการใช้อำนาจทางการเมืองเพื่อการบริหารจัดการ ประเทศในแถบตะวันออกได้ให้ความหมายของคำว่า “ธรรมาภิบาล” ว่า หมายถึง ระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ มีคุณธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้และมีความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ดังนั้น “ธรรมาภิบาล” จึงเป็นแนวทางในการจัดระเบียบเพื่อให้สังคมของประเทศทั้งภาครัฐภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชนของทั้งประเทศ สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุขและตั้งอยู่ในความถูกต้องเป็นธรรม

กชกร เอื้อไพโรจน์ถาวร (2553, น. 21) ได้ให้ความหมายของธรรมาภิบาล หมายถึง ความถูกต้องในการบริหารจัดการประเทศทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง โดยมีการร่วมมือกันของทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน ซึ่งเน้นที่การบริหารจัดการต้องมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ พร้อมทั้งเป็นประโยชน์ในการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนต่อไป

นันทวัน อินทชาติ (2557, น. 14) ได้ให้ความหมายคำว่า “ธรรมาภิบาล” มีความหลากหลายขึ้นอยู่กับลักษณะการปกครอง วัฒนธรรม และวัตถุประสงค์ของประเทศและองค์กรที่จะผลักดันแนวคิดนี้ไปใช้ จึงอาจสรุปได้ว่า “ธรรมาภิบาล” เป็นเครื่องมือสำคัญของสังคม โดยเป็นกรอบหรือแนวทางในการวางแผนเพื่อพัฒนาทุกส่วนของสังคม ด้วยการประสานความร่วมมือจาก 3 ฝ่าย ได้แก่ ภาครัฐ เอกชนและประชาชน ในอันที่จะจัดระบบในการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อใช้เป็นกลไกในการปฏิบัติให้ได้ผลอย่างเป็นรูปธรรม ได้แก่ การมีระบบราชการที่มีประสิทธิภาพ

สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ ภาคเอกชนและประชาชนมีความเข้มแข็ง ประเทศชาติมีการพัฒนาที่ยั่งยืน สามารถอยู่ได้ด้วยศักยภาพของตนเอง

มณฑิรา มีรส (2558, น. 21) ได้ให้ความหมายว่า ธรรมนูญเป็นการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจ เอกชน และภาคประชาชน สามารถแสดงออกซึ่งผลประโยชน์ที่จะปกป้องสิทธิของตนเองตามกฎหมายและแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกันบนหลักการมีส่วนร่วม มีความโปร่งใสที่สามารถตรวจสอบได้ มีความรับผิดชอบต่อผลที่กระทำและมีความยุติธรรม จริยธรรมที่ดีในการปฏิบัติงานภายใต้การปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย คือ ตอบสนองความต้องการของคนในสังคม มีระบบบริหารราชการที่ดีมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน และสามารถแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต

เสนีย์ คำสุข (2561, น.10-16) กล่าวว่า สำนักงานโครงการพัฒนาของสหประชาชาติ UNDP (United Nations Development Program) ได้วางกรอบความหมายของ Good Governance คือ หลักธรรมนูญของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ที่จะต้องมีการบริหารภาครัฐในแนวทางใหม่ร่วมกับค่านิยมประชาธิปไตย มีความเป็นประชาธิปไตย และมีความรับผิดชอบทางการบริหาร

เสนีย์ คำสุข (2561, น. 10-14) กล่าวถึง ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมาย ในเรื่องระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance) ไว้ว่า คือ การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมและภาคธุรกิจเอกชนและภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุมถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการและฝ่ายธุรกิจ สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรู้รักสามัคคี และร่วมกันเป็นพลัง ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศ เพื่อบรรเทาป้องกันหรือแก้ไขเยียวยาภาวะวิกฤต ภัยอันตรายที่อาจจะมามีมาในอนาคต และสังคมจะรู้สึกถึงความยุติธรรม ความโปร่งใสและความมีส่วนร่วม อันเป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข สอดคล้องกับความเป็นไทย รัฐธรรมนูญและกระแสโลกในปัจจุบัน

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2561, น. 4) ได้ให้ความหมาย ธรรมนูญ หรือ Good governance หรือการกำกับดูแลกิจการที่ดี หมายถึง การบริหารจัดการบ้านเมือง สังคม องค์กร สถาบัน หรือธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์สุจริต (Honesty) ความเปิดเผยโปร่งใส (Transparency) ความรับผิดชอบต่อและรับรองที่ตรวจสอบได้ (Accountability) ความชอบธรรม ยุติธรรม (Fairness) ความมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ (Quality and Efficiency) และการมีมาตรฐาน คุณธรรม จริยธรรมเป็นการทั่วไป (General

Ethical and Moral Standard) เป็นหลักที่มีคุณค่าและสำคัญมาก จึงควรที่จะนำมาปรับใช้ในการดำเนินกิจกรรมทั้งด้านการเมือง การปกครอง เศรษฐกิจ ธุรกิจ สังคม สาธารณสุขการศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม เพื่อนำพาให้สังคมไทย ธุรกิจไทย โดยรวมมีความเข้มแข็งมั่นคงและเจริญก้าวหน้า สำหรับธุรกิจนั้น หลักธรรมาภิบาล คือ หัวใจในการดำเนินธุรกิจที่มีผลต่อทุกฝ่ายให้ได้รับผลประโยชน์ที่ยุติธรรม ตั้งแต่ผู้บริหาร ผู้ถือหุ้น เจ้าหน้าที่ ลูกค้า รวมถึงสังคมและประเทศชาติ

จากความหมายของธรรมาภิบาลที่มีผู้อธิบายไว้หลายหลายด้วยวิธีคิดหรือจุดเน้นที่แตกต่างกันนั้น ผู้วิจัย สรุปความหมายของ “ธรรมาภิบาล” ว่า หมายถึง หลักแห่งคุณความดีในการบริหารจัดการองค์กร เป็นแนวทางการดำเนินกิจกรรมทั้งปวงภายใต้หลักการบริหารที่ดี การรู้จักบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยส่งเสริมค่านิยมองค์กร วิธีการ คุณค่า ตลอดจนมีการสื่อสารที่ดี มีการตัดสินใจอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้และการบริหารความเสี่ยงที่รัดกุม เพื่อสร้างความเข้มแข็งจากภายในองค์กรสู่การสร้างเกราะป้องกันภัยอันตรายต่าง ๆ ที่เข้ามากระทบเกิดการพัฒนายั่งยืน

2.2.2 ความสำคัญของธรรมาภิบาล

จากความหมายของ Good Governance ที่ได้นำเสนอมาข้างต้น สามารถชี้ให้เห็นถึงความสำคัญได้หลายลักษณะ เสนีย์ คำสุข (2561, น. 10-16 – 10-18) ได้แจกแจงออกมาเป็นประเด็นได้ดังนี้ คือ

1) ความสำคัญในด้านของการพัฒนาและบูรณาการด้านแนวคิดหลายแนวคิด ให้เข้ากับสถานการณ์ของสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในหลาย ๆ มิติ ตามกระแสโลกาภิวัตน์ตอนต้นศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คือ แนวคิดการพัฒนาทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และการเมือง การปกครองและการบริหารจัดการ ซึ่งเดิมประเทศตะวันตกที่เป็นผู้บริจากรายใหญ่และมีอิทธิพลอยู่ในองค์กรสหประชาชาติ เน้นแนวคิดการปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐ และการพัฒนาการเมืองไปสู่แนวทางประชาธิปไตย เพื่อให้ระบบการเมืองและการบริหารของรัฐมีความสามารถในการดำเนินการนโยบายไปสู่การพัฒนาที่ทำให้ประชาชนทุกกลุ่มได้รับประโยชน์อย่างแท้จริง เมื่อเกิดปัญหาในทางปฏิบัติ เพราะประเทศกำลังพัฒนาส่วนใหญ่ไม่สามารถปรับเปลี่ยนไปสู่แนวทางประชาธิปไตยได้อย่างแท้จริง และกลุ่มผู้นำทางการเมืองมักพยายามผูกขาดอำนาจและการคอร์รัปชั่นแพร่ระบาดออกไปทุกส่วนของรัฐ ประเทศผู้บริจากรายใหญ่ และองค์การระหว่างประเทศหลายองค์การ ก็ได้พัฒนาแนวคิดด้านนี้ให้ชัดเจนและครอบคลุมมากยิ่งขึ้น รวมทั้งบูรณาการเอาแนวคิดด้านสิทธิมนุษยชนและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เข้ามาประกอบเพิ่มเติมด้วย ทำให้กลายเป็นแนวคิดที่

แพร่หลายออกไปในประเทศและในหลายแคว้นที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐ วงวิชาการ ภาคเอกชน และประชาสังคม และเกิดการถก อภิปรายและขยายแนวคิดออกไปอย่างกว้างขวางในยุคนี้

2) *ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานในองค์การทุกระดับ ทั้งภาครัฐ เอกชน ประชาสังคม และอื่น ๆ ทั้งระดับนานาชาติ ชาติและท้องถิ่น* เพราะเหตุผลจาก “เงื่อนไข” หรือแรงกดดันจากประเทศผู้ให้ความช่วยเหลือรายใหญ่และองค์การระหว่างประเทศที่เข้ามาให้การช่วยเหลือหรือประเทศกำลังพัฒนาทั้งหมดเข้าเป็นสมาชิกหรือภาคีเครือข่ายในองค์การหรือกลุ่มที่รวมตัวกัน เพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะด้าน และเหตุผลจากแรงกดดันหรือความต้องการของประชาชนหรือภาคประชาสังคมในแต่ละประเทศโดยตรง เพราะในยุคโลกาภิวัตน์นั้น เทคโนโลยีในด้านต่าง ๆ รวมทั้งการสื่อสาร ความก้าวหน้าและสะดวก รวดเร็วมาก แนวคิด Good Governance จึงแพร่กระจายไปสู่คนทุกระดับ หรือในทางกลับกัน คนยุคนี้สามารถเข้าถึงข่าวสารต่าง ๆ ได้ง่ายกว่าเดิมมาก

ตั้งแต่ตอนปลายศตวรรษที่ 20 มาจนถึงต้นศตวรรษที่ 21 จึงเกิดแนวคิดและแนวทาง “การปฏิรูป” การบริหารงานภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมในทุกสังคมทั่วโลก ซึ่งแนวคิดหลักในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ ก็คือ เพื่อให้เกิด “การบริหารจัดการการเมืองการปกครองที่ดี” หรือ Good Governance ที่จะต้องมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และมีผลสัมฤทธิ์ สอดคล้องความต้องการของประชาชนทุกกลุ่มได้มากที่สุด ลดหรือป้องกันการคอร์รัปชันได้อย่างเห็นผลต่างไปจากในอดีต

3) *ความสำคัญต่อการพัฒนาการเมืองระบอบประชาธิปไตย (Democratization)* ในสังคมที่ไม่เป็นประชาธิปไตยและเกิดความไม่มั่นคงทางการเมืองอยู่เสมอ ดังที่ปรากฏกระแสการสร้างและพัฒนาการเมืองประชาธิปไตยแพร่หลายในทุกภูมิภาคของโลกตั้งแต่สิ้นสุดยุคสงครามเย็นเป็นต้นมา ทั้งในกลุ่มประเทศอดีตคอมมิวนิสต์ ประเทศเผด็จการพรรคเดียว เผด็จการ เผด็จการโดยผู้นำคนเดียว เผด็จการทหารและอื่น ๆ รวมทั้งประเทศไทยที่มีทั้งเผด็จการ “แบบอำมาตยาธิปไตย” (Bureaucratic Polity) เผด็จการสภา เผด็จการ ธนาธิปไตย (Plutocracy) มาตั้งแต่ พ.ศ. 2475 ประเทศเหล่านี้ นอกจากจะมุ่งพัฒนาการเมืองการปกครองประชาธิปไตยแล้ว ยังมีการนำเอาแนวคิด Good Governance เข้ามาประยุกต์ในการปฏิรูประบบการเมืองการบริหาร และในกระบวนการนโยบายไปปฏิบัติอย่างกว้างขวาง จนบางครั้งทำให้เกิดการผสมผสาน 2 แนวคิดดังกล่าว จนเกือบจะกลายเป็นเรื่องเดียวกัน

4) *ความสำคัญต่อการสร้างกลไกหรือยุทธวิธีในการเอาชนะปัญหาการทุจริตคนโกงหรือการคอร์รัปชันที่เป็นปัญหาในทุกประเทศทั่วโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศกำลังพัฒนา* แนวคิดนี้ริเริ่มมาจากประเทศตะวันตกที่เป็นผู้บริจาครายใหญ่ สหประชาชาติ ธนาคารโลก และองค์การ

นานาชาติทั้งหลายที่มีประสบการณ์การให้ความช่วยเหลือด้านการพัฒนาประเทศต่าง ๆ มายาวนาน และได้พบข้อเท็จจริงประการหนึ่งคือ ถ้าระบบการเมือง และการบริหารอยู่ในอำนาจของผู้นำคนเดียว กลุ่มเดียว หรือพรรคเดียว หรือเป็นเผด็จการรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง มักจะเกิดการคอร์รัปชันกันอย่างกว้างขวางทั้งในกลุ่มนักการเมืองผู้ตัดสินใจจัดทำนโยบายและข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ ผู้นำนโยบายไปปฏิบัติในทุกระดับจนส่งผลให้เกิดอุปสรรคและปัญหามากมายหลายด้านในการพัฒนาประเทศ รวมทั้งโครงการต่าง ๆ มักไม่ประสบผลสำเร็จและคนส่วนใหญ่ไม่ได้ประโยชน์อย่างแท้จริง เหมือนดังคำกล่าวที่ว่า “เป็นการพัฒนาด้วยวิธีการด้อยพัฒนา” หรือ “การพัฒนาแบบภาพลวงตา”

ดังนั้น แนวคิด Good Governance จึงมีวัตถุประสงค์และแนวทางทั้งโดยตรงและโดยอ้อมต่อการจะทำให้เกิดการปฏิรูประบบการเมืองและองค์กรภาครัฐทุกระดับทุกประเภทไปจนถึงภาคเอกชนและประชาสังคมต่าง ๆ ให้เกิดความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ มีความรับผิดชอบ ยึดหลักนิติธรรม รับฟังและสนองตอบความต้องการของประชาชน เปิดทางให้ประชาชนเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจอย่างจริงจัง เพื่อให้เกิดความรับผิดชอบและมีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลที่จะช่วยป้องกันและลดการใช้อำนาจแสวงหาประโยชน์ส่วนตัวของผู้มีอำนาจตัดสินใจหรือการคอร์รัปชัน

5) ความสำคัญต่อการพัฒนาคนหรือทรัพยากรมนุษย์ เพราะแนวคิดและหลักการต่าง ๆ ของ Good Governance จะต้องเริ่มต้นจากการให้ความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของทุกคน ในองค์กร สถาบัน และในกลุ่มต่าง ๆ ของภาคสังคม เอกชน และประชาสังคม ถ้าผู้คนหรือผู้ที่เกี่ยวข้องไม่เข้าใจและไม่ตระหนักหรือไม่เห็นความสำคัญเรื่องนี้ การนำเอาแนวคิดและหลักการของ Good Governance มาใช้ก็ไม่อาจจะเกิดขึ้นได้จริง ดังที่เคยเกิดขึ้นและกำลังปรากฏอยู่ในหลายประเทศที่รับเอาเรื่องนี้มาประยุกต์และปฏิบัติมานานหลายทศวรรษแล้ว ดังนั้น การพัฒนาคนหรือทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นต้องเริ่มต้นก่อนในกระบวนการนำเอา Good Governance มาใช้ ตั้งแต่ขั้นตอนของการให้ความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจอย่างถ่องแท้เสียก่อน จากนั้นตอนนี้เป็นกรง่ายหรือสามารถจะเป็นไปได้ในการปลูกจิตสำนึกในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม การคำนึงถึงสาธารณประโยชน์เหนือกว่าประโยชน์ส่วนตัว หรือการไม่ประพฤติทุจริต ซึ่งเป็นการพัฒนาคนหรือทรัพยากรมนุษย์ในระดับที่สูงขึ้น

ความสำคัญของ Good Governance ที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น มีความสำคัญทั้งโดยตรงและโดยอ้อมต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ตั้งแต่สมาชิกสหกรณ์ไปจนถึงเจ้าหน้าที่ในองค์กรสหกรณ์และคณะกรรมการบริหารงานสหกรณ์ เพราะสหกรณ์ถือเป็นสถาบัน

การเงินและมีผลประโยชน์หลากหลายรูปแบบ และมีโอกาสที่ผู้มีอำนาจตัดสินใจจะแสวงหาประโยชน์ให้ตนเองได้เสมอ การให้ความรู้และความเข้าใจแก่สมาชิกสหกรณ์ในเรื่องนี้จึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างมาก

ความสำคัญของธรรมาภิบาลเมื่อสหกรณ์นำไปปฏิบัติ คู่มือการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กล่าวถึงความสำคัญของธรรมาภิบาลเมื่อสหกรณ์นำไปปฏิบัติ ดังนี้ (<http://web.cpd.go.th,2563>)

1) **เพิ่มความน่าเชื่อถือของกิจการสหกรณ์** สหกรณ์ที่ดำเนินธุรกิจโดยยึดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือมีธรรมาภิบาลจะมโนนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่สนองตอบความคาดหวังหรือความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล จะส่งผลให้สหกรณ์ได้รับความเชื่อถือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (สมาชิก, ประชาชนทั่วไป, คู่ค้า, สถาบันการเงิน)

2) **สามารถเข้าถึงผู้ร่วมลงทุนและระดมเงินทุนได้ง่าย** สถาบันการเงินและแหล่งทุนต่าง ๆ จะให้ความเชื่อมั่นกับสหกรณ์ที่มีธรรมาภิบาล และพร้อมจะให้การสนับสนุนหรือร่วมลงทุนด้วย เพราะความน่าเชื่อถือที่สหกรณ์สั่งสมไว้ จะทำให้ผู้ให้การสนับสนุนมั่นใจว่าเงินที่ให้ผู้กู้ยืมจะไม่สูญหาย

3) **มีเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่ดีมีความสามารถและรักองค์กร** ตามหลักธรรมาภิบาลสหกรณ์ที่มีนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่คำนึงถึงความเป็นอยู่ของเจ้าหน้าที่สหกรณ์และให้ความสำคัญกับการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์ จะทำให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์รักองค์กร และสามารถดึงดูดบุคคลภายนอกที่มีความรู้ความสามารถให้ความสนใจเข้าร่วมงานกับองค์กรตลอดไป

4) **เพิ่มขีดความสามารถทางการตลาด** สหกรณ์ที่มีแนวทางปฏิบัติที่ดีต่อสมาชิก ตระหนักและให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจของสมาชิกเป็นหลัก ด้วยการผลิตสินค้าหรือให้บริการแก่สมาชิกโดยคำนึงความปลอดภัยและความคุ้มค่าที่สมาชิกจะได้รับจากผลิตภัณฑ์หรือบริการ จะนำไปสู่การเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดและการขยายธุรกิจในอนาคต

5) **การยอมรับของสังคมในการดำเนินธุรกิจ** ความรับผิดชอบต่อสังคมและส่วนรวมของสหกรณ์ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (สมาชิก, ประชาชนทั่วไป, คู่ค้า, สถาบันการเงิน) คาดหวังหรือรับรู้ มีผลอย่างมากต่อการยอมรับของสังคมและการเติบโตของสหกรณ์ในการดำเนินธุรกิจ ในทางตรงกันข้ามสหกรณ์ที่ละเลย ไม่เอาใจใส่ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมนอกจากจะถูกต่อต้านหรือมีความ

ขัดแย้งกับสังคมและส่วนรวมแล้ว หากสหกรณ์ประสบภาวะวิกฤตร้ายแรง โอกาสที่จะได้รับความเห็นใจ การให้อภัย หรือโอกาสในการแก้ตัวจากชุมชนและสังคมคงเป็นเรื่องที่คาดหวังได้ยาก

6) **เพิ่มภูมิคุ้มกันให้แก่สหกรณ์** ท่ามกลางกระแสของความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาในยุคโลกาภิวัตน์มีโอกาสมากที่จะนำกิจการไปสู่ความเสี่ยงใหม่ ๆ ซึ่งยากจะคาดเดา การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือมีธรรมาภิบาล มาตรการเหล่านี้จะช่วยป้องกันผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นทั้งจากภายในและภายนอก เป็นการเพิ่มภูมิคุ้มกันให้แก่สหกรณ์ และลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจให้น้อยลง

7) **เพิ่มโอกาสในการสร้างผลกำไรและเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน** สหกรณ์ที่มีระบบการบริหารจัดการธุรกิจที่มีความซื่อสัตย์ โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้สหกรณ์ได้รับความเชื่อถือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (สมาชิก , ประชาชนทั่วไป , คู่ค้า , สถาบันการเงิน) และผู้ที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ยอยากให้การสนับสนุนและให้การตอบสนองที่ดี เป็นโอกาสที่จะทำให้เกิดการเพิ่มผลกำไรจากการดำเนินธุรกิจ และนำกิจการไปสู่ความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

จากความสำคัญของธรรมาภิบาลสามารถสรุปเพื่อนำมาปรับใช้ในการบริหารสหกรณ์ ซึ่งแยกเป็นประเด็นได้ดังต่อไปนี้

1) **ความสำคัญต่อการบริหารงานองค์กร** หลักการและแนวคิดของธรรมาภิบาลที่มีจุดเน้นแตกต่างกันออกไป แต่มีหลักการพื้นฐานคล้ายกันที่สำคัญคือ หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใส หลักสำนึกรับผิดชอบ และหลักประสิทธิภาพ ประสิทธิผลเป็นหลักการที่สำคัญของการบริหารองค์กร สหกรณ์เป็นองค์กรหนึ่งของสังคมที่มีการบริหารงาน ดังนั้นเพื่อให้เกิดการบริหารงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีความสุจริต เป็นธรรม ธรรมาภิบาลจึงเป็นหลักการสำคัญที่นำมาใช้ในเป็นแนวทางปฏิบัติด้านการบริหารงานองค์กร

2) **ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์** สังคมและประเทศชาติ แนวคิด ธรรมาภิบาลที่เริ่มต้นจากการให้ความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันประกอบด้วย หลักการสหกรณ์ หลักการที่ 4 “การให้การศึกษา ฝึกอบรมและสารสนเทศ” ได้มุ่งเน้น ผลักดันให้ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้มีการศึกษา การฝึกอบรม รวมทั้งการเข้าถึงข่าวสารต่าง ๆ เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นสามารถช่วยในการพัฒนาองค์กรอย่างมีระบบและต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่การประสบความสำเร็จในการดำเนินงานในอนาคต

3) *ความสำคัญต่อการพัฒนายุทธวิธีการปราบปรามเพื่อเอาชนะการทุจริต* การกำหนดระเบียบ ข้อบังคับ และปฏิบัติงานภายใต้กฎหมายที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลที่เคร่งครัดนั้น เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานทั้งทางตรงและทางอ้อมของสภครณ์ให้สอดคล้องกับสภาวการณ์ของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปทุกวัน ดังนั้นการมีข้อปฏิบัติร่วมกัน โดยการยึดหลักนิติธรรม หลักความรับผิดชอบ การรับฟังและตอบสนองความต้องการของสมาชิกในทุกมิติ จึงเป็นยุทธวิธีในการลดความเสียหาย ลดการเกิดทุจริต ป้องกันการฉ้อฉล ประพฤติมิชอบของผู้ที่ต้องการใช้อำนาจเพื่อแสวงหาประโยชน์ส่วนตัว

4) *ความสำคัญด้านการสร้างความร่วมมือและความเห็นชอบร่วมกัน* การเปิดโอกาสให้สมาชิกหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินการทุกด้านของสภครณ์ รวมทั้งการควบคุมการปฏิบัติของคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการและการตรวจสอบการทำงาน เพราะสังคมประกอบด้วยกลุ่มบุคคลที่หลากหลายความคิดแตกต่างกันไป ธรรมชาติจึงเป็นตัวกลางทำหน้าที่ประสานความต้องการของบุคคลสภครณ์ให้ได้แสดงความคิดเห็น เสนอแนะ วิพากษ์วิจารณ์สู่การเคารพในเสียงส่วนใหญ่เพื่อนำมาสู่แนวทางปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งในระบบสภครณ์ที่ปรากฏชัดเจนคือการประชุมใหญ่ การประชุมกลุ่ม

โดยสรุป ธรรมชาติของสภครณ์ จึงมีความสำคัญคือ เป็นหลักการปฏิบัติหรือแนวทางปฏิบัติที่มีความสัมพันธ์กับความเป็นหลักการสภครณ์ และความเป็นประชาธิปไตย ซึ่งสภครณ์ใช้ในการดำเนินการเพื่อขับเคลื่อนการบริหารกิจการทั้งปวงของสภครณ์ให้เกิดผลดีต่อองค์กรทั้งระบบ ได้แก่ สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ คู่ค้าและบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ในการพิสูจน์ว่าสภครณ์มีความโปร่งใส ซื่อสัตย์ มีการบริหารงานภายในที่ดี รัดกุม ตรวจสอบย้อนหลังได้ ไม่ทุจริต เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกส่วน โดยเฉพาะสมาชิก มีการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างคุ้มค่า ผู้การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และรับรองการประเมินจากหน่วยงานทางตรงและองค์กรภายนอกได้ตามหลักเกณฑ์ที่ได้โดยดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาล

2.3 องค์ประกอบของธรรมาภิบาล

องค์ประกอบของธรรมาภิบาลหรือหลักธรรมาภิบาลได้มีการสรุปไว้หลายแนวทาง ดังนี้

หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 10 หลัก (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552, น. 8-9) ดังนี้

1) *หลักประสิทธิผล (Effectiveness)* ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ รวมถึงสามารถเทียบเคียงกับส่วนราชการหรือหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกันและมีผลการปฏิบัติงานในระดับชั้นนำของประเทศ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน โดยการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทางยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

2) *หลักประสิทธิภาพ (Efficiency)* การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงาน โดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุนแรงงานและระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

3) *หลักการตอบสนอง (Responsiveness)* การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด และสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่าง

4) *หลักการรับผิดชอบ (Accountability)* การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

5) *หลักความโปร่งใส (Transparency)* กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัยและสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่างๆ และสามารถตรวจสอบได้

6) *หลักการมีส่วนร่วม (Participation)* กระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

7) *หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)* การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากร และภารกิจ จากส่วนราชการส่วนกลางให้แก่หน่วยการปกครองอื่น (ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น) และภาคประชาชนดำเนินการแทน โดยมีอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้าง ความพึงพอใจในการ

ให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงกระบวนการ และเพิ่มผลิตภาพเพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของส่วนราชการ

8) *หลักนิติธรรม (Rule of law)* การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

9) *หลักความเสมอภาค (Equity)* การได้รับการปฏิบัติและได้รับบริการอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่มีการแบ่งแยกด้าน ชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกาย หรือสุขภาพ สถานะของบุคคลฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรมและอื่น ๆ

10) *หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented)* การหาข้อตกลงทั่วไปภายในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นข้อตกลงที่เกิดจากการใช้กระบวนการเพื่อหาข้อคิดเห็นจากกลุ่มบุคคลที่ได้รับประโยชน์และเสียประโยชน์ โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงซึ่งต้องไม่มีข้อคัดค้านที่ยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ โดยฉันทามติไม่จำเป็นต้องหมายความว่าเห็นพ้องโดยเอกฉันท์

เจริญ เจริญวาลย์ (อ้างถึงในมณฑิรา มีรส, 2558, น. 24-25) ได้แสดงทัศนะให้เห็นว่าหลักธรรมาภิบาลมีองค์ประกอบ ดังนี้

1) *คุณค่าจริยธรรม (Ethical Values)* หมายถึงการปฏิบัติตามจริยธรรมทางธุรกิจ (Code of Corporate Conduct) และจริยธรรมของพนักงาน (Code of Ethics) ขององค์การ

2) *การเปิดใจกว้าง (Openness)* หมายถึงการเปิดเผยต่อผู้มีส่วนได้เสียและผู้รับประโยชน์ในเรื่องเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติ (Decision-Making Process and Actions) ที่ได้กระทำไปให้ทราบโดยทั่วกันมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ซึ่งรวมถึงการเปิดใจกว้างในการยอมให้มีการตรวจสอบการปฏิบัติการของตนอย่างละเอียดได้ด้วย

3) *ความยุติธรรม (Fairness)* หมายถึงผู้ถือหุ้น หรือผู้มีส่วนได้เสียจะได้รับการปฏิบัติอย่างทัดเทียมกัน โดยมีกลไกป้องกันมิให้เกิดการเอารัดเอาเปรียบกันอย่างไม่เป็นธรรม

4) *ความโปร่งใส (Transparency)* หมายถึงการเปิดเผยดำเนินงานและรายงานทางการเงินของกิจการอย่างถูกต้องครบถ้วน เพียงพอ มีความชัดเจนและเรียบง่าย

5) *ความรับผิดชอบ (Accountability)* หมายถึงกระบวนการวิธีปฏิบัติซึ่งมีความรับผิดชอบต่อสาธารณชนในการตัดสินใจและการกระทำโดยเสนอตัวเองให้มีการตรวจสอบอย่างละเอียดได้ไม่ว่าจะด้วยวิธีการใด ๆ ที่มีความเหมาะสม

6) ระบบควบคุมภายในดี (Good System of Control) หมายถึงองค์การมีมาตรฐานการควบคุมภายในที่มีระเบียบแบบแผนที่สามารถป้องกันความเสี่ยงได้ โดยมีทั้งการควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control) การควบคุมแบบค้นพบ (Detective Control) การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control) และการควบคุมแบบส่งเสริม (Directive Control) พร้อมภายใต้เงื่อนไขค่าใช้จ่ายของการควบคุม มีไม่มากกว่าผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการมีระบบควบคุมภายในนั้น

7) ความมีประสิทธิภาพ และความมีประสิทธิภาพ (Efficiency and Effectiveness) หมายถึงองค์การที่มีธรรมาภิบาลพร้อม ควรต้องมีกลไกการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และสามารถทำงานให้เกิดประสิทธิผลอย่างน้อยในระดับหนึ่งที่ได้คาดหวังไว้

8) การปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance with Applicable Laws and Regulations) หมายถึง องค์การที่มีธรรมาภิบาลต้องปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับของภาครัฐที่กำหนดไว้โดยพยายามไม่บ่ายเบี่ยงหรือหลีกเลี่ยงหรือหลบกฎหมายอย่างไร้จริยธรรม

กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้นำเสนอ “ธรรมาภิบาลในสหกรณ์” ไว้เมื่อ พ.ศ. 2554 รวม 6 หลักประกอบด้วย (เสนีย์ คำสุข, 2561, น.10-22)

1) หลักนิติธรรม สหกรณ์ต้องมีการกำหนดและทบทวนข้อบังคับและระเบียบต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสม มีความเป็นธรรมต่อสมาชิกและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกอยู่เสมอ เพราะทุกคนต้องอยู่ภายใต้กฎหมายเหล่านี้

2) หลักคุณธรรม สหกรณ์ต้องดำเนินการทุกอย่างด้วยการยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม และตามหลักนิติธรรม คุณธรรม ที่สำคัญทุกคนต้องปฏิบัติก็คือ ความซื่อสัตย์ ประหยัด ซื่อสัตย์ อดทน มีระเบียบ มีความจริงใจและสุจริตอยู่เสมอ

3) หลักความโปร่งใส คือการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ อย่างตรงไปตรงมา สามารถเปิดให้ตรวจสอบความถูกต้องและเป็นจริงได้เสมอ เพื่อทำให้เกิดความชัดเจน ลดการบิดเบือน และเข้าใจผิดนำไปสู่ความไว้วางใจระหว่างสมาชิกทุกคนทุกฝ่าย

4) หลักการมีส่วนร่วม สหกรณ์ต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้าไปมีส่วนร่วมทุกด้านในกิจกรรมของสหกรณ์ รวมทั้งการเสนอความคิดเห็นและความต้องการต่าง ๆ ไปจนถึงการร่วมตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลงเรื่องสำคัญต่าง ๆ ของสหกรณ์

5) หลักความรับผิดชอบ ทุกฝ่ายในสหกรณ์ต้องมีความรับผิดชอบร่วมกันในกิจการต่าง ๆ ของสหกรณ์ ภายใต้การควบคุมและติดตามของสมาชิกทุกคน ทั้งนี้ความรับผิดชอบมีตั้งแต่รับผิดชอบต่อตนเองไปจนถึงและรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวม

6) หลักความคุ้มค่า การบริหารจัดการสหกรณ์จะต้องทำให้เกิด “ความคุ้มค่า” ในทุกด้านหรือทำให้เกิดประโยชน์ต่อสมาชิกมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ตั้งแต่ด้านเงินทุน ทรัพย์สิน วัสดุ อุปกรณ์ ไปจนถึงด้านความรู้ ความคิดและการพัฒนาสมาชิกในด้านต่าง ๆ โดยรวม

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2561, น. 21) ได้กำหนดพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้สหกรณ์ใช้ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของสหกรณ์ และประเมินเพื่อจัดระดับการกำกับ ดูแลองค์การภาครัฐ โดยการศึกษาและปรับปรุงหลักเกณฑ์การส่งเสริมธรรมาภิบาลในสหกรณ์ให้มีความเข้มข้นขึ้น โดยนำเกณฑ์สำหรับใช้ประเมินเพื่อจัดระดับการกำกับ ดูแลองค์การภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) มาใช้เป็นแนวทาง และปรับความเป็นสหกรณ์เข้าไปในแต่ละหลัก มี 9 หลัก ได้แก่

1) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง การที่สหกรณ์ได้ดำเนินการต่าง ๆ ตามอุดมการณ์สหกรณ์ หลักการสหกรณ์ และวิธีการสหกรณ์ โดยการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ จนเกิดผลสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายที่สหกรณ์ตั้งไว้ โดยการปฏิบัติสหกรณ์จะต้องมีทิศทาง ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ที่ชัดเจน

2) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การที่สหกรณ์สามารถดำเนินการต่าง ๆ ตามหลักการสหกรณ์ อุดมการณ์สหกรณ์ วิธีการสหกรณ์ และมีเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสม โดยใช้ทรัพยากรปัจจัยต่าง ๆ อย่างคุ้มค่า ดำเนินงานไปสู่ผลตามวัตถุประสงค์ได้อย่างดี โดยประหยัดทั้งด้านเวลา ทรัพยากร และกำลังคน

3) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง การที่สหกรณ์มีการบริหารจัดการและดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด และการสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ สามารถตอบสนองต่อความขัดแย้งหรือความต้องการของความต้องการของสมาชิก และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและความแตกต่างกัน

4) หลักการรับผิดชอบ (Accountability) หมายถึง การที่ทุกฝ่ายในสหกรณ์ตระหนักในสิทธิหน้าที่ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และผลจากการกระทำของตน ตลอดจนเคารพความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้มีส่วนร่วมในสหกรณ์ รวมถึงไม่เพิกเฉยต่อปัญหาสาธารณะ และการช่วยเหลือ เอื้ออาทรต่อสังคม

5) หลักความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยพัฒนาวิธีการดำเนินงานของสหกรณ์ที่โปร่งใส กำหนดขั้นตอนการให้บริการที่ชัดเจน มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ตรวจสอบได้ตาม พระราชบัญญัติสหกรณ์ รวมถึงการประสานความร่วมมือระหว่างองค์กรทำให้เกิดความโปร่งใสกับสังคมภายนอก

6) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง สหกรณ์เปิดโอกาสให้ทุกฝ่าย ได้แก่ สมาชิก กรรมการ และฝ่ายจัดการ มีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจทั้งในด้านการบริหารการจัดการและการพัฒนาสหกรณ์ เพื่อสร้างสรรค์และจรรโลงความผาสุกของส่วนรวม รวมถึงร่วมรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ด้วย

7) หลักการมอบอำนาจ (Empowerment) หมายถึง สหกรณ์มีการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่กรรมการ ผู้จัดการ หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ โดยมุ่งเน้นการสร้างความพึงพอใจในการให้บริการแก่สมาชิก และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานที่ดีของสหกรณ์

8) หลักนิติธรรม (The rule of law) หมายถึง สหกรณ์ได้กำหนด กฎ ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับต่าง ๆ เป็นไปตามพระราชบัญญัติสหกรณ์โดยคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพ และความยุติธรรมของทุกฝ่ายในสหกรณ์ และใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติด้วยความเที่ยงธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม

9) หลักความเสมอภาค (Equity) หมายถึง การที่สหกรณ์ดำเนินการ โดยการยึดมั่นความถูกต้อง ไม่มีการแบ่งแยก อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงความเสมอภาค แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน โดยธรรมาภิบาลให้ทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ สมาชิก กรรมการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ยึดถือในการปฏิบัติงานในหน้าที่ และได้รับการปฏิบัติได้เท่าเทียมกัน

ดังนั้น จากข้อมูลดังกล่าวมาสรุปได้ว่า องค์ประกอบของธรรมาภิบาลที่ใช้มีความหลากหลายขึ้นกับยุคสมัยและจุดเน้นของการนำไปใช้ในการบริหารงานของแต่ละองค์กร ผู้วิจัยจึงสรุปองค์ประกอบของธรรมาภิบาลตามความหมายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่ได้ให้องค์ประกอบไว้จำนวน 9 หลัก ได้แก่ 1) หลักประสิทธิผล 2) หลักประสิทธิภาพ 3) หลักการตอบสนอง 4) หลักการะรับผิดชอบ 5) หลักความโปร่งใส 6) หลักการมีส่วนร่วม 7) หลักการมอบอำนาจ 8) หลักนิติธรรม และ 9) หลักความเสมอภาค

3. สหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล

สหกรณ์เป็นองค์กรธุรกิจประเภทหนึ่งที่เกิดจากการรวมตัวกันจากคนหลากหลายคน หลายประเภท ซึ่งการบริหารจัดการเป็นไปได้ยากที่คนทุกคนจะร่วมบริหารทั้งหมด จึงได้คัดเลือกคณะบุคคลขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่บริหารจัดการให้เกิดผลดีและขับเคลื่อนองค์กรสหกรณ์ขึ้น ซึ่งเรียกว่า “คณะกรรมการดำเนินการ “และมีฝ่ายจัดการที่ปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่ง มีผู้ตรวจสอบกิจการทำหน้าที่ตรวจสอบการทำงานของคณะกรรมการ เนื่องจากปัจจุบันสหกรณ์ได้เพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก ซึ่งในบรรดาสหกรณ์ทั้งหมดนั้นแยกได้ว่ามีทั้งการบริหารงานที่ดีและที่บกพร่อง โดยเฉพาะสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียนที่ทำหน้าที่คล้ายกับการเป็นสถาบันการเงิน เสมือนธนาคารแต่มีการจัดการภายใต้ระบบสหกรณ์ จากปัญหาที่ผ่านมาด้านการปฏิบัตินอกกรอบระเบียบ ข้อบังคับ การทุจริตของฝ่ายจัดการ ความหย่อนยานของการกำกับ ดูแล จากหน่วยงานภาครัฐ การทุจริตคอร์รัปชันจากบุคคลที่มีอำนาจตัดสินใจในองค์กร ทำให้การบริหารสหกรณ์เกิดความเสียหาย โดยเฉพาะปัญหาการทุจริต ยักยอกเงิน การปล่อยกู้แก่หน่วยงานภายนอกที่ไม่มีอยู่จริง กรณีปัญหาของการ จัดการสหกรณ์เครดิตยูเนียนคลองจั่น จำกัด นั้น เป็นจุดต่างของวงการสหกรณ์ไทยที่โด่งดังไปทั่วประเทศและทั่วโลก

ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้จัดทำแผนปฏิบัติการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2560 – 2564) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล และพัฒนาระบบงานป้องกันการทุจริต กลยุทธ์ที่ 2.1 การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลและกลยุทธ์ที่ 2.2 เพิ่มประสิทธิภาพระบบงานป้องกันและปราบปรามการทุจริต (<https://www2.moac.go.th/,2563>) ได้กำหนดให้กรมส่งเสริมสหกรณ์เล็งเห็นความสำคัญในการส่งเสริม กำกับ ดูแล สหกรณ์อย่างใกล้ชิดมากขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปอย่างมีระบบ ภายใต้การควบคุมภายในที่ดี มีความซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ผู้การเป็นสหกรณ์แท้ได้รับการเชื่อมั่นจากสมาชิก สถาบัน องค์กรต่าง ๆ ตลอดจนลูกค้าและบุคคลที่เกี่ยวข้อง กรมส่งเสริมสหกรณ์จึงต้องส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ให้มีการบริหารจัดการด้วยการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติอย่างจริงจัง ต่อเนื่องและดำเนินงาน ดังนี้

- 1) ยึดหลักความเป็นสหกรณ์ให้สหกรณ์ตระหนักถึงคุณค่าและคุณประโยชน์ของธรรมาภิบาล
- 2) มีการนำหลักธรรมาภิบาลปฏิบัติในทุกระดับ ทั้งสมาชิก กรรมการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์
- 3) สร้างบรรทัดฐานในการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลให้กับสหกรณ์ให้เป็นแนวทางเดียวกันอย่างเป็นรูปธรรม

ในปี 2560 กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้ทบทวนหลัก “ธรรมาภิบาลในสหกรณ์” จากเดิมมีจำนวน 6 หลัก ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า เป็น 9 หลัก ได้แก่ หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบต่อสังคม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการมอบอำนาจ หลักนิติธรรม และหลักความเสมอภาค ซึ่งเป็นการพัฒนาการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลที่เข้มข้นขึ้น รวมถึงปรับกระบวนการสร้างธรรมาภิบาล และวิธีการประเมินธรรมาภิบาลในสหกรณ์ขึ้นมาใหม่ภายใต้ “โครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล” อันเป็นเป้าหมายในการพัฒนาสหกรณ์ให้มีความเจริญอย่างยั่งยืน มั่นคง สร้างความเชื่อมั่นและสร้างความศรัทธาให้เกิดขึ้นในระบบสหกรณ์สืบต่อไป

สหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล จึงเกิดขึ้นจากการที่กระแสสังคมขาดความศรัทธา และความเชื่อมั่นในการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยเฉพาะสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียนที่มีการบริหารงานล้มเหลวจากการทุจริต คอร์รัปชัน โดยฝ่ายจัดการของสหกรณ์เช่นกรณีของสหกรณ์เครดิตยูเนียนคลองจั่น จำกัด รัฐบาลโดยกระทรวงเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ได้กำหนดเกณฑ์ให้กรมส่งเสริมสหกรณ์ส่งเสริมการดำเนินงานของสหกรณ์ให้เกิดการบริหารที่ดี มีการควบคุมภายใน โปร่งใส ตรวจสอบได้ บริหารงานมีประสิทธิภาพ กรมส่งเสริมสหกรณ์จึงได้ทบทวนหลักธรรมาภิบาล และกระบวนการประเมิน ให้มีความละเอียดชัดเจนมีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น และได้จัดทำหลักเกณฑ์ขึ้นมาใหม่ จากเดิมใช้หลักเกณฑ์พิจารณา 6 หลัก เพิ่มเป็น 9 หลัก ในแต่ละหลักจะมีเกณฑ์ชี้วัดและประเมินผลธรรมาภิบาล โดยมุ่งเน้นเครื่องมือชี้วัดเป็นรูปธรรม สามารถวัดได้ในเชิงปริมาณ และมีข้อมูลเชิงประจักษ์แสดงให้อย่างชัดเจน ซึ่งได้เริ่มดำเนินการมาตั้งแต่ปี 2553 ถึง 2559 เพื่อให้สหกรณ์ตระหนักถึงคุณประโยชน์ของธรรมาภิบาลด้วยการนำไปใช้ในการดำเนินงานของสหกรณ์ และมีการปฏิบัติในทุกระดับทั้งฝ่ายบริหาร ฝ่ายจัดการ และสมาชิก (ปรับปรุงจากกรมส่งเสริมสหกรณ์, 2561, น. 18) ปีงบประมาณ 2560 กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อกำหนดเกณฑ์สหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ได้ศึกษาหลักเกณฑ์ธรรมาภิบาลของหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งจากการศึกษาหลักเกณฑ์ ได้ข้อสรุปโดยนำเกณฑ์สำหรับใช้ประเมินเพื่อจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และความเป็นสหกรณ์ มาปรับใช้เข้าไปในแต่ละหลักเพื่อให้เหมาะสม และให้เกิดการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในสหกรณ์ มีความถูกต้อง ชอบธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ กรมส่งเสริมสหกรณ์จึงได้กำหนด “หลักสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล” ขึ้นมาใหม่ เป็น 9 หลัก ได้แก่

- 1) หลักประสิทธิผล
- 2) หลักประสิทธิภาพ
- 3) หลักการตอบสนอง
- 4) หลักการรับผิชอบ
- 5) หลักความโปร่งใส
- 6) หลักการมีส่วนร่วม
- 7) หลักการมอบอำนาจ
- 8) หลักนิติธรรม
- 9) หลักความเสมอภาค

โดยเริ่มใช้กับสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีทุนดำเนินการเกินหนึ่งพันล้านบาทขึ้นไปและขยายไปยังสหกรณ์ทุกประเภทที่สนใจเข้าร่วมโครงการ ซึ่งกรมส่งเสริมสหกรณ์ได้ใช้คำว่า “คนดีและคนเก่ง” เปรียบเทียบให้กับสหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการนี้ จึงได้ส่งเสริมให้สหกรณ์นำไปปฏิบัติภายใต้ “โครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล”

3.1 แนวทางการสร้างธรรมาภิบาลตามโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล

การบริหารจัดการสหกรณ์ที่ดีมีธรรมาภิบาลนั้น สหกรณ์เองจะต้องสร้างความสมดุล โดยเชื่อมองค์ประกอบ 3 ด้าน ภายในสหกรณ์เข้าด้วยกัน คือ 1) ด้านสมาชิกผู้ใช้บริการ 2) ด้านการจัดการธุรกิจ และ 3) ด้านการบริหารงานสหกรณ์ให้ดำรงอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขและมีความมั่นคง โดยส่งเสริมให้ทั้ง 3 องค์ประกอบ อยู่บนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาลทั้ง 9 หลัก (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2561, น. 24-36) คือ

1) **หลักประสิทธิผล** ประกอบด้วย 3 ข้อย่อย ได้แก่

(1) **การมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ** สหกรณ์ต้องมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติงานประจำปี คือ แผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) วัตถุประสงค์ 4) กลยุทธ์และ 5) ตัวชี้วัด แผนปฏิบัติงานประจำปี ประกอบด้วย 1) รายละเอียดของแผนงานหรือโครงการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เป้าหมาย 4) ขั้นตอน 5) ระยะเวลา 6) งบประมาณค่าใช้จ่ายหรือเงินลงทุน และ 7) ผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนครบถ้วน โดยแผนปฏิบัติงานต้องมีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์

กระบวนการในการจัดทำแผนกลยุทธ์มี 6 กระบวนการ คือ 1) มีการประชุม 3 ฝ่าย (สมาชิก กรรมการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์) 2) มีการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน เช่น สถานภาพองค์กร

ผลการดำเนินงานในอดีตปัญหาอุปสรรค การปฏิบัติงานของกรรมการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ เทคโนโลยีกระบวนการระบบการบริหารจัดการ เป็นต้น 3) มีการจัดทำ SWOT 4) มีการประเมินความเป็นไปได้/ความเหมาะสมของแผนงาน/โครงการ 5) คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ จัดให้มีการสื่อสารชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์แก่สมาชิก กรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ 6) มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของสหกรณ์ลงสู่เจ้าหน้าที่สหกรณ์รายบุคคลได้ครบทุกระดับ และมีการจัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงานอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรในทุกระดับที่มีการถ่ายทอดตัวชี้วัด ตลอดจนมีตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ตามแผนปฏิบัติงานประจำปี โดยใช้เครื่องมือในการบริหารจัดการต่าง ๆ เช่น Balanced Scorecard, Strategy Map เป็นต้น

ระบบการติดตามประเมินผล คือ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรอง/ข้อตกลงการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์อย่างสม่ำเสมอเป็นรายไตรมาสโดยรายงานจะต้องมีการระบุสาเหตุปัญหา และแนวทางแก้ไขที่จะทำให้ผลปฏิบัติงานดีขึ้นรายละเอียดตัวชี้วัดในหัวข้อประสิทธิผล จะอิงกับผลการปฏิบัติงานตามแผนการปฏิบัติงานในหมวดประสิทธิผล โดยในแต่ละปีจะปรับเปลี่ยนไปตามความเหมาะสมโดยผลการปฏิบัติงานจะต้องบรรลุเป้าหมายตามแผนทุกแผน แต่ละแผนไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 และนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีจะต้องมีความครอบคลุมนโยบายหลักสำคัญ 4 ด้าน คือ 1) ด้านรัฐ (ภาษี กฎหมาย ค่าบำรุงสันนิบาต ฯลฯ) สังคม ชุมชน (CSR) และสิ่งแวดล้อม (เช่น) 2) ด้านสมาชิก และผู้ที่เกี่ยวข้อง 3) ด้านองค์กร และ 4) ด้านเจ้าหน้าที่สหกรณ์

(2) การบริหารทรัพยากรบุคคล (สมาชิก กรรมการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์)

สหกรณ์ต้องมีองค์ประกอบของแผนบริหารทรัพยากรบุคคล พิจารณาจาก มีการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอก (SWOT) ที่เกี่ยวกับประเด็นทางด้านทรัพยากรบุคคล มีการทบทวนนโยบายและกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลมีกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ เช่น ด้านโครงสร้างบริหารและโครงสร้างองค์กร ด้านผลการปฏิบัติงานของบุคคล ด้านการพัฒนามูลฐาน ด้านการบริหารเงินเดือนและสิทธิประโยชน์ ด้านบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management : KM)

มาตรฐานการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย 1) ฝ่ายสมาชิก การพัฒนาองค์ความรู้ สิทธิหน้าที่การมีส่วนร่วม อุดมการณ์ หลักการ วิธีการสหกรณ์ 2) ฝ่ายกรรมการ การพัฒนาองค์ความรู้บทบาทหน้าที่ การบริหารงานการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน 3) ฝ่ายเจ้าหน้าที่สหกรณ์ โดยจะต้องมีการจัดการอัตราค่าจ้าง การจัดทำคำบรรยายลักษณะงานระบบการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานการวิเคราะห์ความสามารถรายตำแหน่งช่องทางสื่อสารกับบุคลากร การ

จัดทำจรรยาบรรณการจัดทำฐานข้อมูลในการบริหารทรัพยากรบุคคล และมีมาตรฐานการปฏิบัติงานอาชีวอนามัย สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัยในการทำงาน

(3) การบริหารจัดการสารสนเทศ สหกรณ์ต้องจัดทำแผนพัฒนาเทคโนโลยี

สารสนเทศมีรายละเอียด/องค์ประกอบครบถ้วน ประกอบด้วย 1) วัตถุประสงค์ของโครงการ 2) ขั้นตอน 3) ระยะเวลา 4) เป้าหมาย 5) ผู้รับผิดชอบ และ 6) งบประมาณที่ใช้

แผนปฏิบัติงานเทคโนโลยีสารสนเทศมีรายละเอียด/องค์ประกอบครบถ้วน ได้แก่ ข้อมูลสมาชิก ข้อมูลการเจริญเติบโต อัตราส่วนทางการเงิน โครงสร้างทางการเงิน สภาพคล่องทางการเงิน คุณภาพสินทรัพย์ การป้องกันความเสี่ยง ประสิทธิภาพการทำรายได้ ทะเบียนหุ้น ทะเบียนสมาชิก ประวัติของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ข้อมูลด้านการเงิน ข้อมูลธุรกิจทรัพย์สินของสหกรณ์ ระเบียบข้อบังคับ โดยมีการเชื่อมโยงกับการดำเนินงานของสหกรณ์เพื่อการบริหารจัดการและบริการสมาชิก

มาตรฐานในการบริหารจัดการสารสนเทศที่ดีและสามารถเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับสหกรณ์อื่นได้ มีดังต่อไปนี้

(1) ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการบริหารจัดการองค์กร ประกอบด้วย 1) ระบบ MIS/EIS ที่สอดคล้องกับความต้องการของกรรมการและฝ่ายจัดการสหกรณ์ 2) ระบบการเก็บข้อมูลเพื่อช่วยในการติดตามหรือวัดผลการดำเนินงานของสหกรณ์ และ 3) ระบบการรายงานผลและเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมาย

(2) ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 1) ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บข้อมูลพื้นฐานที่ใช้ในการบริหารและจัดการความเสี่ยง 2) ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนรายงานและการวิเคราะห์ระดับความรุนแรงและประเมิน โอกาสที่เกิด/Early Warning System (ระบบเตือนภัย/แจ้งให้ทราบถึงเหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นซึ่งมีผลกระทบรุนแรงต่อองค์กร) และ 3) การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี (IT Security) ของศูนย์คอมพิวเตอร์หลัก

(3) ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการควบคุมและการตรวจสอบภายใน ประกอบด้วย 1) การนำระบบสารสนเทศและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยควบคุมภายในและตรวจสอบภายในเพื่อสร้างความมั่นใจได้ว่าสหกรณ์ได้ดำเนินการตามระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับต่าง ๆ ตลอดจนความถูกต้องของข้อมูลด้านบัญชีและการเงิน 2) ระบบที่ช่วยการควบคุมและการตรวจสอบเพื่อสร้างความมั่นใจได้ว่าระบบสารสนเทศมีความปลอดภัยและข้อมูลมีความถูกต้อง (Computer Audit)

ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย 1) ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูลด้านความสามารถของบุคลากรทุกตำแหน่งที่สหกรณ์ต้องการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ทุกคนมีอยู่ 2) การยกระดับความรู้และความสามารถของกรรมการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ในการผนวกรวมการจัดการด้านเทคโนโลยีกับการวางแผนนโยบายเพื่อพัฒนาสหกรณ์ 3) การพัฒนาความรู้ความสามารถของกรรมการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ให้เข้าใจและรองรับระบบสารสนเทศที่สหกรณ์มีอยู่

ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลหรือเกณฑ์สหกรณ์ดีชาย ประกอบด้วย 1) การลดขั้นตอนและการอำนวยความสะดวกแก่สมาชิก คือ การลดระยะเวลาในการให้บริการแก่สมาชิก เช่น ในเรื่องการอนุมัติเงินกู้ และความสะดวกในการให้บริการของสมาชิก/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การติดต่อกับสหกรณ์ได้หลายช่องทาง หรือการให้บริการ Online 2) การดำเนินการหรือแผนงานเพื่อสนับสนุนนโยบายต่าง ๆ ที่จำเป็นจะต้องนำระบบสารสนเทศเข้ามาช่วย

ระบบสารสนเทศที่ตอบสนองต่อความต้องการภายในและภายนอกองค์กร ประกอบด้วย 1) การนำระบบสารสนเทศมาใช้เพื่อลดต้นทุนการผลิตหรือต้นทุนการให้บริการ 2) การนำระบบเข้ามาช่วยการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์ 3) การนำระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 4) การเปิดเผยข้อมูลต่าง ๆ ผ่านทางเว็บไซต์อย่างเหมาะสม

2) หลักประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 2 ข้อย่อย

(1) การบริหารจัดการสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ การแต่งตั้งคณะทำงานหรือผู้รับผิดชอบ ในที่นี้หมายถึง การออกคำสั่ง ประกาศ หรือการมอบหมายจากมติที่ประชุมใหญ่ มติที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ มติที่ประชุมคณะกรรมการฯ (โดยให้ใช้กับในทุก ๆ ข้อที่มี “การแต่งตั้งคณะทำงานหรือผู้รับผิดชอบหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย”) ให้มีการกำหนด ขอบเขต อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ตามหลักนั้น

รายละเอียดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 1) มาตรฐานคุณภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง สหกรณ์เผยแพร่มาตรฐานคุณภาพและแผนผังกระบวนการปฏิบัติงาน (Work Flow) แต่ละเรื่องที่เจ้าหน้าที่สหกรณ์แต่ละคนจะต้องทำให้แล้วเสร็จให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์และสมาชิกทั่วไปรับทราบ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวัดประสิทธิภาพการทำงานและการให้บริการ 2) ต้นทุนต่อหน่วย หมายถึง สหกรณ์ควรแสดงต้นทุนในการดำเนินงานที่ชัดเจนและคณะกรรมการสามารถใช้ข้อมูลในการกำหนดแนวทางการใช้ทรัพยากร โดยรวมของสหกรณ์ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และ 3) แผนลดค่าใช้จ่ายดำเนินงาน หมายถึง สหกรณ์มีแผนกำหนดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

ให้สอดคล้องกับรายรับของสหกรณ์ โดยดูจากร้อยละค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานปีปัจจุบันลดลงจากปีก่อน เพื่อถือปฏิบัติในการลดค่าใช้จ่ายต่อไป

(2) การดำเนินการภารกิจด้วยความคุ้มค่า การแต่งตั้งคณะทำงานหรือผู้รับผิดชอบในที่นี้ให้หมายรวมถึง การออกคำสั่ง ประกาศหรือการมอบหมายจากมติที่ประชุมใหญ่ มติที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ มติที่ประชุมคณะอนุกรรมการฯ (โดยให้ใช้กับในทุก ๆ ข้อที่มี “การแต่งตั้งคณะทำงาน หรือผู้รับผิดชอบหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย”) ให้มีการกำหนดขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ ตามหลักนั้น ๆ

การประเมินความคุ้มค่า พิจารณาจากผลผลิตที่กำหนดไว้ตามที่ปรากฏในรายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์ โดยที่ผลผลิตที่จะประเมินความคุ้มค่าจะต้องเป็นภารกิจหลักของสหกรณ์ ซึ่งเป็นเป้าหมายการให้บริการของสหกรณ์ที่แสดงประสิทธิภาพในการให้บริการและประสิทธิผลจากการให้บริการอันเป็นประโยชน์ต่อสาธารณะได้ ดังนี้ 1) งานให้บริการที่ให้ผลประโยชน์โดยตรงแก่สมาชิก 2) งานให้คำปรึกษาแนะนำที่ให้ผลประโยชน์โดยตรงแก่สมาชิก 3) งานสนับสนุนเครือข่ายการให้บริการแก่ขบวนการสหกรณ์ 4) งานเผยแพร่การวิจัยและเผยแพร่สารสนเทศที่ให้ผลประโยชน์ด้านองค์ความรู้แก่ขบวนการสหกรณ์ 4) งานปีกอบกรม การถ่ายทอดความรู้ให้บริการความรู้ให้แก่ สมาชิก กรรมการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ และประชาชนทั่วไป 6) การอนุรักษ์ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม 7) งานด้านวิจัยหรือวิชาการสนับสนุนการปฏิบัติการภายในสหกรณ์ 8) งานระบบข้อมูลและสารสนเทศที่ให้บริการ และ 9) งานระบบคอมพิวเตอร์ที่ให้บริการ

3) หลักการตอบสนอง ประกอบด้วย 6 ข้อย่อย

(1) ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานประจำปีเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ มีองค์ประกอบความครบถ้วนของแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานประจำปี เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ ได้แก่ แผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย มีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานทั้งในอดีต ปัจจุบันและอนาคต นโยบายยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ เป้าหมายระยะสั้น - ระยะยาวเป้าหมายที่กำหนดต้องมีความสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของสมาชิก แผนงาน และ โครงการตัวชี้วัดผลการดำเนินงานสหกรณ์และผู้รับผิดชอบ และแผนปฏิบัติงานประจำปี ประกอบด้วย แผนงาน/โครงการ เป้าหมาย ขั้นตอนการดำเนินงานระยะเวลา งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ และอื่น ๆ

การติดตามการรายงานและการประเมินผลอย่างเป็นระบบ หมายถึง สหกรณ์ ต้องมีการกำหนดองค์ประกอบต่าง ๆ ในการติดตามการรายงานและประเมินผล ตัวอย่างเช่น รูปแบบ

การรายงานที่เป็นมาตรฐาน ขั้นตอน กระบวนการดำเนินงาน ระยะเวลา ความถี่ ระบบการสอบทาน ข้อมูล และผู้รับผิดชอบ โดยสหกรณ์เป็นผู้กำหนด

(2) *ความสำเร็จในการปฏิบัติตามมาตรฐานระยะเวลาการให้บริการที่ครบถ้วน*
สหกรณ์มีฐานข้อมูลสถิติการให้บริการตามมาตรฐานระยะเวลาการให้บริการที่ครบถ้วน ต้องคำนึงถึงความครบถ้วนของข้อมูลการให้บริการ ความถูกต้องน่าเชื่อถือได้ รายละเอียด หรือความแม่นยำของข้อมูล ความทันเวลา การรักษาความปลอดภัย ความเชื่อมโยง และความเหมาะสมกับการใช้งาน

ความหลากหลายของช่องทางการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร เช่น 1) เอกสารสิ่งพิมพ์ 2) แผ่นพับ 3) จดหมายข่าว 4) แผ่นผังขั้นตอนการปฏิบัติงาน 4) ตีพิมพ์ประกาศต่าง ๆ 6) เว็บไซต์ 7) การจัดทำ Spot โฆษณา 8) การจัดทำโลโก้ 9) การจัดนิทรรศการ 10) การเผยแพร่ผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ (Press Release) 11) การเผยแพร่ผ่านสื่อโทรทัศน์ 12) การเผยแพร่ ผ่านสื่อวิทยุ 13) การจัดแถลงข่าว (Press Conference) 14) การจัดทำสื่อเผยแพร่ (Billboard) 14) การจัดตั้งศูนย์ข้อมูลข่าวสาร 16) Facebook 17) Line 18) Youtube และ 19) รายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์

การติดตามการรายงานและการประเมินผลอย่างเป็นระบบ หมายถึง สหกรณ์ต้องมีการกำหนดองค์ประกอบต่าง ๆ ในการติดตามการรายงานและการประเมินผลอย่างชัดเจน ได้แก่ ผู้รับผิดชอบรูปแบบการรายงานที่เป็นมาตรฐาน ขั้นตอน กระบวนการดำเนินงาน ระยะเวลา และความถี่ระบบการสอบทานข้อมูล

(3) *การจัดให้มีช่องทางการให้บริการที่มีความครบถ้วนและมีประสิทธิผล*
สหกรณ์มีการติดตาม การรายงาน และการประเมินผลอย่างเป็นระบบ หมายถึง สหกรณ์ต้องมีการกำหนดองค์ประกอบต่าง ๆ ในการติดตามการรายงานและการประเมินผลอย่างชัดเจน ได้แก่ ผู้รับผิดชอบรูปแบบการรายงานที่เป็นมาตรฐาน ขั้นตอน กระบวนการดำเนินงาน ระยะเวลา และความถี่ระบบการสอบทานข้อมูล

(4) *การนำนวัตกรรมมาพัฒนามาตรฐานคุณภาพการให้บริการ ประกอบด้วย*
1) นวัตกรรม (Innovation) หมายถึง การคิดค้น ปรับปรุง พัฒนา ระบบงานให้ดีขึ้น ลดขั้นตอนเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ ซึ่งอาจเป็นแนวทางใหม่หรือนำมาปรับใช้ให้ดีขึ้น และ 2) การติดตามการรายงาน และการประเมินผลอย่างเป็นระบบ หมายถึง สหกรณ์ต้องมีการกำหนดองค์ประกอบต่าง ๆ ในการติดตาม การรายงานและการประเมินผลอย่างชัดเจน ได้แก่ ผู้รับผิดชอบ รูปแบบการรายงานที่เป็นมาตรฐานขั้นตอน กระบวนการดำเนินงาน ระยะเวลา และความถี่ระบบการสอบทานข้อมูล

(5) ระบบการแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนที่มีประสิทธิผล

(6) การพัฒนาผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบในการให้บริการที่มีความรู้ความสามารถ และมีใจให้บริการ สหกรณ์ต้องมีแผนการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ควรมีการวิเคราะห์ทักษะ ความสามารถทัศนคติ และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ทั้งนี้ ควรมีกระบวนการวิเคราะห์อย่างเหมาะสม โดยการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดความต้องการฝึกอบรมและนำไปสู่การกำหนดแผนการ พัฒนาความรู้ ความสามารถในระยะสั้นและระยะยาว

4) หลักการรับผิดชอบ ประกอบด้วย 6 ข้อย่อย

(1) การจัดทำตำแหน่งงานและคำบรรยายลักษณะงานของสหกรณ์ได้ครบถ้วน มีการแต่งตั้งคณะทำงานหรือผู้รับผิดชอบ ในที่นี้ให้หมายรวมถึง การออกคำสั่ง ประกาศ หรือการ มอบหมายจากมติที่ประชุมใหญ่ มติที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ มติที่ประชุมคณะอนุกรรมการฯ (โดยให้ใช้กับในทุก ๆ ข้อที่มี “การแต่งตั้งคณะทำงาน หรือผู้รับผิดชอบ หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย”) ให้มีการกำหนดขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ ตามหลักนั้น ๆ

ความครบถ้วนขององค์ประกอบคำบรรยายลักษณะงาน ได้แก่ 1) ระบุชื่อ ตำแหน่งและข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งในโครงสร้างการบริหาร 2) ระบุวัตถุประสงค์ขอบเขตงานที่ชัดเจน สำหรับแต่ละตำแหน่ง 3) ระบุคุณสมบัติพื้นฐานในการปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละตำแหน่ง 4) ระบุถึงอำนาจ ในการตัดสินใจหรืออำนาจในการดำเนินการแต่ละตำแหน่ง และ 5) ระบุสังกัด สายการบังคับบัญชาและการรายงาน

การจัดทำฐานข้อมูลเรื่องตำแหน่งงาน (ข้อมูลรายบุคคล) ประกอบด้วย 1) ประวัติพื้นฐาน เช่น ที่อยู่ อายุ การศึกษา รายได้ ฯลฯ 2) ประวัติการฝึกอบรมดูงาน 3) ประวัติการเลื่อน ขึ้นความดีความชอบ

(2) การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายขององค์กรสู่ระดับบุคคล สหกรณ์มีการ จัดทำแผนการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กร หมายถึง การจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี หรือแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ระดับองค์กร หรือแผนธุรกิจ และแสดงให้เห็นถึงการถ่ายทอด ตัวชี้วัดและเป้าหมายลงสู่ระดับส่วนงานและระดับบุคคล

การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายในแนวตั้ง (Vertical Alignment) หมายถึง การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายจากบนลงล่าง (Goal-Cascading Method) โดยเป็นการถ่ายทอดจากระดับสูงของสหกรณ์ไปสู่ระดับต่าง ๆ ในสหกรณ์

การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายในแนวนอน (Horizontal Alignment)

หมายถึง การถ่ายทอดตัวชี้วัดระหว่างหน่วยต่าง ๆ ภายในสหกรณ์ และระหว่างตำแหน่งงานภายในสหกรณ์เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมระหว่างแผนกและช่วยให้เป้าหมายหลักขององค์กรมีโอกาสบรรลุเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น เช่น ตัวชี้วัดร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ ซึ่งสหกรณ์กำหนดเป้าหมายระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการที่ร้อยละ 90 ดังนั้น แต่ละแผนกจะต้องร่วมกันในการรักษาระดับคุณภาพการให้บริการของแผนกตนเอง เพื่อให้ในภาพรวมของสหกรณ์มี ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับผิดชอบตามเป้าหมายที่สหกรณ์ได้กำหนดไว้ เป็นต้น

มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ โดยจัดให้มีระบบการรายงานผลการดำเนินงานของสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ ครบถ้วน มีคุณภาพ มีการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้

(3) การจัดให้มีการบริหารจัดการด้านการควบคุมภายในที่ดี สหกรณ์มีการควบคุมภายในของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ประการ ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment) 2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) 3) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) 4) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communications) และ 5) การติดตามประเมินผล (Monitoring)

การดำเนินการตามกิจกรรมการควบคุม พิจารณาจาก 1) คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์และคณะทำงาน มีการสอบทานรายงานทางการเงินและไม่ใช่การเงินอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส 2) มีการจำกัดการเข้าถึงทรัพย์สินที่มีความเสี่ยงและการดูแลรักษาทรัพย์สินอย่างรัดกุมและเพียงพอ เช่น กำหนดระดับเจ้าหน้าที่ที่เข้าถึง เป็นต้น 3) มีการจัดทำทะเบียน/ตรวจนับทรัพย์สิน 1 ครั้งต่อปีโดยตรวจนับแล้วเสร็จและการกระทบยอดไม่มีส่วนต่าง 4) มีการจัดทำบัญชียอดเงินสด เช่น เงินสดรับจากการชำระหนี้เท่ากับเงินสดรับในทะเบียน และ 5) มีการจัดทำ/สอบทานคู่มือการปฏิบัติงานในระบบงานที่สำคัญครบถ้วนทุกระบบ

การควบคุมสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communications) ประกอบด้วย การควบคุมทั่วไป ประกอบด้วย 1) โครงสร้างและการแบ่งแยกหน้าที่ 2) การควบคุมประมวลผล 3) การจัดหาระบบสารสนเทศ และ 4) การรักษาความปลอดภัย การควบคุมเฉพาะระบบงาน ประกอบด้วย 1) การควบคุมข้อมูลนำเข้า 2) การควบคุมประมวลผลและบันทึกรายการ และ 3) การควบคุมผลลัพธ์

(4) การจัดให้มีการบริหารจัดการด้านการบริหารความเสี่ยงในสหกรณ์ มีการระบุ/บ่งชี้ความเสี่ยงขององค์กร กำหนดให้แยกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risk)

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) (S-O-F-C) หรือความเสี่ยงด้านอื่น ๆ เช่น ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก (Event Risk) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

ระดับความเสียหาย = ระดับของความรุนแรง X โอกาสของการเกิดความเสี่ยง
แผนบริหารความเสี่ยงประจำปีของสหกรณ์ต้อง ประกอบด้วย

1) การกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ ในลักษณะของระดับที่เป็นเป้าหมาย (ค่าเดียว) หรือช่วง (Risk Appetite) และการกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่สหกรณ์ยอมรับได้นั้น (Risk tolerance) โดยการระบุ Risk Appetite/Risk Tolerance ดังกล่าว ต้องครอบคลุมความเสี่ยงทุกด้านโดยสามารถระบุได้ว่าเป็น Strategic Risk/ Operational Risk/ Financial Risk และ Compliance Risk (S-O-F-C) โดย Risk Appetite และ Risk Tolerance ที่กำหนดจะต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยง/ความสัมพันธ์กับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างชัดเจนโดยที่ (1) ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) หมายถึง ประเภทและเกณฑ์ของความเสี่ยงที่องค์กรจะยอมรับได้เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ซึ่งความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่องค์กรจะกำหนดนั้นจะระบุเป็นเป้าหมายค่าเดียวหรือระบุเป็นช่วงก็ได้ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละปัจจัยเสี่ยง (2) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) หมายถึง ระดับความเบี่ยงเบนจากเกณฑ์หรือประเภทของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่าองค์กรได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอยู่ภายในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

2) เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

3) ขั้นตอนการดำเนินงาน

4) ระยะเวลา

5) ผู้รับผิดชอบ

คู่มือหรือแนวทางบริหารความเสี่ยง จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางให้บุคลากรในสหกรณ์ได้รับรู้และถือปฏิบัติ เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่จะเกิดจากการดำเนินงานในปีบัญชีนั้น ๆ ซึ่งประกอบด้วย 1) โครงสร้างของการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ 2) นโยบายวัตถุประสงค์ขอบเขตการดำเนินงาน ระยะเวลาและกิจกรรมในการดำเนินการรวมทั้งการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน 3) การระบุความเสี่ยงของสหกรณ์ และ 4) การระบุถึงระดับความเสียหายที่อาจเกิดจากความเสียหายแต่ละประเภท 5) การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้โดยพิจารณาถึงผลกระทบและโอกาสที่เกิดและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของความเสี่ยงที่เหลือของสหกรณ์ และ

6) การทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลของการบริหารความเสี่ยง

(5) การจัดให้มีระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานโดยมีการเชื่อมโยงกับระบบแรงจูงใจ และระบบการให้โทษอย่างเป็นรูปธรรม หลักเกณฑ์การประเมินผลระดับบุคคล พิจารณาจากความสอดคล้องของตัวชี้วัดระดับบุคคลกับภารกิจ และผลผลิตหลักของตำแหน่งงานนั้น ในกรณีที่ตำแหน่งนั้นมีมาตรฐานงานหรือตัวชี้วัดระดับบุคคลสอดคล้องมาตรฐานงาน (Job Standard) ที่กำหนด นอกจากนี้ตัวชี้วัดระดับบุคคลต้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กร โดยถ่ายทอดกลยุทธ์องค์กรสู่ระดับบุคคล

ระบบข้อมูลเพื่อการปฏิบัติการเกี่ยวกับการประเมินผลการทำงาน ตัวอย่างเช่น ข้อมูลรายบุคคลในด้านของการป่วย ลา สาย ขาด ของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ข้อมูลประวัติการทำงาน ข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานในอดีตของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ และข้อมูลผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดรายบุคคล เป็นต้น

ระบบข้อมูลเพื่อการปฏิบัติการเกี่ยวกับผลตอบแทน สิทธิประโยชน์ ตัวอย่างเช่น ข้อมูลผลตอบแทน สิทธิประโยชน์ ของเจ้าหน้าที่สหกรณ์แต่ละคน ข้อมูลการให้ผลตอบแทนของเจ้าหน้าที่สหกรณ์เปรียบเทียบกับผลการประเมินการปฏิบัติงาน และข้อมูลเกี่ยวกับกฎระเบียบทางด้านผลตอบแทนสิทธิประโยชน์ เป็นต้น

(6) การจัดให้มีกระบวนการสร้างความตระหนักในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดนโยบายและแผนความรับผิดชอบต่อสังคม ควรประกอบด้วยอย่างน้อย 4 ด้าน คือ 1) ด้านรัฐ สังคมและสิ่งแวดล้อม 2) ด้านสมาชิกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) ด้านองค์กร และ 4) ด้านผู้ปฏิบัติงาน

องค์ประกอบของแผนความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระยะยาวประกอบด้วย 1) สรุปผลการวิเคราะห์ การดำเนินงานในอดีตถึงปัจจุบันเกี่ยวกับภาวะความรับผิดชอบต่อสังคม 2) นโยบาย 3) ยุทธศาสตร์/วัตถุประสงค์ 4) ตัวชี้วัด/เป้าหมายในแต่ละปี 5) แผนงาน/โครงการ (Initiatives) และ 6) ผู้รับผิดชอบ

องค์ประกอบของแผนความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะสั้น (แผนปฏิบัติงานประจำปี) ประกอบด้วย 1) ยุทธศาสตร์/วัตถุประสงค์ 2) แผนงาน/โครงการ 3) เป้าหมาย 4) ขั้นตอนการดำเนินงาน 5) ระยะเวลา 6) งบประมาณ และ 7) ผู้รับผิดชอบ

5) หลักความโปร่งใส ประกอบด้วย 2 ข้อย่อย

(1) การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิก กรรมการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรงและทางอ้อมจากการดำเนินการของสหกรณ์ เช่น ชุมชนในท้องถิ่น ผู้ส่งมอบงาน รวมทั้ง ผู้รับบริการอื่น ซึ่งหมายถึง ผู้ที่มารับบริการจากสหกรณ์โดยตรงหรือผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ

ช่องทางการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร เช่น 1) เอกสารสิ่งพิมพ์ 2) แผ่นพับ 3) จดหมายข่าว 4) แผนผังขั้นตอนการปฏิบัติงาน 4) ดิถีประกาศต่าง ๆ 6) เว็บไซต์ 7) การจัดทำ spot โฆษณา 8) การจัดทำโลโก้ 9) การจัดนิทรรศการ 10) การเผยแพร่ผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ (Press Release) 11) การเผยแพร่ผ่านสื่อโทรทัศน์ 12) การเผยแพร่ผ่านสื่อวิทยุ 13) การจัดแถลงข่าว (Press Conference) การจัดทำสื่อเผยแพร่ (Billboard) การจัดตั้งศูนย์ข้อมูลข่าวสาร 16) Facebook 17) Line 18) Youtube และ 19) รายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์

ข้อมูลข่าวสารที่ต้องเปิดเผย ได้แก่ 1) ข้อมูลสารสนเทศด้านการเงิน การบริหารงบประมาณ และการดำเนินงานของสหกรณ์ 2) แผนปฏิบัติงานประจำปี 3) ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ 4) โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์ 4) ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ 6) แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานประจำปี 7) แผนงาน/โครงการลงทุนที่สำคัญ (ถ้ามี) (ทั้งนี้หากสหกรณ์ไม่มีโครงการลงทุนให้สหกรณ์เปิดเผยหัวข้อดังกล่าวและระบุรายละเอียดว่า “สหกรณ์ไม่มีโครงการลงทุนในปีปัจจุบัน”) 8) การจัดซื้อจัดจ้างและการประกาศประกวดราคาที่คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ลงนาม 9) นโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี 10) นโยบายการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม 11) การดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมายจากที่ประชุมใหญ่หรือข้อสั่งการของผู้สอบบัญชีหรือผู้ตรวจการสหกรณ์หรือนายทะเบียนสหกรณ์ 12) กฎ ข้อบังคับ คำสั่งหนังสือเวียน ระเบียบ แบบแผน นโยบาย เพื่อให้สมาชิกได้ทราบ 13) สถานที่ติดต่อเพื่อขอรับข้อมูลข่าวสารและคำแนะนำในการติดต่อ และ 14) รายงานกิจการประจำปี

(2) ระบบการควบคุมภายใน สหกรณ์มีการแต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมภายใน หมายถึง คณะบุคคลที่ได้รับจากการแต่งตั้งจากคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ซึ่งมาจากสมาชิกหรือบุคคลภายนอกมีหน้าที่วิเคราะห์ ประเมิน บริหาร และควบคุมความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนบริหาร ความเสี่ยงคณะกรรมการควบคุมภายในต้องปฏิบัติงานเกี่ยวกับการควบคุมภายในเพียงอย่างเดียวและมีการ สับเปลี่ยนทุก 3 ปี

องค์ประกอบของแผนการควบคุมภายในประจำปี ประกอบด้วย **แผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ (ต้องครอบคลุมทุกระบบงานต่าง ๆ ในสหกรณ์)** ประกอบด้วย 1) แผนก/ฝ่ายต่าง ๆ ที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานนั้น ๆ (ผู้รับตรวจ) 2) เรื่องที่จะตรวจสอบหมายถึงระบบและแผนตรวจสอบระยะยาว 3) ระยะเวลาที่จะทำการตรวจสอบ 4) จำนวนคน/วันที่จะทำการตรวจสอบ และ 5) ระดับความเสี่ยง **แผนการตรวจสอบภายในประจำปี** ประกอบด้วย 1) วัตถุประสงค์ของการตรวจสอบ 2) ขอบเขตการปฏิบัติงานตรวจสอบเรื่องที่ตรวจความถี่ในการตรวจสอบ ระยะเวลาการตรวจสอบ จำนวนคน/วัน 3) ผู้รับผิดชอบในการตรวจสอบ 4) งบประมาณที่ใช้ในการปฏิบัติงานตรวจสอบ และ 4) ระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจสอบ

การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย 1) การระบุปัจจัยเสี่ยง มีการนำผลการประเมินความเสี่ยงของสหกรณ์มาประกอบการประเมินความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยงที่นำมาประเมินต้องมีความครอบคลุมกระบวนการต่าง ๆ ในองค์กร โดย Input ของข้อมูลปัจจัยเสี่ยงต้องมาจาก (1) ความเสี่ยงของสหกรณ์ (2) ข้อมูลของสหกรณ์ (3) ความคาดหวังของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ (4) ผลการตรวจสอบในอดีต และ (4) ผลการประเมินตนเอง และหน่วยรับตรวจในสหกรณ์ 2) การวิเคราะห์ความเสี่ยงประกอบด้วย (1) มีรูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดขอบเขตที่ชัดเจน และ (2) มีการจัดลำดับความสำคัญเรื่องที่จะตรวจสอบและความถี่ในการเข้าตรวจสอบต้องสอดคล้องกับผลการประเมินความเสี่ยง

กฎบัตรของคณะกรรมการควบคุมภายใน ควรมีลักษณะดังนี้ 1) คุณสมบัติของคณะกรรมการควบคุมภายใน ควรมีทักษะวิชาชีพประสบการณ์ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานควบคุมภายในในความรู้ความสามารถของผู้ควบคุมภายใน เช่น ความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมที่สหกรณ์ดำเนินงาน ความรู้ด้านการควบคุมภายใน ทักษะการควบคุมทางบัญชีและการบริหาร ความรู้ทางด้านคอมพิวเตอร์ 2) กำหนดความรับผิดชอบและวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในอย่างชัดเจน 3) กำหนดลักษณะของงานการควบคุมภายในที่ต้องปฏิบัติ 4) องค์ประกอบคณะกรรมการ 4) วาระการดำรงตำแหน่งและการพ้นจากตำแหน่ง และ 6) การประชุมและรายงาน

แผนการปฏิบัติงานสำหรับการตรวจสอบในแต่ละเรื่องหรือกิจกรรม ประกอบด้วย 1) เรื่องและหน่วยรับตรวจ 2) วัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน 3) ขอบเขตการปฏิบัติงาน 4) แนวทางการปฏิบัติงาน 4) ชื่อผู้ควบคุมภายในและระยะเวลาที่ตรวจสอบ และ 6) กระดาษทำการ

รายงานผลการควบคุมภายในที่เสนอต่อคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ประกอบด้วย 1) รายงานผลการตรวจสอบทางการเงิน 2) รายงานผลการตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎระเบียบ และ 3) ข้อบังคับ

รายงานผลการตรวจสอบการดำเนินงาน องค์ประกอบของรายงาน ประกอบด้วย
 1) บทคัดย่อ 2) บทนำ 3) วัตถุประสงค์การตรวจสอบ 4) ขอบเขตการตรวจสอบ 4) สิ่งที่ตรวจพบ
 ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) สภาพที่เกิดขึ้นจริง (2) เกณฑ์การตรวจสอบ (3) ผลกระทบ (4)
 สาเหตุ (5) ข้อเสนอแนะ และ (6) ความเห็นของฝ่ายรับตรวจ

6) หลักการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 4 ข้อย่อย

(1) การเปิดเผยและให้บริการข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิก ข้อมูลสารสนเทศที่มี
 ประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 1) ครบถ้วน 2) ถูกต้อง 3) ทันสมัย และ 4) เข้าถึงง่าย

ช่องทางการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร เช่น 1) เอกสารสิ่งพิมพ์ 2) แผ่นพับ 3)
 จดหมายข่าว 4) แผ่นผังขั้นตอนการปฏิบัติงาน 4) ดิจิทัลประกาศต่าง ๆ 6) เว็บไซต์ 7) การจัดทำ spot
 โฆษณา 8) การจัดทำโลโก้ 9) การจัดนิทรรศการ 10) การเผยแพร่ผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ (Press Release) 11)
 การเผยแพร่ผ่านสื่อโทรทัศน์ 12) การเผยแพร่ ผ่านสื่อวิทยุ 13) การจัดแถลงข่าว (Press Conference) 14)
 การจัดทำสื่อเผยแพร่ (Billboard) 14) การจัดตั้งศูนย์ข้อมูลข่าวสาร 16) Facebook 17) Line 18) Youtube
 และ 19) รายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์

ข้อมูลข่าวสารที่ต้องเปิดเผย ได้แก่ 1) ข้อมูลสารสนเทศด้านการเงิน การ
 บริหารงบประมาณ และการดำเนินงานตามภารกิจของสหกรณ์ 2) แผนปฏิบัติงานประจำปี 3) ผลการ
 ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปี 4) ฐานข้อมูลที่สนับสนุนยุทธศาสตร์การดำเนินงาน
 4) โครงสร้างการบริหารของสหกรณ์ 6) ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์
 7) ภารกิจและวิสัยทัศน์ 8) แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานประจำปี 9) โครงการลงทุนที่สำคัญ(ถ้ามี)
 10) การจัดซื้อจัดจ้างและการประกาศประกวดราคาที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการสหกรณ์ลงนาม
 11) นโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี 12) นโยบายการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม 13) การ
 ดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมายจากที่ประชุมใหญ่หรือข้อสั่งเกิดของผู้สอบบัญชีหรือผู้ตรวจการ
 สหกรณ์หรือนายทะเบียนสหกรณ์ 14) กฎข้อบังคับคำสั่งหนังสือเวียนระเบียบแบบแผนนโยบายเพื่อให้
 สมาชิกได้ทราบ 14) สถานที่ติดต่อเพื่อขอรับข้อมูลข่าวสารและคำแนะนำในการติดต่อ (ทั้งนี้หาก
 สหกรณ์ไม่มีโครงการลงทุนให้สหกรณ์เปิดเผยหัวข้อดังกล่าวและระบุรายละเอียดว่า “สหกรณ์ไม่มี
 โครงการลงทุนในปีปัจจุบัน”) และ 16) รายงานกิจการประจำปี

(2) การรับฟังและบริหารจัดการข้อคิดเห็นของสมาชิก ผ่านช่องทางรับฟัง
 ข้อคิดเห็นประกอบด้วย 1) การจัดให้มีผู้รับข้อคิดเห็น 2) การจัดให้มีสายด่วน 3) การจัดให้มีตู้ไปรษณีย์
 รับข้อคิดเห็น 4) การสัมภาษณ์ความคิดเห็น/การสำรวจความคิดเห็น 4) การจัดสัมมนาวิชาการต่าง ๆ 6)

การจัดเวทีรับฟังความคิดเห็น (Focus Group) 7) การจัดให้มีศูนย์ข้อมูล/ห้องสมุด และ 8) การจัดทำเว็บไซต์ซึ่งมีช่องทางสื่อสารครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Chat Room หรือ Web Board)

การบริหารจัดการและใช้ประโยชน์ข้อคิดเห็น ได้แก่ 1) การกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ 2) การกำหนดแผนงาน/โครงการ และการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรของสหกรณ์ 3) การปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามภารกิจ 4) การทบทวนหรือปรับปรุงกฎระเบียบข้อบังคับ และ 4) อื่น ๆ

(3) การบริหารงานและติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานของสหกรณ์โดยสมาชิก

(4) อบรมและเสริมสร้างศักยภาพการมีส่วนร่วมของสมาชิก

7) **หลักการมอบอำนาจ** ประกอบด้วย 3 ข้อย่อย

(1) การบริหารงานตามหลักการมอบอำนาจที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน

(2) กลไกสนับสนุนการบริหารงานตามหลักการมอบอำนาจ สหกรณ์ต้องมีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการบริหารของสหกรณ์ตามหลักการมอบอำนาจ ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) ระบบข้อมูลบัญชี การเงิน การคลัง 2) ระบบข้อมูลการปฏิบัติงานตามภารกิจเช่น การรับฝากเงิน (ออมทรัพย์ ประจำ ฯลฯ) การให้เงินกู้ (กู้สามัญ กู้ฉุกเฉิน ฯลฯ) 3) ระบบข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคล (กรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์) และ 4) อื่น ๆ (ข้อมูลสมาชิก)

(3) การติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงานจากการมอบอำนาจ สหกรณ์ต้องมีระบบการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงานจากการมอบอำนาจที่สำคัญ ได้แก่ ระบบควบคุมภายใน ระบบตรวจสอบภายใน ระบบรับข้อร้องเรียน และระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีคุณภาพและได้มาตรฐาน ดังนี้ 1) ระบบการควบคุมภายในและระบบการตรวจสอบภายใน กำหนดให้มีองค์ประกอบและมาตรฐานครบถ้วนสอดคล้องกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และหลักการสากลที่เป็นที่ยอมรับทั่วไป 2) ระบบควบคุมภายในและระบบการตรวจสอบภายในกำหนดประเมิน โดยพิจารณาประเด็นหลักเกี่ยวกับการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบอำนาจของสหกรณ์อย่างครบถ้วน 3) รายงานผลการปฏิบัติงานต้องระบุผลการดำเนินงาน การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน เทียบกับเป้าหมายหรือผลงานในอดีตปัญหา/อุปสรรค พร้อมแนวทางแก้ไข เพื่อส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุได้ตามเป้าหมายที่กำหนด และอื่น ๆ 4) ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ที่ผู้มอบอำนาจของสหกรณ์กำหนด ต้องประกอบด้วยหลักเกณฑ์การประเมินตัวชี้วัดนิยามและเป้าหมายที่ชัดเจน 5) ระบบรับข้อร้องเรียน ประกอบด้วย 1) ประชานกรรมการโดยตรง 2) เว็บไซต์ 3) จดหมาย 4) E-Mail 5) Webboard 6) ตู้แสดงความคิดเห็น 7) ผู้จัดการ และ 8) อื่น ๆ

8) หลักนิติธรรม ประกอบด้วย 6 ข้อย่อย

(1) การเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับสิทธิและการใช้สิทธิ เนื้อหาในการเผยแพร่ ได้แก่สาระสำคัญของสิทธิ

สิทธิ คือ อำนาจของบุคคลที่กฎหมายคุ้มครองสำหรับในสหกรณ์นั้น สิทธิ คือ อำนาจของสมาชิกที่จะกระทำการใด ๆ ได้ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2442 ข้อบังคับ หรือระเบียบของสหกรณ์ การใช้สิทธิ คือ อำนาจของสมาชิกที่จะกระทำการใด ๆ ได้ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2442 ข้อบังคับหรือระเบียบของสหกรณ์ ดังเช่น 1) เข้าร่วมประชุมแสดงความคิดเห็นและความต้องการของตนต่อที่ประชุมใหญ่ ตลอดจนสามารถซักถามข้อข้องใจสงสัย ข้อเสนอแนะ และออกเสียงในที่ประชุมใหญ่ได้เท่าเทียมกัน คือ หนึ่งคนต่อหนึ่งเสียงจะมอบให้คนอื่นออกเสียงแทนไม่ได้ 2) ออกเสียงเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการ และมีสิทธิได้รับเลือกตั้งเป็นคณะกรรมการดำเนินการในที่ประชุมใหญ่ได้และสิทธิในการยื่นขอถอนถอนกรรมการ 3) สอบถามการดำเนินงานของสหกรณ์จากคณะกรรมการดำเนินการหรือเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ได้เสมอ รวมทั้ง มีสิทธิที่จะขอตรวจดูเอกสารและรายงานการประชุมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับสหกรณ์ได้ตามที่ข้อบังคับกำหนด และ 4) สมาชิกมีสิทธิในการใช้บริการต่าง ๆ ของสหกรณ์

(2) กิจกรรมการส่งเสริมพัฒนาความรู้ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย (ภายนอกและภายใน) สหกรณ์จัดทำแผนการดำเนินงาน มีองค์ประกอบดังนี้ 1) กิจกรรมและโครงการ 2) เป้าหมายและผลที่คาดว่าจะได้รับ 3) ขั้นตอนการดำเนินงาน 4) ผู้รับผิดชอบ 4) รายละเอียดงบประมาณที่ต้องใช้ 6) ระยะเวลาที่ใช้ และ 7) รายละเอียดในแต่ละโครงการ

กิจกรรมการส่งเสริมพัฒนาความรู้ กฎระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย เป็นกิจกรรมที่ร่วมกับสมาชิก เพื่อส่งเสริมความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับ กฎ ระเบียบข้อบังคับ กฎหมายต่าง ๆ

(3) การศึกษา ทบทวน กฎ ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ ในการปฏิบัติงาน

กฎ ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ หมายถึง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่มีผลกระทบต่อเจ้าหน้าที่สหกรณ์ สมาชิกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผลกระทบต่อเจ้าหน้าที่สหกรณ์ เช่น ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ ด้านสวัสดิการหรือขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานภายในสหกรณ์

(4) ความเท่าเทียมกันของการบังคับใช้ กฎ ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ คุณพินิจในการปฏิบัติงาน

(5) การพัฒนาคุณภาพกรรมการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ในการใช้อำนาจ กฎ
ระเบียบประกาศ ข้อบังคับ กฎหมาย (ภายนอกและภายใน)

(6) กระบวนการพิจารณาความผิดและการกำหนดโทษ

9) หลักความเสมอภาค ประกอบด้วย 6 ข้อย่อย

(1) การสร้างกลไกด้านความเสมอภาคและจัดตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานกำกับดูแล
การทำงานด้านความเสมอภาค หลักการเหตุและเหตุผลด้านความเสมอภาค ในที่นี้ครอบคลุมความเท่า
เทียมกันจากเหตุแห่งความแตกต่าง ทั้งในเรื่องของถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพ
ทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจ และสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา
การฝึกอบรมซึ่งเป็นไปตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2440 ได้รับความคุ้มครอง
ตามกฎหมายอย่างเท่าเทียมกัน

การจัดตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานกำกับดูแลการทำงานด้านความเสมอภาคมี
วัตถุประสงค์ เพื่อให้มีกลุ่มบุคคลหรือคณะทำงานที่รับผิดชอบในการดำเนินการ เพื่อส่งเสริมความ
เสมอภาคในองค์กร โดยเป็นศูนย์กลางในการรวบรวมข้อมูลและให้บริการเกี่ยวกับความเสมอภาค การ
รับข้อร้องเรียน/เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ ข่าวสาร/ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ รวมทั้ง ติดตามประเมินผล
และจัดทำรายงานผลการดำเนินการสร้างบทความเสมอภาค เป็นต้น ทั้งนี้ จะต้องระบุอำนาจหน้าที่
ความรับผิดชอบด้านความเสมอภาคให้ชัดเจน เช่น ระบุบทบาท/หน้าที่ของคณะกรรมการ/คณะทำงาน
ฯ ระบุองค์ประกอบของคณะกรรมการ/คณะทำงานฯ การให้บริการหรือการให้ข้อมูลแก่สมาชิกให้ด้าน
ไหนบ้าง การจัดให้มีการถ่ายทอดและสื่อสารสร้างความเข้าใจ ต้องสามารถแสดงให้เห็นถึงวิธีการหรือ
ช่องทางที่ใช้ในการสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรในองค์กรและนอกองค์กร เช่น การจัดประชุมการ
ทำหนังสือเวียน การติดประกาศ การเปิดเผยผ่านเว็บไซต์ เป็นต้น

กระบวนการหรือกลไกที่จัดให้มีขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม เช่น การจัดประชุม การทำ
หนังสือเวียน การติดประกาศ การเปิดเผยผ่านเว็บไซต์ เป็นต้นและนโยบายด้านความเสมอภาคที่ชัดเจน
เช่น มีแผนแม่บทด้านความเสมอภาค มีการกำหนดทิศทาง/กลยุทธ์การดำเนินงาน เป็นต้น

(2) การพัฒนาศักยภาพของกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ด้านความเสมอภาค

(3) การจัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนด้านความเสมอภาค สหกรณ์มี
ฐานข้อมูลพื้นฐานของกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ เพื่อสนับสนุนด้านความเสมอภาค ควรมีการ
จำแนก เพศอายุเชื้อชาติ ศาสนา การศึกษาความพิการ และรายได้ (ทั้งนี้สามารถเพิ่มเติมข้อมูลอื่น ๆ ที่
จำเป็นสำหรับภารกิจของแต่ละสหกรณ์ที่แตกต่างกันออกไป) รวมถึงครอบคลุมข้อมูลด้านการ

บริหารงานบุคคล ดังนี้ 1) การเลื่อนตำแหน่ง/การเลื่อนขั้นเงินเดือน 2) การได้รับรางวัล 3) การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ และ 4) การพัฒนาบุคลากร (ทั้งนี้ สามารถเพิ่มเติมข้อมูลอื่น ๆ ที่จำเป็นสำหรับภารกิจของแต่ละสหกรณ์ที่แตกต่างกันออกไป)

ฐานข้อมูลสมาชิก ควรมีการจำแนกเพศ อายุ เชื้อชาติ ศาสนา (ทั้งนี้สามารถเพิ่มเติมข้อมูลอื่น ๆ ที่จำเป็นสำหรับภารกิจของแต่ละสหกรณ์ที่แตกต่างกันออกไป) และครอบคลุมข้อมูลด้านการบริการอย่างน้อย ดังนี้ 1) ความถี่ของการติดต่อ/รับบริการ 2) ประเภทของเรื่องที่เข้ามารับการติดต่อ/ใช้บริการ 3) ข้อร้องเรียนจากการให้บริการด้านความเสมอภาค และ 4) พัฒนาการได้รับความรู้ (ทั้งนี้สามารถเพิ่มเติมข้อมูลอื่น ๆ ที่จำเป็นสำหรับภารกิจของแต่ละสหกรณ์ที่แตกต่างกันออกไป) การนำฐานข้อมูลไปใช้ประโยชน์ เช่น การวางแผน การนำไปเป็นข้อมูลสนับสนุนการจัดทำ/ปรับปรุงมาตรฐานกระบวนการทำงานและการให้บริการ การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล การใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจ เป็นต้น

(4) การจัดกิจกรรมส่งเสริมด้านความเสมอภาค การจัดกิจกรรมส่งเสริมด้านความเสมอภาค มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้มีการสร้างความรู้ ความเข้าใจ ด้านความเสมอภาคแก่สมาชิก กรรมการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ เช่น การจัดกิจกรรมเสริมสร้าง เจตคติ ค่านิยม ประเพณี กระแสสังคม กระแสโลกสถานการณ์เกี่ยวกับบทบาทชาย/หญิง การจัดเสวนาด้านการสร้างความรู้ความเข้าใจการช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาสการจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับการทำงานและคำนึงถึงความเสมอภาค การจัดกิจกรรมร่วมกับหน่วยงานภายนอก หรือสร้างเครือข่ายระหว่างหน่วยงานภายนอกเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ด้านความเสมอภาค และการจัดกิจกรรมทัศนศึกษานอกสถานที่ จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในสหกรณ์

(5) การบูรณาการความเสมอภาคเข้ากับการกำหนดมาตรฐานของกระบวนการทำงาน และการให้บริการ กระบวนการของสหกรณ์กำหนดตามการดำเนินธุรกิจของแต่ละสหกรณ์การจัดให้มีการถ่ายทอดและสื่อสารสร้างความเข้าใจ ต้องสามารถแสดงให้เห็นถึงวิธีการหรือช่องทางที่ใช้ในการสื่อสารสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรในองค์กรและนอกองค์กร เช่น การจัดประชุม การจัดทำคู่มือแจกจ่าย หรือชี้แจงเกี่ยวกับระเบียบ ข้อบังคับ การปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์การทำหนังสือเวียน การติดประกาศ การเปิดเผยผ่านเว็บไซต์ เป็นต้น

จากเนื้อหาแนวทางการสร้างธรรมาภิบาลตามโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่ได้กล่าวมาข้างต้น สามารถที่จะสรุปได้ว่าเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานตามนโยบายของหน่วยงานที่มีหน้าที่กำกับ แนะนำ ส่งเสริม ดูแลสหกรณ์ที่ด้อยทุน ควรประกอบด้วยหลัก

ธรรมนูญฉบับจำนวน 9 หลัก ได้แก่ 1) หลักประสิทธิผล 2) หลักประสิทธิภาพ 3) หลักการตอบสนอง 4) หลักการรับผิดชอบต่อ 5) หลักความโปร่งใส 6) หลักการมีส่วนร่วม 7) หลักการมอบอำนาจ 8) หลักนิติธรรม และ 9) หลักความเสมอภาค เพื่อนำมาใช้ในกระบวนการบริหารที่ดีและนำสู่การมีผลการปฏิบัติงานที่ดี

3.2 เกณฑ์ประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมนูญ

กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้จัดทำเกณฑ์ประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมนูญ โดยนำเกณฑ์สำหรับใช้ประเมินเพื่อจัดระดับการกำกับ ดูแลองค์กรภาครัฐตามหลักธรรมนูญของการบริหารกิจการบ้านที่ดี ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) มาใช้เป็นแนวทางการประเมินแล้วปรับความเป็นสหกรณ์เข้าไปในแต่ละหลักเพื่อให้เหมาะสม การประเมินประกอบด้วย 9 หลัก (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2561, น. 23-24) ได้แก่

ตารางที่ 2.4 เกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมนูญ

หลักสหกรณ์สีขาว ด้วยธรรมนูญ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	เกณฑ์การประเมิน (ข้อ)	ระดับการพิจารณา
1. หลักประสิทธิภาพ	13	3	1 - 5
2. หลักประสิทธิผล	13	2	1 - 5
3. หลักการตอบสนอง	12	6	1 - 5
4. หลักการรับผิดชอบต่อ	12	6	1 - 5
5. หลักความโปร่งใส	13	2	1 - 5
6. หลักการมีส่วนร่วม	13	4	1 - 5
7. หลักการมอบอำนาจ	7	3	1 - 5
8. หลักนิติธรรม	10	6	1 - 5
9. หลักความเสมอภาค	7	5	1 - 5
รวมทั้งสิ้น	100	37	

พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของสหกรณ์มาัดคะแนน ได้แก่

ตารางที่ 2.5 พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของสหกรณ์

พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์	คะแนน
1. ทุจริต	30
2. ช้อบกพร่องทางบัญชี	10
3. การกระทำนอกกรอบวัตถุประสงค์	10
4. พฤติกรรมที่อาจก่อให้เกิดความเสียหาย	10
รวมทั้งสิ้น	60

หลักเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล 9 หลัก โดยยังคงยึดหลักเกณฑ์ประเมินธรรมาภิบาลสหกรณ์เดิม 6 หลัก ไว้ด้วย ซึ่งแสดงดังตารางที่ 2.3 ดังนี้

ตารางที่ 2.6 การเปรียบเทียบหลักเกณฑ์การประเมินธรรมาภิบาล

หลักเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาว ด้วยธรรมาภิบาล (ใหม่) 9 หลัก	หลักเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาว ด้วยธรรมาภิบาล (เดิม) 6 หลัก
1. หลักประสิทธิผล	หลักความคุ้มค่า
2. หลักประสิทธิภาพ	หลักความคุ้มค่า
3. หลักการตอบสนอง	หลักความคุ้มค่า
4. หลักการรับผิดชอบ	หลักความรับผิดชอบ
5. หลักความโปร่งใส	หลักความโปร่งใส
6. หลักการมีส่วนร่วม	หลักการมีส่วนร่วม
7. หลักการมอบอำนาจ	หลักความรับผิดชอบ
8. หลักนิติธรรม	หลักนิติธรรม
9. หลักความเสมอภาค	หลักนิติธรรม

3.3 การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล

กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนดการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ดังนี้ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2561, น. 36-40)

1) การประเมินธรรมาภิบาลของสหกรณ์ ให้ประเมินตามแบบประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล โดยสหกรณ์ต้องผ่านเกณฑ์ประเมินธรรมาภิบาลในแต่ละหลักที่ทำการประเมินระดับคะแนนไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 และรวมกันทุกหลักอยู่ในระดับคะแนนตั้งแต่ร้อยละ 85 คะแนนขึ้นไป โดยเป็นวัตถุประสงค์ของการส่งเสริมธรรมาภิบาลในสหกรณ์ให้เป็นสหกรณ์สีขาว ซึ่งเป็นการกำกับดูแลองค์กรที่ดีควรถือปฏิบัติ

การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ดังนี้

ดำเนินการส่งเสริมและประเมินธรรมาภิบาลจำนวน 9 หลัก เพื่อต้องการให้สหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลเป็นสหกรณ์ที่ประกอบด้วยคนดีและคนเก่งโดยดำเนินการตามหลักการวิธีการสหกรณ์ ดังนี้

หลักที่ 1 หลักประสิทธิผล	น้ำหนัก (ร้อยละ) 13	เกณฑ์ประเมิน 3 ข้อ	พิจารณา 5 ระดับ
หลักที่ 2 หลักประสิทธิภาพ	น้ำหนัก (ร้อยละ) 13	เกณฑ์ประเมิน 2 ข้อ	พิจารณา 5 ระดับ
หลักที่ 3 หลักการตอบสนอง	น้ำหนัก (ร้อยละ) 12	เกณฑ์ประเมิน 6 ข้อ	พิจารณา 5 ระดับ
หลักที่ 4 หลักการรับผิดชอบต่อ	น้ำหนัก (ร้อยละ) 12	เกณฑ์ประเมิน 6 ข้อ	พิจารณา 5 ระดับ
หลักที่ 5 หลักความโปร่งใส	น้ำหนัก (ร้อยละ) 13	เกณฑ์ประเมิน 2 ข้อ	พิจารณา 5 ระดับ
หลักที่ 6 หลักการมีส่วนร่วม	น้ำหนัก (ร้อยละ) 13	เกณฑ์ประเมิน 4 ข้อ	พิจารณา 5 ระดับ
หลักที่ 7 หลักมอบอำนาจ	น้ำหนัก (ร้อยละ) 7	เกณฑ์ประเมิน 3 ข้อ	พิจารณา 5 ระดับ
หลักที่ 8 หลักนิติธรรม	น้ำหนัก (ร้อยละ) 10	เกณฑ์ประเมิน 6 ข้อ	พิจารณา 5 ระดับ
หลักที่ 9 หลักความเสมอภาค	น้ำหนัก (ร้อยละ) 70	เกณฑ์ประเมิน 5 ข้อ	พิจารณา 5 ระดับ

2) พิจารณาพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของสหกรณ์ ได้แก่ ทุจริต ขอบกพร่องทางการบัญชี การกระทำนอกกรอบวัตถุประสงค์และพฤติกรรมที่อาจก่อให้เกิดความเสียหาย นำมาหักจากคะแนนที่ได้รับการประเมินรายละเอียด

3) การปฏิบัติงาน โดยดำเนินการส่งเสริมธรรมาภิบาลตามเกณฑ์นี้ให้กับสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีทุนดำเนินงานเกินกว่าหนึ่งพันล้านบาทขึ้นไป และสหกรณ์ทุกประเภทที่มีความสมัครใจจะนำเกณฑ์สหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ

4) การส่งเสริมสหกรณ์ สำนักงานสหกรณ์จังหวัดต้องจัดให้มีคณะทำงานขึ้นมา 2 คณะ คือ

4.1 คณะทำงานส่งเสริมธรรมาภิบาล เพื่อทำการตรวจประเมินสหกรณ์ในขั้นต้น เพื่อพิจารณาให้ความเห็นปรับปรุงการดำเนินงานของสหกรณ์ และแนะนำส่งเสริมให้สหกรณ์มีการปรับปรุงที่ดีขึ้น

4.2 คณะทำงานตรวจประเมินธรรมาภิบาล เพื่อทำการประเมินสหกรณ์ตามเกณฑ์ธรรมาภิบาลที่กำหนดและรายงานผลการประเมินให้สำนักงานสหกรณ์จังหวัด

3.4 หลักเกณฑ์การให้คะแนนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล

หลักเกณฑ์การให้คะแนนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล แบ่งเป็นระดับคะแนน 5 ระดับ ดังนี้

ตารางที่ 2.7 ช่วงระดับคะแนนการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล

ระดับ	การปฏิบัติผ่านขั้นระดับ	คะแนน
1	ระดับ 1	1
2	ระดับ 2	2
3	ระดับ 2	3
	ระดับ 3	
4	ระดับ 2	4
	ระดับ 3	
	ระดับ 4	
5	ระดับ 2	5
	ระดับ 3	
	ระดับ 4	
	ระดับ 5	

3.5 วิธีการคำนวณคะแนนสหกรณ์สีขาวด้วยกรรมาภิบาล

1) คณะทำงานที่ตรวจประเมิน พิจารณาให้คะแนน โดยหากเห็นว่าข้อใดมีการปฏิบัติเป็นไปตามหลักเกณฑ์การให้คะแนนให้ใส่คะแนนลงไป在那个นั้น ๆ เช่น

ปฏิบัติถึงระดับ 1	มีการปฏิบัติผ่านขั้นระดับ 1	ได้คะแนน 1 คะแนน
ปฏิบัติถึงระดับ 2	มีการปฏิบัติผ่านขั้นระดับ 2	ได้คะแนน 2 คะแนน
ปฏิบัติถึงระดับ 3	มีการปฏิบัติการขั้นระดับ 2,3	ได้คะแนน 3 คะแนน
ปฏิบัติถึงระดับ 4	มีการปฏิบัติผ่านขั้นระดับ 2,3,4	ได้คะแนน 4 คะแนน
ปฏิบัติถึงระดับ 5	มีการปฏิบัติการขั้นระดับ 2,3,4,5	ได้คะแนน 5 คะแนน

2) การหาค่าร้อยละของแต่ละหลักเมื่อให้คะแนนครบทุกหลักในทุกข้อในหลักนั้นแล้ว นำคะแนนที่ได้มาคำนวณค่าถ่วงน้ำหนักและนำคะแนนมารวมกันเป็นคะแนนรวมในแต่ละหลักต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

สูตรการคำนวณคะแนน

$$\begin{aligned} \text{ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักที่ได้} &= \frac{\text{คะแนนที่ได้} \times \text{ค่าถ่วงน้ำหนัก (ตามข้อย่อย)}}{\text{คะแนนเต็มในแต่ละข้อ}} \\ \text{คะแนนสุทธิที่ได้} &= \frac{\text{ค่าถ่วงน้ำหนักที่ได้} \times \text{ผลคะแนนรวมสุทธิ}}{\text{ผลรวมค่าถ่วงน้ำหนัก}} \end{aligned}$$

เมื่อคำนวณคะแนนค่าถ่วงน้ำหนักเสร็จแล้ว นำพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของสหกรณ์มาหักคะแนนออกและนำคะแนนรวมแต่ละหลักมารวมกัน เป็นคะแนนรวมทุกหลักต้องได้ร้อยละ 85 ขึ้นไป

ตารางที่ 2.8 ระดับคะแนนการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยกรรมาภิบาล

รายการ	ระดับคะแนน
คะแนนในแต่ละหลัก	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
คะแนนรวมกันทุกหลัก	ร้อยละ 85 ขึ้นไป

3) เมื่อได้ค่าร้อยละของคะแนนรวมทุกหลักแล้ว นำมาเปรียบเทียบกับผลการประเมินว่าอยู่ในระดับใดจากตาราง ดังนี้

ตารางที่ 2.9 ระดับคะแนนสรุปผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล

ช่วงคะแนน	ระดับผลการประเมิน
ต่ำกว่าร้อยละ 60	ต้องปรับปรุง
ร้อยละ 60 – 69	พอใช้
ร้อยละ 70 – 79	ดี
ร้อยละ 80 – 84	ดีมาก
ร้อยละ 85 ขึ้นไป	สหกรณ์สีขาว

4. การสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์

4.1 การสร้างธรรมาภิบาล สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ (2556, น. 5) ได้กล่าวว่า ธรรมาภิบาลจะเกิดขึ้นได้และดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ก็ด้วยความร่วมมือกันระหว่างส่วนต่าง ๆ ในสหกรณ์ ขณะเดียวกันโดยที่สมาชิกส่วนใหญ่ของสหกรณ์จะมีฐานะทางเศรษฐกิจและระดับความรู้ความสามารถในเชิงธุรกิจไม่เท่าเทียมกัน และมีความแตกต่างจากผู้ถือหุ้นหรือผู้บริหารของธุรกิจรูปแบบอื่นในภาคเอกชน ดังนั้น จึงมีหน่วยงานของรัฐทำหน้าที่ช่วยเหลือสนับสนุนและกำกับดูแลอีกทางหนึ่งด้วย ได้แก่ กรมส่งเสริมสหกรณ์ และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ แต่สิ่งสำคัญคือ ธรรมาภิบาลที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่มั่นคงนั้น สมาชิกต้องเอาใจใส่ในบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของตนที่มีต่อสหกรณ์ รวมทั้งคณะกรรมการสหกรณ์ต้องเห็นความสำคัญของการที่สหกรณ์จะมีธรรมาภิบาล และวิธีการสร้างธรรมาภิบาล ปฏิบัติได้ดังนี้ 1) คณะกรรมการต้องทำความเข้าใจแนวคิด และสาระสำคัญของธรรมาภิบาลเป็นอย่างไร 2) ทบทวนธรรมาภิบาลที่เป็นอยู่ในปัจจุบันว่ามีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีความโปร่งใสเพียงใดและ 3) กำหนดรูปแบบและกระบวนการดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาลแล้ว ออกเป็นข้อกำหนดเพื่อปฏิบัติต่อไป

ธรรมนูญบาลในสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2561, น. 5) ได้ให้ความหมายธรรมนูญบาลในสหกรณ์ว่า หมายถึง การบริหารกิจการของสหกรณ์ให้เป็นไปอย่างซื่อสัตย์ โปร่งใส มีความรับผิดชอบ สร้างการมีส่วนร่วม และมีการใช้กระบวนการบริหารจัดการ เพื่อให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล คุ่มค่า และโดยประหยัด เป็นผลให้เกิดประโยชน์สูงสุด แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรม เพื่อให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมั่นคง ส่งผลให้สหกรณ์เป็นที่เชื่อถือและยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะศรัทธาจากสมาชิกของสหกรณ์

หลักสำคัญของการกำกับ ดูแลกิจการที่ดีในสหกรณ์ หรือ ธรรมนูญบาลในสหกรณ์ คือ การมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในสหกรณ์ ความถูกต้องชอบธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้ กรมส่งเสริมสหกรณ์จึงกำหนด “หลักธรรมนูญบาลในสหกรณ์” 9 หลัก ได้แก่ หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบต่อ หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการมอบอำนาจ หลักนิติธรรม และหลักความเสมอภาค และแนะนำ ส่งเสริมให้สหกรณ์ทุกประเภทสร้างธรรมนูญบาลในสหกรณ์

4.2 กระบวนการสร้างธรรมนูญบาลในสหกรณ์

ธรรมนูญบาลในสหกรณ์จะเกิดขึ้นด้วยความร่วมมือกัน ได้แก่ 1) ภาคสหกรณ์ 2) ภาครัฐ และ 3) ภาคสังคม (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2561, น. 7-14)

เพื่อก่อให้เกิดการบริหารกิจการของสหกรณ์ให้เป็นไปอย่างซื่อสัตย์ โปร่งใส มีความรับผิดชอบ สร้างการมีส่วนร่วม และมีการใช้กระบวนการบริหารจัดการสู่การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่า ลดการสูญเสีย เกิดประสิทธิผล คุ่มค่า และประหยัด เป็นผลให้เกิดประโยชน์สูงสุด แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรม สหกรณ์สามารถดำเนินงานประสบความสำเร็จภายใต้การบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมั่นคง ส่งผลให้สหกรณ์เป็นที่เชื่อถือและยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะศรัทธาจากสมาชิกของสหกรณ์ ดังนั้น การสร้างธรรมนูญบาลให้เกิดขึ้นในสหกรณ์นั้นเกี่ยวกับกับบุคคลดังต่อไปนี้

4.2.1 ภาคสหกรณ์กับการสร้างธรรมนูญบาลในสหกรณ์ บทบาทของบุคลากรแต่ละฝ่าย โครงสร้างสหกรณ์จะมีบุคคลที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ ผู้ตรวจสอบกิจการ/ผู้ตรวจสอบภายใน มีบทบาทหน้าที่ในการร่วมบริหาร การสร้างธรรมนูญบาล ในส่วนของสหกรณ์นั้นต้องสร้างให้มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่ทั่วทั้งองค์กร ดังนี้

- (1) มีการถ่วงดุลอำนาจอย่างเหมาะสม เพื่อไม่เปิดโอกาสให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมีและใช้อำนาจเพียงฝ่ายเดียว
- (2) กำหนดภาระหน้าที่ชัดเจน ทั้งระดับกรรมการ ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ซึ่งจะทำได้สามารถประเมินผลการทำงานได้ชัดเจนและเป็นธรรม
- (3) มีระเบียบ ข้อบังคับ และคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจนรวมถึงการกำหนดเรื่องที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมหรือข้อควรและไม่ควรปฏิบัติ
- (4) มีการรายงานที่ดีและทันการณ์เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับรู้
- (5) ปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

ในส่วนบุคคลต่าง ๆ ของสหกรณ์ว่าจะสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ ผู้ตรวจสอบกิจการ แต่ละฝ่ายต่างมีส่วนร่วมในการสร้างธรรมาภิบาลกัน แต่ใครจะมีส่วนอย่างไร ต้องทำความเข้าใจที่ละส่วนไป

1) **สมาชิกกับการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์** สมาชิกสหกรณ์ในฐานะเจ้าของสหกรณ์ ย่อมมีหน้าที่สำคัญในการควบคุมจัดการสหกรณ์ โดยสมาชิกทุกคนจะสามารถใช้บทบาทการควบคุมจัดการสหกรณ์ในที่ประชุมใหญ่อย่างมีสิทธิเท่าเทียมกันซึ่งการใช้อำนาจหน้าที่ในการควบคุมจัดการ ทำโดยเข้าร่วมประชุมใหญ่เพื่อพิจารณาข้อบังคับ รับทราบผลการดำเนินงานและกำหนดนโยบายอย่างกว้าง ๆ เลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการให้ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของตนในการบริหารงานสหกรณ์ เลือกตั้งผู้ตรวจสอบกิจการเพื่อทำหน้าที่แทนตนในการตรวจสอบการบริหารงานของคณะกรรมการและตรวจสอบการดำเนินงานของฝ่ายจัดการ การเลือกตั้งนี้สมาชิกหนึ่งคนมีหนึ่งเสียง เป็นไปตามหลักประชาธิปไตยไม่สนใจว่าสมาชิกนั้นจะถือหุ้นมากน้อยเท่าใด เพราะหลักการสหกรณ์ถือหลักของการรวมคนมากกว่ารวมเงิน นอกจากนี้ ที่ประชุมใหญ่ยังมีอำนาจควบคุมและตรวจสอบการบริหารและการจัดการทั้งปวงของสหกรณ์ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับและตามนโยบาย เป้าหมาย แผนงานและโครงการต่าง ๆ ซึ่งที่ประชุมใหญ่ได้ลงมติกำหนดอนุมัติหรือให้ความเห็นชอบสมาชิกกับการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์ สมาชิกมีส่วนร่วมสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์ในรูปแบบของการกำกับดูแล ตามสิทธิและหน้าที่ของสมาชิก

สิทธิของสมาชิก

(1) เข้าร่วมประชุมใหญ่เพื่อเสนอความคิดเห็นหรือออกเสียงลงคะแนน ตลอดจนสามารถซักถามข้อข้องใจ แสดงข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และความต้องการของตนต่อที่ประชุมใหญ่

การออกเสียงในที่ประชุมใหญ่ของสมาชิกมีความเท่าเทียมกัน คือ หนึ่งคนต่อหนึ่งเสียง และจะมอบหมายให้คนอื่นออกเสียงแทนไม่ได้

(2) เข้าชื่อเรียกประชุมใหญ่วิสามัญ เมื่อมีเหตุทำให้สมาชิกเห็นว่า จำเป็นที่จะต้องเสนอให้คณะกรรมการดำเนินการเรียกประชุมใหญ่วิสามัญ เพื่อพิจารณาหาแนวทางปฏิบัติหรือข้อสรุปสมาชิกจำนวนไม่น้อยกว่าหนึ่งในห้าของจำนวนสมาชิกทั้งหมด หรือไม่น้อยกว่าหนึ่งร้อยคน หรือผู้แทนสมาชิกซึ่งมีจำนวนไม่น้อยกว่าหนึ่งในห้าของจำนวนผู้แทนสมาชิกทั้งหมด หรือไม่น้อยกว่าห้าสิบคน สามารถลงลายมือชื่อทำหนังสือร้องขอต่อคณะกรรมการดำเนินการให้เรียกประชุมใหญ่วิสามัญเพื่อการใดการหนึ่ง เมื่อใดก็ได้ และคณะกรรมการดำเนินการจะต้องเรียกประชุมใหญ่วิสามัญภายในสามสิบวันนับแต่วันที่ได้รับคำร้องขอ

(3) เสนอหรือได้รับเลือกเป็นกรรมการดำเนินการสหกรณ์หรือผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์โดยคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์มีหน้าที่เป็นผู้ดำเนินกิจการของสหกรณ์ และเป็นผู้แทนสหกรณ์ในกิจการอันเกี่ยวกับบุคคลภายนอก สำหรับผู้ตรวจสอบกิจการมีอำนาจหน้าที่ตรวจสอบการดำเนินงานทั้งปวงของสหกรณ์ ตรวจสอบกิจการด้านต่าง ๆ ของสหกรณ์ รวมทั้งมีอำนาจอื่นใดตามที่กำหนดในข้อบังคับ และให้รายงานผลการตรวจสอบกิจการต่อคณะกรรมการดำเนินการและที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์

(4) รับบริการทางธุรกิจและทางวิชาการจากสหกรณ์ สมาชิกมีสิทธิที่จะได้รับบริการต่าง ๆ จากสหกรณ์อย่างเท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจการรับฝากเงิน ธุรกิจเงินกู้ และธุรกิจอื่น ๆ ตลอดจนโอกาสในการได้รับการศึกษาอบรม เพื่อพัฒนาความรู้และทักษะด้านต่าง ๆ

(5) สิทธิอื่น ๆ ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับและระเบียบของสหกรณ์ กฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องตลอดจนข้อบังคับและระเบียบสหกรณ์ เช่น การได้รับสวัสดิการและการสงเคราะห์สำหรับสมาชิกและครอบครัว สิทธิการตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยการสอบถามขอตรวจสอบหรือดูรายงานการประชุมต่าง ๆ สิทธิพิเศษเกี่ยวกับการยกเว้นภาษีจากเงินปันผล เงินเฉลี่ยคืน และดอกเบี้ยจากเงินฝากออมทรัพย์ เป็นต้น

หน้าที่ของสมาชิก

- (1) ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติ และคำสั่งของสหกรณ์
- (2) เข้าร่วมประชุมทุกครั้งที่สหกรณ์นัดหมาย การประชุมกลุ่มสมาชิก (ถ้ามี) การประชุมสมาชิกหรือผู้แทนสมาชิกในที่ประชุมใหญ่วิสามัญหรือที่ประชุมใหญ่วิสามัญ

(3) ส่งเสริม สนับสนุนกิจการของสหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์เป็นองค์กรที่เข้มแข็ง โดยทำธุรกิจร่วมกับสหกรณ์ ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจรวมขาย รวมซื้อ ผักเงิน กู้เงิน ถือหุ้นเพิ่ม และบริการอื่นใดที่สหกรณ์ให้บริการ รวมถึงการชี้ชวนหรือประชาสัมพันธ์ให้บุคคลทั่วไปเห็นความสำคัญและประโยชน์ของระบบสหกรณ์

(4) สอดส่องดูแลกิจการของสหกรณ์ โดยเลือกตั้งสมาชิกที่ดีมีความเหมาะสม เป็นกรรมการดำเนินการ และตรวจสอบกิจการสหกรณ์ รวมทั้งจะต้องติดตามความเคลื่อนไหวการดำเนินงานของสหกรณ์เพื่อให้สหกรณ์ดำเนินงานอย่างโปร่งใส และบังเกิดผลดีต่อมวลสมาชิก

(5) ร่วมมือกับคณะกรรมการดำเนินการพัฒนาสหกรณ์ให้เจริญรุ่งเรืองและมั่นคง โดยให้ความร่วมมือทั้งกำลังความคิด กำลังกาย และกำลังใจ ด้วยความสามัคคี ซื่อสัตย์ และเสียสละ เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

สมาชิกสหกรณ์ใช้หลักธรรมาภิบาลในสหกรณ์ สมาชิกมีส่วนร่วมในการใช้หลักธรรมาภิบาลในสหกรณ์ได้ เช่น การเข้าร่วมประชุมใหญ่โดยใช้สิทธิของตนผ่านมติที่ประชุมใหญ่ ผ่านผู้ตรวจสอบกิจการ และตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตนเอง ดังนี้

(1) ใช้สิทธิของตนผ่านมติที่ประชุมใหญ่ในการดำเนินการต่าง ๆ โดยเข้าร่วมประชุมเพื่อพิจารณาและแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่อไปนี้

(2) กำหนดค่าตอบแทนการทำงานของกรรมการและผู้ตรวจสอบกิจการ การกำหนดดังกล่าวถือเป็นการควบคุมการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งสหกรณ์จะต้องจ่ายตามอัตราที่ประชุมใหญ่กำหนด

(3) เลือกตั้งและถอดถอนกรรมการดำเนินการ การจะให้สมาชิกทุกคนมาบริหารงานสหกรณ์คงทำไม่ได้ จึงมีการเลือกตัวแทนเพื่อทำหน้าที่แทนสมาชิกในการบริหารงานของสหกรณ์

(4) เสนอความคิดเห็นและความต้องการต่าง ๆ ของสมาชิกในที่ประชุมใหญ่ เพื่อให้คณะกรรมการนำไปกำหนดนโยบาย วางแผนการปฏิบัติงานให้ฝ่ายจัดการปฏิบัติต่อไป

(5) สอบถามหรือขอคำอธิบายเพิ่มเติมถึงผลการดำเนินงานหรือปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์จากคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์

(6) เลือกตั้งและถอดถอนผู้ตรวจสอบกิจการ การเลือกตั้งผู้ตรวจสอบกิจการ เพื่อเป็นตัวแทนสมาชิก ในการตรวจสอบการดำเนินงานทั้งปวงของสหกรณ์ ตรวจสอบการบริหารงานของคณะกรรมการดำเนินการว่าการกำหนดนโยบายและการปฏิบัติของกรรมการเป็นไปตามมติที่ประชุมใหญ่หรือไม่ รวมทั้งตรวจสอบการดำเนินงานของฝ่ายจัดการว่าเป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ระเบียบ

ที่นายทะเบียนสหกรณ์หรือกรมตรวจบัญชีสหกรณ์หรือกรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนดหรือตามข้อบังคับระเบียบ ที่สหกรณ์กำหนดหรือไม่

(7) กำหนดวงเงินที่สหกรณ์อาจกู้ยืมหรือค้ำประกันถือเป็นการกำหนดขอบเขตการก่อหนี้ผูกพันที่คณะกรรมการดำเนินการสามารถกระทำได้

(8) แก้ไขข้อบังคับ เมื่อเห็นว่าข้อบังคับเดิมไม่เหมาะสมสามารถเสนอให้ที่ประชุมใหญ่พิจารณาได้

(9) พิจารณาจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีของสหกรณ์สามารถเสนอความเห็นและลงมติในการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีของสหกรณ์ได้

(10) อนุมัติหรือรับทราบแผนงาน และงบประมาณการรายรับ รายจ่าย ตามที่กำหนดในข้อบังคับของสหกรณ์นั้น ๆ ใช้สิทธิของตนผ่านผู้ตรวจสอบกิจการ เพื่อรับทราบผลการตรวจสอบกิจการประจำปีของสหกรณ์ซักถามและขอคำอธิบายในกรณีต่าง ๆ ที่ผู้ตรวจสอบกิจการได้กระทำในที่ประชุมใหญ่ รวมทั้งขอให้ผู้ตรวจสอบกิจการช่วยตรวจสอบเรื่องบางอย่างที่สมาชิกพบว่าอาจมีข้อผิดพลาดหรือไม่ชอบมาพากล ตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตนเอง โดยสมาชิกต้องรู้จักสิทธิ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองที่มีต่อสหกรณ์ และใช้สิทธิที่มีเพื่อปกป้องรักษาผลประโยชน์ของตน เช่น ต้องได้รับใบเสร็จรับเงินทุกครั้งเมื่อสมาชิกจ่ายเงินให้สหกรณ์ ได้แก่ ค่าธรรมเนียมแรกเข้า ซื้อมูล ซื้อมินค้า จ่ายชำระหนี้เงินกู้ ฯลฯ และตรวจสอบความถูกต้องทุกครั้ง รวมถึงกรณีฝากเงินต้องมีการลงรายการในสมุดบัญชีเงินฝาก สมาชิกต้องมีส่วนร่วมและร่วมมือในกิจกรรมของสหกรณ์และได้รับความเสมอภาคในการทำธุรกิจ และในการรับความช่วยเหลือเกี่ยวกับสวัสดิการต่าง ๆ ที่ระเบียบสหกรณ์กำหนด ตลอดจนรับรู้ข้อมูลข่าวสารสหกรณ์

2) คณะกรรมการกับการใช้ธรรมาภิบาลในสหกรณ์ หากจะเปรียบเทียบกับสหกรณ์เป็นเสมือนบ้านเมืองแล้ว คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ก็เป็นดั่งเช่น คณะรัฐมนตรีซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการกำหนดนโยบายและวางแผนการบริหารงานเพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าแก่บ้านเมือง ถ้าคณะรัฐมนตรีมีความรับผิดชอบต่อชาติบ้านเมืองและต่อประชาชนแล้ว ก็จะสามารถนำชาติบ้านเมืองให้มีความเจริญก้าวหน้า สืบต่อไป สหกรณ์ก็เช่นเดียวกัน หากมีคณะกรรมการที่เข้มแข็ง รู้ถึงอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และบทบาทของตนเป็นอย่างดีแล้ว ก็จะสามารถสร้างความเจริญก้าวหน้าให้เกิดขึ้นกับสหกรณ์ได้เช่นกัน กรรมการดำเนินการสหกรณ์ ในฐานะตัวแทนสมาชิกและผู้บริหารสหกรณ์ มีหน้าที่สำคัญในการกำหนดนโยบายและบริหารงานสหกรณ์ ซึ่งจะปฏิบัติหน้าที่โดยการเข้าประชุมคณะกรรมการดำเนินการ เพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติและระเบียบสหกรณ์ ตลอดจน

กำกับดูแลการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการให้เป็นไปตามนโยบายของที่ประชุมใหญ่ และอยู่ภายใต้กรอบของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ของสหกรณ์และนโยบายของรัฐ คณะกรรมการจึงมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อสมาชิก ในการที่จะทำให้สหกรณ์มีความเจริญก้าวหน้าและเป็นที่ยอมรับของมวลสมาชิกได้

การใช้ธรรมาภิบาลของคณะกรรมการในสหกรณ์

- (1) คณะกรรมการ รู้จักสิทธิ บทบาท อำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองที่มีต่อสหกรณ์
- (2) คณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์และรักษาผลประโยชน์สหกรณ์
- (3) คณะกรรมการกำหนดนโยบาย แผนงานที่ชัดเจน โปร่งใส
- (4) คณะกรรมการเข้าร่วมประชุมเพื่อพิจารณาและแสดงความคิดเห็น ในเรื่องต่าง ๆ ด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม และสามารถตรวจสอบได้
- (5) คณะกรรมการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการทุกระดับอย่างชัดเจน
- (6) คณะกรรมการดูแลให้สหกรณ์ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและคำแนะนำของส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง รวมถึงปฏิบัติตามข้อบังคับ ระเบียบและมติของที่ประชุม หากระเบียบที่กำหนดไว้ไม่เหมาะสมก็ให้มีการพิจารณาแก้ไข
- (7) คณะกรรมการจัดให้มีระบบการควบคุมภายใน การจัดการความเสี่ยงและให้ความสำคัญกับสัญญาณเตือนภัยรวมถึงรายการผิดปกติ
- (8) คณะกรรมการจัดให้มีการประเมินผลงานของสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ
- (9) คณะกรรมการประสานงานระหว่างสหกรณ์กับสมาชิก
- (10) คณะกรรมการยึดมั่นในความถูกต้อง พร้อมให้ความเที่ยงธรรมแก่สมาชิกและเจ้าหน้าที่สหกรณ์
- (11) คณะกรรมการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความคิดเห็นต่าง ๆ โดยการนำข้อมูลของสหกรณ์เสนอต่อที่ประชุมใหญ่ เช่น เสนอบงคุด(งบแสดงฐานะการเงิน) และรายงานกิจการประจำปี เพื่อแสดงผลการดำเนินงานของสหกรณ์ เสนอการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปี แผนงานและงบประมาณรายจ่ายประจำปี เป็นต้น
- (12) คณะกรรมการเสริมสร้างให้บุคคลที่เกี่ยวข้องนับตั้งแต่สมาชิก และเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์รู้ถึงสิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละคน เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสหกรณ์ตามความเหมาะสม

(13) คณะกรรมการจัดให้มีการดูแลทรัพย์สินต่าง ๆ ของสหกรณ์เพื่อให้ใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า ตลอดจนดูแลให้ทะเบียน สมุดบัญชี เอกสารต่าง ๆ เรียบร้อยเป็นปัจจุบัน เพื่อให้มีธรรมาภิบาลในสหกรณ์ กรรมการทุกคนควรจะต้องมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและมีการตัดสินใจที่เป็นอิสระ รวมทั้งยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นหรือยอมรับมติที่เป็นเสียงส่วนใหญ่อย่างเคร่งครัด โดยต้องไม่กระทำการที่ไม่เหมาะสม เช่น ไม่เข้าร่วมประชุม การไม่แสดงความเห็นในที่ประชุม การไม่ปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมาย การใช้อำนาจหน้าที่เพื่อแสวงหาประโยชน์ใส่ตน เป็นต้น

3) ฝ่ายจัดการกับการใช้ธรรมาภิบาล ฝ่ายจัดการสามารถใช้ธรรมาภิบาลได้ ดังนี้

(1) มีความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ ปฏิบัติหน้าที่ตามข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ด้วยความขยัน ซื่อสัตย์ เที่ยงธรรม ตลอดจนมีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ เพื่อให้เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานและสร้างความก้าวหน้าแก่สหกรณ์และสมาชิก

(2) ควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์ให้บรรลุเป้าหมาย โดยผู้จัดการปฏิบัติงานและรับผิดชอบการดำเนินงานทั้งหมดของสหกรณ์ ควบคุมดูแลเจ้าหน้าที่สหกรณ์ทุกคนให้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย ส่วนเจ้าหน้าที่สหกรณ์มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ที่ตนปฏิบัติ

(3) มีความโปร่งใสในการดำเนินงานและการเปิดเผยข้อมูล โดยมีการจัดทำรายงานความเคลื่อนไหวและสถานะของสหกรณ์ เสนอต่อคณะกรรมการเป็นประจำ สำหรับผู้จัดการต้องเข้าร่วมประชุมชี้แจงเรื่องต่าง ๆ ต่อที่ประชุมใหญ่ และที่ประชุมคณะกรรมการ

(4) มีวิธีการสื่อความที่เหมาะสม ทัวถึง เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันและมีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน โดยผู้จัดการควบคุมบังคับบัญชาเจ้าหน้าที่สหกรณ์ทุกคนด้วยความยุติธรรมเสมอภาค ดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ทุกคนให้เป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม และในส่วนของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต้องให้ข้อมูลแก่สมาชิกทุกรายด้วยความเต็มใจและเท่าเทียมกัน ตลอดจนมีการประสานงานที่ดีระหว่างทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

(5) ผู้จัดการต้องมีวิสัยทัศน์ ในการพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์ให้เจริญก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จตามนโยบายของคณะกรรมการ

(6) ปฏิบัติงานตามแนวทางที่กำหนดไว้ในระเบียบต่าง ๆ

4) ผู้ตรวจสอบกิจการ การใช้ธรรมาภิบาลของผู้ตรวจสอบกิจการ เมื่อผู้ตรวจสอบกิจการ ทำการตรวจสอบและสอบทานเอกสารหลักฐาน บัญชี การเงิน ทรัพย์สิน หนี้สิน การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ฯลฯ ทำให้รู้ว่า

(1) คณะกรรมการดำเนินการ ปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ นโยบาย และตาม มติที่ประชุมใหญ่หรือไม่

(2) การตัดสินใจของคณะกรรมการเป็นไปเพื่อประโยชน์สหกรณ์และสมาชิกหรือไม่

(3) การจัดจ้างเจ้าหน้าที่สหกรณ์และแต่งตั้งเจ้าหน้าที่สหกรณ์ทำตามระเบียบหรือไม่

(4) เจ้าหน้าที่สหกรณ์ทำงานตามหน้าที่หรือไม่

(5) มีการบันทึกบัญชีถูกต้องและเรียบร้อยเป็นปัจจุบันหรือไม่

(6) มีการรายงานผลการปฏิบัติงาน รายงานการเงิน เพื่อนำมาพิจารณา ปรับปรุงการ ทำงานเป็นประจำหรือไม่

(7) มีการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของสหกรณ์ เพื่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานของสหกรณ์หรือไม่ นอกจากนี้ผู้ตรวจสอบกิจการยังสามารถ เสนอแนะแนวทางในการแก้ไขข้อบกพร่องได้ด้วย ซึ่งช่วยป้องกันมิให้เกิดความเสียหายแก่สหกรณ์

4.2.2 ภาครัฐ การใช้ธรรมาภิบาลของภาครัฐ ในปัจจุบันภาครัฐกำหนดนโยบายและ กำกับดูแลกิจการของสหกรณ์ ได้แก่ การออกกฎหมาย ประกาศ คำแนะนำ คำสั่ง รวมถึงมีเจ้าหน้าที่และ หน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ นายทะเบียนสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และกรมส่งเสริมสหกรณ์

1) การใช้ธรรมาภิบาลของนายทะเบียนสหกรณ์ การกำกับดูแลกิจการของสหกรณ์โดย การตรวจตรา กำกับ แนะนำ และส่งเสริมกิจการของสหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์ดำเนินกิจการเป็นไปตาม กฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบแบบแผนที่ต้อง ตลอดจนเพื่อประโยชน์ในการดำเนินกิจการของ สหกรณ์ เช่น ยับยั้งหรือเพิกถอนมติที่ประชุมใหญ่หรือที่ประชุม คณะกรรมการ ที่ฝ่าฝืนกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบ ร้องทุกข์หรือฟ้องคดีแทนสหกรณ์ดำเนินการต่าง ๆ ในกรณีสหกรณ์มี ข้อบกพร่อง เป็นต้น

2) การใช้ธรรมาภิบาลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ใช้ ธรรมาภิบาล โดย

(1) พัฒนาระบบบัญชีและระบบงานสอบบัญชี ให้เหมาะสมกับธุรกิจของสหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกร

(2) ให้คำปรึกษาแนะนำแก่สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกรและวิสาหกิจชุมชนให้มีการ บริหารจัดการด้านการเงินและการบัญชีที่ดี

(3) ตรวจสอบบัญชีสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร

(4) กำกับดูแลการสอบบัญชีสหกรณ์ โดยผู้สอบบัญชีภาคเอกชน

(5) พัฒนาเทคโนโลยีและเผยแพร่สารสนเทศทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร

(6) เสริมสร้างความรู้และส่งเสริมการจัดทำบัญชีแก่บุคลากรเครือข่าย เกษตรกรเยาวชนประชาชนทั่วไป กลุ่มอาชีพและกลุ่มเป้าหมายตาม โครงการพระราชดำริ

(7) พัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถด้านการบัญชีและการสอบบัญชีแก่ผู้ปฏิบัติงานสอบบัญชีผู้ตรวจสอบกิจการและบุคคลที่เกี่ยวข้อง

3) การใช้ธรรมาภิบาลของกรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ใช้ธรรมาภิบาลโดย

(1) เผยแพร่ให้การศึกษาอบรม และวิธีการดำเนินงานของสหกรณ์แก่คณะกรรมการฯ ผู้ตรวจสอบกิจการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิกสหกรณ์

(2) จัดทำแนวปฏิบัติหรือคู่มือการปฏิบัติในเรื่องที่เกี่ยวข้อง ในการสร้างธรรมาภิบาลให้สหกรณ์ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ

(3) กำหนดแนวทางหรือสนับสนุนการสร้างเกณฑ์มาตรฐานในการบริหารการดำเนินงานของสหกรณ์ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล

(4) กำหนดแนวทางหรือสนับสนุนการสร้างเกณฑ์มาตรฐาน การคัดเลือกและพัฒนาผู้บริหาร ฝ่ายจัดการ และบุคลากรของสหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์ใช้เป็นแนวทางในการคัดเลือกบุคลากร

(5) ให้คำแนะนำหลักการดำเนินงานของสหกรณ์ให้เป็นไปตามหลักการอุดมการณ์ และวิธีการสหกรณ์

(6) ประชาสัมพันธ์ สนับสนุนและให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์แก่สหกรณ์ เพื่อประกอบการตัดสินใจอย่างต่อเนื่อง

(7) ประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์การกำกับดูแลกิจการที่ดีและเสนอแนะ ข้อควรแก้ไขปรับปรุงให้กับฝ่ายบริหารและจัดการของสหกรณ์

4.2.3 ภาคสังคม การใช้ธรรมาภิบาลของภาคสังคม ภาคสังคมมีส่วนในการใช้ธรรมาภิบาลกับสหกรณ์ในทางอ้อม ดังนี้

1) ผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งในฐานะเจ้าหน้าที่ กิจการคู่ค้า ฯลฯ อาจมีการกำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ ที่ทำให้สหกรณ์ต้องมีระบบการควบคุมในบางเรื่อง อันก่อให้เกิดระบบการควบคุมกำกับดูแลกิจการ หรือให้มีธรรมาภิบาล

2) **ผู้สนใจทั่วไป** อาจเป็นบุคคลที่ให้ความสนใจกับกิจการของสหกรณ์ นักวิชาการและสถาบันการศึกษา ซึ่งทางการศึกษาวิจัย วิเคราะห์ ค้นคว้าปัญหาอุปสรรค จุดอ่อน จุดแข็ง ของสหกรณ์ในด้านต่าง ๆ อันเป็นการสะท้อนข้อเท็จจริงที่เป็นอยู่ ซึ่งเป็นผลให้สหกรณ์สามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาปรับปรุงพัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการของตนเองได้ การใช้ธรรมาภิบาลในสหกรณ์ เป็นกระบวนการที่ต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับความต้องการใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา และจะบรรลุผลได้ก็ด้วยความร่วมมือกันระหว่างส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานสหกรณ์ทั้งหมด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในส่วนของบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ของสหกรณ์เอง ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้าง ธรรมาภิบาลที่ดี คือ สมาชิก ความร่วมมือของสมาชิก โดยสมาชิกต้องรู้จัก บทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบ และมีความสนใจเลือกกรรมการสหกรณ์ กรรมการปฏิบัติหน้าที่โดยการเข้าร่วมประชุม และต้องมีความซื่อสัตย์ รวมทั้ง รักษาผลประโยชน์ของสหกรณ์และฝ่ายจัดการ มีความซื่อสัตย์และปฏิบัติตามภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ

ดังนั้น จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่าการสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในสหกรณ์นั้นเกี่ยวข้องกับบุคคลต่อไปนี้ 1) ภาคสหกรณ์ ประกอบด้วย สหกรณ์ สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการและผู้ตรวจสอบกิจการ 2) ภาครัฐ ประกอบด้วย นายทะเบียนสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และ 3) ภาคสังคม ประกอบด้วยผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้สนใจทั่วไป ฉะนั้นบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้ง 3 ภาค ล้วนมีความสำคัญเท่าเทียมกันเพราะจะขาดส่วนใดส่วนหนึ่งไปไม่ได้ในการที่จะเสริมสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้น

4.3 การเข้าสู่ธรรมาภิบาลของสหกรณ์

กระบวนการในการเข้าสู่ธรรมาภิบาลในสหกรณ์ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2561, น.14-16) ดังนี้

1) **ตั้งปณิธานในการสร้างธรรมาภิบาล**

การสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดในองค์กร จะต้องเกิดขึ้นจากความสมัครใจ หรือ ยินดีที่จะดำเนินกิจกรรม “ธรรมาภิบาล” นั้นด้วยตนเอง มิใช่เกิดจากความจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติตามหน้าที่ สิ่งที่สำคัญที่สุดในการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์ คือ คณะกรรมการดำเนินการร่วมกับฝ่ายจัดการสหกรณ์ ต้องตั้งปณิธานแน่วแน่และเป็นผู้มีคุณธรรมที่เป็นแบบอย่าง ดังนั้น การสร้างธรรมาภิบาลของสหกรณ์จะสำเร็จได้ คณะกรรมการดำเนินการต้องเข้าใจและมีความตั้งใจทำและทำด้วยความสมัครใจ เพราะคณะกรรมการดำเนินการต้องมีบทบาทในการสร้างปรัชญา นโยบาย ตลอดจนกำหนด

กิจกรรมต่าง ๆ ของสหกรณ์ ดังนั้น การสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดในสหกรณ์ได้ ต้องได้รับความสนใจของคณะกรรมการดำเนินการก่อน

2) กำหนดวัตถุประสงค์สหกรณ์และร่วมสร้างคุณค่าของสหกรณ์

เมื่อสหกรณ์มีความตั้งใจจะดำเนินธุรกิจอย่างมีธรรมาภิบาลแล้ว อันดับแรกต้องกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดทำธรรมาภิบาลก่อน โดยคำนึงถึงการนำธรรมาภิบาลมาสร้างคุณค่าของสหกรณ์เป็นหลักและตรงตามเป้าหมายของสหกรณ์ รวมทั้งต้องเป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมายและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์ได้อย่างชัดเจนแล้ว ก็จัดทำพันธกิจและกลยุทธ์ในการดำเนินงาน การสร้างธรรมาภิบาลของสหกรณ์ควรเป็นกลยุทธ์ในระยะยาวครอบคลุมทุกส่วนในสหกรณ์ การสร้างธรรมาภิบาลไม่ได้เป็นหน้าที่เฉพาะของแผนกใดแผนกหนึ่ง แต่ต้องเป็นการสร้างธรรมาภิบาล ที่ครอบคลุมทุกแผนกในสหกรณ์ ต้องมองธรรมาภิบาลให้เป็นระบบ โดยเฉพาะเรื่องการสื่อสารที่ต้องสื่อสารกับทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์ ส่วนใหญ่ในทางปฏิบัติ คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์จะต้องตั้งอนุกรรมการขึ้นมาชุดหนึ่ง เพื่อดำเนินการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์

3) กำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องในการสร้างธรรมาภิบาล

สิ่งที่สำคัญมากต่อสหกรณ์ คือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งได้แก่ สมาชิก เจ้าหน้าที่สหกรณ์ คู่ค้า ชุมชน สังคม รัฐบาล หรือทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสหกรณ์ และมีโอกาสที่จะสร้างและ/หรือได้รับผลกระทบจากสหกรณ์ สหกรณ์อาจเลือกสร้างธรรมาภิบาล โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เห็นว่าสำคัญที่สุดก่อน

4) กำหนดนโยบายและแนวทางดำเนินงานธรรมาภิบาล

ในการกำหนดหลักเกณฑ์ นโยบาย และแนวทางดำเนินงานของสหกรณ์ เรื่องธรรมาภิบาล ต้องใช้ภาษาที่สามารถสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจได้ทั่วถึง และต้องชัดเจน สามารถเข้าใจได้ง่าย สหกรณ์ต้องคิดก่อนว่า เมื่อมีนโยบายจะสร้างธรรมาภิบาลแล้ว หลักการดำเนินงานจะเป็นอย่างไร สหกรณ์ที่มีเจ้าหน้าที่ ไม่กี่คนอาจกำหนดหลักการดำเนินงานไว้คร่าวๆ บางสหกรณ์อาจกำหนดเป็นบันทึกข้อตกลง ที่สำคัญ คณะกรรมการดำเนินการจำเป็นต้องมีนโยบายที่ชัดเจนเพื่อสร้างความร่วมมือในหมู่เจ้าหน้าที่สหกรณ์ และสหกรณ์ควรกำหนดวัตถุประสงค์ในการสร้างธรรมาภิบาลของสหกรณ์ต้องปฏิบัติได้จริงด้วยจึงจะสำเร็จ การกำหนดวัตถุประสงค์ ที่ไม่สามารถปฏิบัติได้ แม้ผู้บริหารจะมีความมุ่งมั่น ก็ยากที่จะสำเร็จ และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ควรมีผู้เชี่ยวชาญคอยให้คำปรึกษา และมีการตรวจสอบภายในเป็นระยะทั้งภายในสหกรณ์และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

5) การกำหนดวิธีบริหารจัดการ

สหกรณ์ต้องสร้างความตระหนักให้กับเจ้าหน้าที่สหกรณ์และสมาชิกสหกรณ์ คู่ค้า ชุมชนสังคม รัฐบาล เห็นความสำคัญของธรรมาภิบาล และให้ความร่วมมือ ตลอดจนต้องกำหนดหรืออรรถรงค์ให้ทุกคนในสหกรณ์สนับสนุนและปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ มีการสื่อสารที่ถูกต้อง ชัดเจนและครบถ้วนด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย และสามารถปฏิบัติได้

6) จัดตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลและคณะทำงานหรือคณะอนุกรรมการดำเนินการเกี่ยวกับการสร้างธรรมาภิบาล

สหกรณ์ควรจัดตั้งคณะอนุกรรมการติดตามผลการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์ และรายงานผลความก้าวหน้าให้คณะกรรมการดำเนินการทราบทุกเดือน

7) ติดตามประเมินผล

เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์ และแนวทางดำเนินการไว้อย่างชัดเจนแล้ว คณะกรรมการดำเนินการควรกำหนดตัวชี้วัดหรือ Key Performance Indicators (KPI) เพื่อใช้ในการติดตามว่าเราทำได้ตามนโยบายหรือยัง

ดังนั้น จากข้อมูลทีกล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าการเข้าสู่ธรรมาภิบาลสหกรณ์ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน เสมือนที่เรียกว่าบันได 7 ขั้น ดังนี้ 1) ตั้งปณิธานในการสร้างธรรมาภิบาล 2) กำหนดวัตถุประสงค์สหกรณ์และร่วมสร้างคุณค่าของสหกรณ์ 3) กำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องในการสร้างธรรมาภิบาล 4) กำหนดนโยบายและแนวทางดำเนินงานธรรมาภิบาล 5) การกำหนดวิธีบริหารจัดการ 6) จัดตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลและคณะทำงานหรือคณะอนุกรรมการดำเนินการเกี่ยวกับการสร้างธรรมาภิบาลและ 7) ติดตามประเมินผล

4.4 กระบวนการส่งเสริมธรรมาภิบาลในสหกรณ์

เมื่อสหกรณ์ผ่านกระบวนการเข้าสู่ธรรมาภิบาลสหกรณ์ทั้ง 7 ขั้นตอนแล้ว เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนนำหลักธรรมาภิบาลลงสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม สหกรณ์ต้องมีกระบวนการส่งเสริมธรรมาภิบาลในสหกรณ์ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2561, น. 16-17) ดังนี้

1) แนะนำให้สหกรณ์จัดทำนโยบายกำกับดูแลกิจการของสหกรณ์ เพื่อเป็นคู่มือแนวทางในการกำกับดูแล พร้อมกำหนดจรรยาบรรณ และหลักเกณฑ์แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์ เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติของสมาชิก กรรมการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์

2) สหกรณ์แต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงาน/คณะอนุกรรมการธรรมาภิบาลในสหกรณ์ มีหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาล เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม

3) สหกรณ์ประกาศนโยบายการควบคุมภายใน เพื่อปลูกฝังให้สมาชิก คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ มีวินัยและทัศนคติที่ดีในเรื่องการควบคุมภายใน และกำหนดบทบาทในการปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องความซื่อสัตย์ ความมีคุณธรรมและจริยธรรมของคณะกรรมการ ดำเนินการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ซึ่งระบบการควบคุมภายใน เป็นกลไกหนึ่งที่สำคัญ ของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance)

4) สหกรณ์มีการเผยแพร่การกำกับดูแลกิจการที่ดีให้สมาชิก คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ และผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อเผยแพร่ความรู้ การดำเนินกิจกรรมด้านธรรมาภิบาลให้ทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของธรรมาภิบาล และนำไปปฏิบัติจนเป็นส่วนหนึ่งของสหกรณ์

5) มีการจัดอบรม/บรรยายความรู้ด้านธรรมาภิบาล เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจและแรงจูงใจให้สมาชิก คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนได้ยึดถือหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์

6) สหกรณ์จัดทำคู่มือธรรมาภิบาลของสหกรณ์ และเผยแพร่ให้สมาชิก คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ และผู้ที่เกี่ยวข้องได้ยึดถือปฏิบัติ

4.5 ปัญหาและอุปสรรคในการเข้าสู่ธรรมาภิบาลของสหกรณ์

การเข้าสู่ธรรมาภิบาลของสหกรณ์ตลอดจนกระบวนการส่งเสริมธรรมาภิบาลของสหกรณ์นั้น ล้วนมีปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นทั้งภายในสหกรณ์และภายนอกสหกรณ์ที่เกี่ยวกับธรรมาภิบาล (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2561, น. 16-17) สรุปได้ดังนี้

1) ด้านความโปร่งใส เป็นหลักที่ใช้ในการสร้างความไว้วางใจของคนในสหกรณ์ รวมทั้งผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียของสหกรณ์ เนื่องจากเดิมนั้นสหกรณ์ดำเนินการโดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญที่ผลสัมฤทธิ์มากกว่ากระบวนการดำเนินการ ซึ่งอาจทำให้ไม่สามารถตรวจสอบ ติดตาม กระบวนการต่าง ๆ ได้ ทำให้ขาดความโปร่งใส ชัดเจน ในการดำเนินงานของสหกรณ์

2) ด้านการกำหนด ทบทวน ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ของสหกรณ์ที่ถือใช้ปฏิบัติอาจไม่เป็นธรรมไม่ทันสมัย ไม่เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง มีการเลือกปฏิบัติ และอาจเปิดโอกาสให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งใช้อำนาจเพียงฝ่ายเดียว

3) การเข้าถึงองค์กร กระบวนการ และข้อมูลข่าวสารได้โดยตรงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือผู้มีความสนใจเกี่ยวข้องยังกระทำได้ยาก

โดยสรุป จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสหกรณ์ ธรรมาภิบาล การส่งเสริมธรรมาภิบาลในสหกรณ์ การเข้าสู่ธรรมาภิบาลของสหกรณ์และสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ในการทำการวิจัยครั้งนี้

ผู้วิจัยได้นำหลักการ แนวคิดและคำถามเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลตามหลักเกณฑ์ที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนดขึ้น มาใช้ในการศึกษาเพื่อวิเคราะห์หาคำตอบถึงระดับการดำเนินงานของสหกรณ์ วิธีการ กระบวนการ สู่แนวทางในการขับเคลื่อนโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดตาก ตลอดจนเพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการขับเคลื่อนโครงการให้ประสบผลสำเร็จ ในรูปแบบของการออกแบบแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม ซึ่งได้แบ่งออกเป็นช่วงระยะเวลาการประเมิน คือ ระยะเวลาที่ 1 ก่อนการประเมิน ระยะเวลาที่ 2 ระยะเวลาที่เข้ารับการประเมินและระยะเวลาที่ 3 หลังการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล โดยมุ่งหวังว่าผู้บริหารสหกรณ์จะได้ทราบถึงแนวทางการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้รับการยอมรับ ความเชื่อถือ ความเชื่อมั่น ตลอดจนทราบถึงคุณค่าและคุณประโยชน์ของธรรมาภิบาล และกรมส่งเสริมสหกรณ์ สำนักงานสหกรณ์จังหวัด เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ ได้แนวทางในการดำเนินการส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ ให้สอดคล้องกับนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์สู่การส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์สู่ความเข้มแข็ง โดยให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายได้มากที่สุด

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กชพร เอื้อไพโรจน์ (2553: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง “การนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของเทศบาลในพื้นที่อำเภอป่าหน่วจังหวัดชัยภูมิ” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับความคิดเห็นในการนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน และ 2) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นในการนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลป่าหน่วจังหวัดชัยภูมิ ได้แก่ คณะผู้บริหาร สมาชิกสภาเทศบาล และพนักงานเทศบาล รวมทั้งสิ้น 116 คน ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีความคิดเห็นในระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยด้านหลักนิติธรรมอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือด้านหลักคุณธรรม ส่วนด้านหลักความรับผิดชอบ อยู่ในระดับต่ำสุด ด้านการเปรียบเทียบความคิดเห็นในการนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของเทศบาล จำแนกตามเพศ อายุ ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่าบุคลากรที่มีเพศต่างกัน มีระดับความคิดเห็นโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักความโปร่งใส และด้านหลักความคุ้มค่า มีความ

แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนบุคลากรที่มีอายุต่างกัน มีระดับความคิดเห็นโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านหลักคุณธรรม และด้านหลักความรับผิดชอบ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 บุคลากรที่มีตำแหน่งในการปฏิบัติงานต่างกัน มีระดับความคิดเห็นโดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และบุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีระดับความคิดเห็นโดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และได้ให้ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ควรมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ทางด้านกฎหมายอย่างต่อเนื่องและทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน จัดให้มีกิจกรรมเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ควรมีการสำรวจความเห็นชอบของบุคลากรในหน่วยงานในเรื่องความโปร่งใสที่ต้องการจากบุคลากร เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมเสนอแนะและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน ควรยอมรับผลของการดำเนินงานต่าง ๆ และรับฟังคำติชมของประชาชน แล้วนำมาปรับปรุงและพัฒนาโครงการต่างๆ อย่างเป็นรูปธรรมและควรมีการใช้จ่ายงบประมาณอย่างคุ้มค่าเมื่อเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงาน

นวพร อยู่สบาย (2556: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด และแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ การยึดหลักคุณธรรม/จริยธรรม และค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ส่วนแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด พบว่า สหกรณ์ควรปรับปรุงด้านการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารจัดการ พัฒนาการประชาสัมพันธ์ข่าวสาร สร้างความเข้าใจให้กับสมาชิกอย่างทั่วถึง ด้วยการสื่อสารแบบสองทาง กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานให้ชัดเจน เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบสามารถตอบสนองสมาชิกได้เป็นอย่างดี

กาญจนา อ่อนสุวรรณ (2557: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง “การจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์ในจังหวัดนครปฐม” เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์ในจังหวัดนครปฐม และเปรียบเทียบการจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์ในจังหวัดนครปฐม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสหกรณ์และผู้เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ว่าแตกต่างกันหรือไม่ ผลการศึกษาพบว่าความคิดเห็นทั้งของผู้บริหารสหกรณ์และผู้เกี่ยวข้องกับสหกรณ์

ที่มีต่อระดับการจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 6 ด้าน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านหลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส หลักความคุ้มค่า หลักการมีส่วนร่วม หลักคุณธรรม และหลักความรับผิดชอบ และผู้บริหารสหกรณ์กับผู้เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์ในจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านหลักคุณธรรม หลักความรับผิดชอบต่อสังคม และหลักความคุ้มค่ามีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านหลักนิติธรรม ด้านความโปร่งใส และหลักการมีส่วนร่วม มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

กัลยา รัตนศิริ (2557: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง “ความรู้ความเข้าใจในหลักธรรมาภิบาลและการนำมาใช้ในการบริหารงานของคณะกรรมการดำเนินการในการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์ ในเขตพื้นที่อำเภอเมืองยะลา จังหวัดยะลา” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความรู้ ความเข้าใจของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล และการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงาน ผลการศึกษาพบว่าด้านคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์โดยภาพรวม มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับพอใช้ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ที่มีเพศ อายุ สถานภาพ สมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และจำนวนปีที่ได้รับเลือกตั้งเข้ามาเป็นกรรมการแตกต่างกัน มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มเพศชายมีระดับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล มากกว่ากลุ่มเพศหญิง กลุ่มที่มีอายุ 40-49 ปี กลุ่มผู้ที่มีสถานภาพโสด กลุ่มที่มีระดับการศึกษา ปวช. กลุ่มที่มีตำแหน่งเป็นประธานกรรมการหรือรองประธานกรรมการ และกลุ่มที่มีประสบการณ์เป็นคณะกรรมการมากกว่า 5 ปี มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ส่วนกลุ่มที่มี อายุ 60 ปี ขึ้นไป กลุ่มที่มีสถานภาพหย่าร้าง กลุ่มที่มีระดับการศึกษาชั้นอนุปริญญา กลุ่มที่มีตำแหน่งเป็นเลขานุการหรือเหรัญญิก และกลุ่มที่มีประสบการณ์เป็นคณะกรรมการ 5 ปี หรือต่ำกว่า มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลโดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด และด้านการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก ซึ่งหลักความโปร่งใส มีค่าเฉลี่ยการนำมาใช้มากที่สุด แต่หลักการมีส่วนร่วมมีค่าเฉลี่ยการนำมาใช้ต่ำที่สุด โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในการนำมาใช้ในการบริหารงาน คือ กิจกรรม แผนงาน หรือโครงการส่งเสริมรายได้และลดรายจ่าย

สุพิน ศรีสอาด (2558: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง “การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) สภาพทั่วไปของ

สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน 2) การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน สหกรณ์ 3) เปรียบเทียบความแตกต่างของการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน สหกรณ์จำแนกตามขนาดของสหกรณ์ 4) ปัญหาและอุปสรรคที่มีต่อการนำหลักธรรมาภิบาลไป ประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ผลการศึกษา พบว่า ด้านการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน โดยรวมอยู่ในระดับดี แต่เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่ามีการใช้หลักธรรมาภิบาลในระดับดีมาก 2 ด้านคือ หลักการมีส่วนร่วม หลักนิติธรรม ตามลำดับ มีการใช้หลักธรรมาภิบาลในระดับดี 3 ด้าน คือ หลักความรับผิดชอบ หลักคุณธรรม หลัก ความโปร่งใส ตามลำดับและมีการใช้หลักธรรมาภิบาลในระดับพอใช้ 1 ด้าน คือหลักความคุ้มค่า ด้านการเปรียบเทียบ ความแตกต่างของการนำหลักธรรมาภิบาล ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัด ลำพูน จำแนกตามขนาดของสหกรณ์ โดยรวมพบว่า การบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่ สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับดีมากทุกด้าน สหกรณ์ขนาดใหญ่ สามารถปฏิบัติได้ตาม เกณฑ์ในระดับดีมาก 2 ด้าน คือ หลักการมีส่วนร่วม และหลักนิติธรรม สหกรณ์ขนาดกลาง สามารถ ปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับดี 2 ด้าน คือ หลักการมีส่วนร่วม และหลักนิติธรรม สหกรณ์ขนาดเล็ก สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับพอใช้ 4 ด้าน คือ หลักคุณธรรม หลักความรับผิดชอบ หลักนิติธรรม และหลักการมีส่วนร่วม ทั้งนี้สหกรณ์ขนาดแตกต่างกันมีการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการ บริหารงานแตกต่างกันตามขนาดของสหกรณ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ด้านปัญหาและ อุปสรรคการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน ในภาพรวมพบว่าฝ่ายบริหารสหกรณ์บางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องหลักธรรมาภิบาล ฝ่ายบริหารสหกรณ์บางส่วนยังขาดทักษะการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานและ บุคลากรของสหกรณ์ขาดความพร้อมที่จะดำเนินกิจการหรือดำเนินการให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ที่ดีในสหกรณ์

ธัญวาทัญจน์ คำมูล (2559: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิ บาลของเทศบาลตำบลช้างเผือก จังหวัดเชียงใหม่” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการ และศึกษาแนวทางการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลตำบลช้างเผือก จังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า เทศบาลตำบลช้างเผือกได้นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการ จำนวน 6 หลัก ได้แก่ หลักนิติธรรม หลัก คุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและ หลักความคุ้มค่า โดยรวมทั้ง 6 อยู่ในระดับดีมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า 5 ด้านมีความ คิดเห็นอยู่ในระดับมาก และ 1 ด้าน คือด้านหลักความรับผิดชอบ อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านแนวทางการ

บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลตำบลข้างเฟือก จังหวัดเชียงใหม่ นั้น ผู้วิจัยเห็นว่าการสร้างธรรมาภิบาลในองค์กรนั้น ควรได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายไม่ว่าจะเป็นคณะผู้บริหาร บุคลากรภายในเทศบาล ประชาชนชุมชน และประชาชนทั่วไป และมุ่งเน้นให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการบ้านเมืองให้เกิดผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ข้อเสนอแนะคือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีการปฏิรูประบบราชการ โดยการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้ มีประสิทธิภาพและมีความรับผิดชอบโดยอยู่ภายใต้กรอบของกฎหมาย และใช้เงินงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงมีความโปร่งใสในการปฏิบัติงานและผู้บริหารควรให้ความสำคัญในเรื่องธรรมาภิบาล โดยให้บุคลากรเล็งเห็นถึงความสำคัญและยึดถือปฏิบัติในเรื่องของธรรมาภิบาลอย่างเคร่งครัด เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ประชาชน และเพื่อให้ประชาชนเกิดความรู้ ความเข้าใจหลักธรรมาภิบาลมากขึ้น

พิมพัลัญช์ พันธวงษ์, ช่อผกา วิสุทธิ์ และอุทัย ปริญาสุทธินันท์ (2561: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง “ธรรมาภิบาลของสหกรณ์กองทุนสวนยางในชุมชนทุ่งคำเสา อำเภอลำดวน จังหวัดสงขลา” ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีแบบสัมภาษณ์แบบเจาะลึก แนวทางการสนทนากลุ่ม และแบบการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วม เป็นวิธีดำเนินการวิจัยในการรวบรวมข้อมูลภาคสนาม ผลการวิจัย พบว่า สหกรณ์กองทุนสวนยางในชุมชนทุ่งคำเสา อำเภอลำดวน จังหวัดสงขลา อันได้แก่ สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหุแร่ จำกัด สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านพรุชบาพัฒนา จำกัด และสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านวังพา จำกัด ได้ดำเนินกิจการโดยยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการซึ่งมีทั้งหมด 6 หลัก ประกอบไปด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบต่อสังคม และหลักความคุ้มค่า ซึ่งแต่ละสหกรณ์นั้นมีรายละเอียดของการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการสหกรณ์ที่แตกต่างกันออกไป อันเกิดจากหลักการของผู้นำสหกรณ์ สมาชิกสหกรณ์และสภาพแวดล้อมของสหกรณ์ ดังนั้น วิธีการแก้ไขปัญหาและความเข้มงวดของหลักธรรมาภิบาลจึงต่างกัน ซึ่งทั้งสี่ล้วนจกนำไปสู่การพัฒนาสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืนต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การขับเคลื่อนสหกรณ์ออมทรัพย์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลในจังหวัดตาก” ครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Research) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีวิธีการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ประชากรในการวิจัย
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรในการวิจัย

1.1 ประชากรในการวิจัย

สหกรณ์ออมทรัพย์ที่สมัครใจเข้าร่วมโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลในจังหวัดตาก ในปีงบประมาณ พ.ศ.2562 และได้รับการตรวจประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลครบทั้ง 9 หลัก จำนวน 3 แห่ง ได้แก่ 1) สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด 2) สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด และ 3) สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล

ผู้วิจัยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (Criterion Based Selection) โดยเลือกผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ (Key Informant) จากประชากร เป็นผู้ให้ข้อมูลในการให้สัมภาษณ์และตอบแบบสอบถาม ซึ่งมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถให้ข้อมูลด้านการใช้ธรรมาภิบาลเพื่อขับเคลื่อนการบริหารงานสหกรณ์ ประกอบด้วย

1.1.1 ผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ จำนวน 14 คน ได้แก่

- 1) คณะกรรมการดำเนินการ สหกรณ์ละ 2 คน จำนวนทั้งสิ้น 6 คน
- 2) ฝ่ายจัดการสหกรณ์ สหกรณ์ละ 1 คน จำนวนทั้งสิ้น 3 คน
- 3) คณะกรรมการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลจังหวัดตาก จำนวน 2 คน

4) เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ที่รับผิดชอบด้านการแนะนำส่งเสริมสหกรณ์สีขาว ด้วยธรรมาภิบาล จำนวน 3 คน

1.1.2 ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 51 คน ประกอบด้วย

- 1) คณะกรรมการดำเนินการ สหกรณ์ละ 15 คน จำนวนทั้งสิ้น 45 คน
- 2) ฝ่ายจัดการสหกรณ์ สหกรณ์ละ 2 คน จำนวนทั้งสิ้น 6 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 การสร้างเครื่องมือ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยการขับเคลื่อนสหกรณ์ออมทรัพย์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลในจังหวัดตาก ครั้งนี้ คือ 1) แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) และ 2) แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่มาจากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1) **แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview)** ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล ซึ่งสร้างจากวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิด เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดคำถามในแบบสัมภาษณ์ ได้กำหนดคำถามที่สร้างขึ้นไว้ล่วงหน้าเพื่อให้คำถามเป็นไปในทิศทางเดียวกัน แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ เกี่ยวกับ เพศ อายุ ตำแหน่ง หน่วยงาน ระดับการศึกษาและประสบการณ์ทำงาน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อการขับเคลื่อนโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลในการบริหารงานสหกรณ์ แบ่งคำถามออกเป็นช่วงระยะเวลาการประเมินธรรมาภิบาลภายใต้ “โครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล” ดังนี้

ระยะที่ 1 ก่อนการประเมินธรรมาภิบาลภายใต้ “โครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล”

ระยะที่ 2 ระหว่างการประเมินธรรมาภิบาลภายใต้ “โครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล”

ระยะที่ 3 หลังการประเมินธรรมาภิบาลภายใต้ “โครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล”

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ ผู้จัดการ คณะกรรมการประเมินธรรมาภิบาล จังหวัดตากและเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์และผู้ที่เกี่ยวข้อง

2) **แบบสอบถาม (Questionnaire)** ผู้วิจัยสร้างจากวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดที่สอดคล้องกับแบบสัมภาษณ์ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์แสดงความคิดเห็นระดับการดำเนินงานของสหกรณ์ หลังจากการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องแล้วเพื่อเป็นข้อมูลเชิงปริมาณรองรับการสัมภาษณ์ในเบื้องต้น แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งในสหกรณ์ และประสบการณ์ทำงานในสหกรณ์

ตอนที่ 2 ระดับการดำเนินการสหกรณ์ในการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลในการบริหารงานสหกรณ์ โดยใช้มาตรวัดแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ซึ่งใช้วิธีแบบลิเคิร์ต (Likert Rating Scales) สอบถามระดับการดำเนินการสหกรณ์ รวมทั้งหมด 34 ข้อ ได้แก่

- 1) ระยะเวลาที่ 1 ก่อนเข้ารับการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล จำนวน 22 ข้อ
- 2) ระยะเวลาที่ 2 ระหว่างเข้ารับการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล จำนวน 6 ข้อ
- 3) ระยะเวลาที่ 3 หลังการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล จำนวน 6 ข้อ

เกณฑ์การให้น้ำหนักคะแนนของแบบสอบถามเป็น 5 ระดับของการดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดตาก ดังนี้

- | | | |
|------------------|---------|-----------------------------|
| กำหนดให้ 5 คะแนน | หมายถึง | ระดับการดำเนินการมากที่สุด |
| กำหนดให้ 4 คะแนน | หมายถึง | ระดับการดำเนินการมาก |
| กำหนดให้ 3 คะแนน | หมายถึง | ระดับการดำเนินการปานกลาง |
| กำหนดให้ 2 คะแนน | หมายถึง | ระดับการดำเนินการน้อย |
| กำหนดให้ 1 คะแนน | หมายถึง | ระดับการดำเนินการน้อยที่สุด |

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการดำเนินงานขับเคลื่อน โครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล เป็นคำถามปลายเปิด (Open-Ended Question) เพื่อให้ผู้ตอบสามารถเสนอข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาหรือปรับปรุงต่อไป

2.2 **การทดสอบเครื่องมือ** แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามที่ใช้สำหรับการวิจัยเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้ทดสอบแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามเพื่อทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) และทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ดังนี้

2.2.1 **การทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity)** ตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสัมภาษณ์ ด้วยวิธีการทางสถิติตรวจสอบค่าความเที่ยงตรง คือ ค่าดัชนีความ

สอดคล้องของข้อคำถามแต่ละข้อกับวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence: IOC) (Rovinell and Hambleton, 1977) โดยการปรึกษาผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน ได้แก่

1) นายอุดม เต็มแก้ว ตำแหน่ง ผู้อำนวยการนิคมสหกรณ์แม่แดง สำนักงานสหกรณ์จังหวัดเชียงใหม่

2) นางสินีนารถ อ่อนนวล ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มจัดตั้งและส่งเสริมสหกรณ์ สำนักงานสหกรณ์จังหวัดตาก

3) นายศรีสิทธิ์ ชียานุพงศ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมและพัฒนาบริหารการจัดการสหกรณ์ สำนักงานสหกรณ์จังหวัดตาก

ได้ค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหา (IOC) เท่ากับ 0.968 แล้วนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงและแก้ไขข้อคำถามตามคำแนะนำ รวมทั้งนำแบบสัมภาษณ์ที่ได้รับการปรับปรุงแล้ว ไปทดลองสัมภาษณ์กับสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดเชียงใหม่ที่เข้าร่วมโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2562 ครบทั้ง 9 หลัก

2.2.2 การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดเชียงใหม่ที่เข้ารับการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลครบทั้ง 9 หลัก ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ที่มีลักษณะประชากรคล้ายกับกลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 30 ราย เพื่อนำมาวิเคราะห์ หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป ด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของ Cronbach (1970) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.879

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิจากแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม มีรายละเอียดดังนี้

3.1.1 แบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 14 คน ดังนี้

- 1) คณะกรรมการดำเนินการ สหกรณ์ละ 2 คน จำนวนทั้งสิ้น 6 คน
- 2) ฝ่ายจัดการสหกรณ์ สหกรณ์ละ 1 คน จำนวนทั้งสิ้น 3 คน
- 3) คณะกรรมการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลจังหวัดตาก จำนวน 2 คน

4) เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ที่รับผิดชอบด้านการแนะนำส่งเสริมสหกรณ์สีขาว ด้วยธรรมาภิบาล จำนวน 3 คน

3.1.2 แบบสอบถาม ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถาม จำนวน 51 คน ดังนี้

- 1) คณะกรรมการดำเนินการ สหกรณ์ละ 15 คน จำนวนทั้งสิ้น 45 คน
- 2) ฝ่ายจัดการสหกรณ์ สหกรณ์ละ 2 คน จำนวนทั้งสิ้น 6 คน

โดยขอความอนุเคราะห์จัดทำหนังสือถึงสหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด และสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด และสำนักงานสหกรณ์จังหวัดตาก นัดหมายวัน เวลาเข้าพบในการให้เข้าสัมภาษณ์และตอบแบบสอบถามในการวิจัย

3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ใช้ผลคะแนนจากแบบรายงานผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ประจำปี 2562 จังหวัดตาก ประเมินโดยคณะกรรมการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลจังหวัดตาก ประกอบด้วย 9 หลัก เกณฑ์ประเมิน 37 ข้อ ผลการประเมินค่าร้อยละของคะแนน ดังนี้

ช่วงคะแนน	ต่ำกว่าร้อยละ 60	ระดับผลการประเมิน ต้องปรับปรุง
ช่วงคะแนน	ร้อยละ 60 - 69	ระดับผลการประเมิน พอใช้
ช่วงคะแนน	ร้อยละ 70 - 79	ระดับผลการประเมิน ดี
ช่วงคะแนน	ร้อยละ 80 - 84	ระดับผลการประเมิน ดีมาก
ช่วงคะแนน	85 คะแนนขึ้นไป	ระดับผลการประเมิน สหกรณ์สีขาว

และค้นคว้าจากเอกสาร หนังสือ สิ่งพิมพ์ วิทยานิพนธ์ ผลงานวิจัย รวมทั้งการศึกษาข้อมูลทางสื่ออินเทอร์เน็ต

4. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ จำนวน 14 ราย และผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 51 ราย ซึ่งเป็นผู้แทนสหกรณ์ออมทรัพย์ที่เข้าร่วมโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลในจังหวัดตาก ทั้ง 3 แห่ง และผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยนำข้อมูลมาตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ ความครบถ้วนของข้อมูล และวิเคราะห์ทางสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ดังต่อไปนี้

4.1 แบบสัมภาษณ์

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปผู้ให้สัมภาษณ์ เพศ อายุ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) วิเคราะห์ผลเป็นความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) นำเสนอในตารางประกอบการบรรยาย

ตอนที่ 2 วิเคราะห์การขับเคลื่อน โครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลในการบริหารงานสหกรณ์ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการจัดลำดับ แล้วสรุปเขียนบรรยายเป็นความเรียงที่ละเอียด

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และผู้ที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับการขับเคลื่อน โครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลในการบริหารงานสหกรณ์ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา จัดลำดับและเขียนสรุปเป็นความเรียงที่ละเอียด

4.2 แบบสอบถาม

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปผู้ตอบแบบสอบถาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ทำงาน โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) วิเคราะห์ผลเป็นความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) นำเสนอในตารางประกอบการบรรยาย

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ระดับการดำเนินการขับเคลื่อน โครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลในการบริหารงานสหกรณ์ โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Average) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

สำหรับเกณฑ์การให้คะแนนระดับการดำเนินการขับเคลื่อนโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลในการบริหารงานสหกรณ์ การหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแบบสอบถาม โดยแปลความหมายค่าเฉลี่ยที่ได้ ซึ่งผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายคะแนนเฉลี่ยตามเกณฑ์สัมบูรณ์ (Absolute Criteria) คือ $(5-1)/5 = 0.8$ แบ่งอัตรภาคชั้น (Class Interval) เป็น 5 ชั้น ทุกอัตรภาคชั้นมีความเท่ากัน คือ ชั้นละ 0.8 ดังนี้

คะแนนค่าเฉลี่ย	การแปลความหมาย
ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00	หมายถึง ระดับการดำเนินการมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20	หมายถึง ระดับการดำเนินการมาก
ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40	หมายถึง ระดับการดำเนินการปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60	หมายถึง ระดับการดำเนินการน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80	หมายถึง ระดับการดำเนินการน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และผู้ที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับการ
ขับเคลื่อน โครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลในการบริหารงานสหกรณ์ มีลักษณะคำถาม
ปลายเปิด (Open-Ended Questions) ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา จัดลำดับและเขียนสรุปเป็นความเรียง



บทที่ 4

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง การขับเคลื่อนสหกรณ์ออมทรัพย์สีขาวด้วย
ธรรมาภิบาลในจังหวัดตาก เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Research) ระหว่างการวิจัย
เชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผู้วิจัยได้
นำเสนอผลการวิจัย มีรายละเอียดตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. สถานภาพทั่วไปของสหกรณ์และประชากรผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ
2. ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ที่เข้าร่วม
โครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลในจังหวัดตาก
3. วิธีการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดตาก
4. ระดับการดำเนินการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์
ในจังหวัดตาก
5. แนวทางการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์
ในจังหวัดตาก
6. ข้อเสนอแนะ ปัญหาและอุปสรรคในการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล
ของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดตาก

1. สถานภาพทั่วไปของสหกรณ์ออมทรัพย์สีขาวในจังหวัดตาก

จากการศึกษาสถานภาพทั่วไปของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดตากที่เข้าร่วมโครงการ
สหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล จำนวน 3 สหกรณ์ ได้แก่

1. สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด
 2. สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด
 3. สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด
- แสดงข้อมูลปรากฏรายละเอียดดังนี้

1.1 สภาพทั่วไปของสหกรณ์

1.1.1 สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด จัดทะเบียนก่อตั้งเมื่อวันที่ 26 ธันวาคม 2503 เลขทะเบียนที่ 49/10976 ได้เริ่มประกอบธุรกิจตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2504 ณ วันที่ 30 กันยายน 2562 มีสมาชิกจำนวน 5,355 คน คณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 15 คน และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ จำนวน 17 คน สหกรณ์ดำเนินธุรกิจรับฝากเงินด้วยการส่งเสริมให้สมาชิกออมทรัพย์ เพื่อช่วยสงวนแห่งรายได้ของตนเองไว้ในทางอันมั่นคงและได้รับผลประโยชน์ตามสมควรด้วยการรับฝากเงินจากสมาชิกและสหกรณ์อื่น ธุรกิจให้เงินกู้แก่สมาชิกและให้สหกรณ์อื่นกู้ยืมเงินและให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่สมาชิก สหกรณ์ได้เข้าร่วมโครงการสหกรณ์ศึกษาด้วยธรรมมาภิบาลเมื่อปี 2560 และได้ดำเนินโครงการต่อมาจนถึงปัจจุบัน

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลสภาพทั่วไปของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด ปี พ.ศ. 2560 – 2562

ข้อมูลสภาพทั่วไปของสหกรณ์	ปี 2562	ปี 2561	ปี 2560
สมาชิก (คน)	5,355	5,314	5,329
สินทรัพย์ (บาท)	5,241,957,211.73	5,183,479,940.19	5,091,609,059.49
หนี้สิน (บาท)	2,729,031,677.13	2,723,641,603.63	2,741,341,462.80
ทุน (บาท)	2,512,925,534.60	2,459,838,336.56	2,350,267,596.69
ผลการดำเนินงาน กำไรสุทธิ (บาท)	182,419,594.54	181,878,539.84	159,313,606.86

ที่มา: งบแสดงฐานะการเงินสหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด (2560-2562, น. 8-9)

จากตารางที่ 4.1 พบว่า สภาพทั่วไปของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด มีรายละเอียดดังนี้

จำนวนสมาชิก ปี 2560 มีจำนวนทั้งสิ้น 5,329 ราย ปี 2561 มีจำนวน 5,314 ราย ลดลงจากปีก่อนจำนวน 15 ราย และปี 2562 มีจำนวน 5,355 ราย พบว่าใน 3 ปีซ้อนหลัง มีบุคคลเข้ามาเป็นสมาชิกลดลงและเพิ่มขึ้นตามลำดับ

สินทรัพย์ ปี 2560 มีจำนวนทั้งสิ้น 5,091,609,059.49 บาท ปี 2561 มีสินทรัพย์จำนวนทั้งสิ้น 5,183,479,940.19 บาท เพิ่มขึ้นจำนวน 91,870,880.70 บาท และปี 2562 มีสินทรัพย์จำนวนทั้งสิ้น 5,241,957,211.73 บาท ใน 3 ปี ซ้อนหลังพบว่าสินทรัพย์มีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

หนี้สิน ปี 2560 มีจำนวนทั้งสิ้น 2,741,341,462.80 บาท ปี 2561 มีหนี้สินจำนวนทั้งสิ้น 2,723,641,603.63 บาท ลดลงจากปีก่อนจำนวน 17,699,859.17 บาทและปี 2562 มีหนี้สินจำนวนทั้งสิ้น 2,729,031,677.13 บาท ใน 3 ปี ย้อนหลังพบว่าหนี้สินของสหกรณ์ลดลงและเพิ่มขึ้นในปีถัดมา

ทุนของสหกรณ์ ปี 2560 มีทุนทั้งสิ้น 2,350,267,596.69 บาท ปี 2561 มีทุนจำนวนทั้งสิ้น 2,459,838,336.56 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน จำนวน 109,570,739.87บาท และปี 2562 มีทุนจำนวนทั้งสิ้น 2,512,925,534.60 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน จำนวน 53,087,198.04 บาท พบว่าใน 3 ปี ย้อนหลังมีทุนของสหกรณ์เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ผลการดำเนินการ ปี 2560 สหกรณ์มีกำไรสุทธิทั้งสิ้น 159,313,606.86 บาท ปี 2561 มีกำไรทั้งสิ้น 181,878,539.84 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน จำนวน 22,564,932.98 บาท และปี 2562 สหกรณ์มีกำไรสุทธิทั้งสิ้น 182,419,594.54 บาท พบว่าใน 3 ปีย้อนหลัง สหกรณ์มีผลการดำเนินงานมีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

1.1.2 สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขจังหวัดตาก จำกัด จัดทะเบียนก่อตั้งเมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม 2531 ณ วันที่ 30 ธันวาคม 2562 มีสมาชิกจำนวน 3,092 คน คณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 15 คน และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ จำนวน 9 คน สหกรณ์ดำเนินธุรกิจรับฝากเงินตามวัตถุประสงค์ของข้าราชการและลูกจ้างประจำในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขในจังหวัดตาก เพื่อต้องการส่งเสริมให้ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่สมัครเป็นสมาชิกรู้จักการออมทรัพย์และสร้างเสริมชีวิตให้มีคุณภาพที่ดีขึ้น และธุรกิจให้เงินกู้แก่สมาชิกและให้สหกรณ์อื่นกู้ สหกรณ์เข้าร่วมโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลเมื่อปี 2561

ตารางที่ 4.2 ข้อมูลสภาพทั่วไปของสหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด ปี พ.ศ. 2560 – 2562

ข้อมูลสภาพทั่วไปของสหกรณ์	ปี 2562	ปี 2561	ปี 2560
สมาชิก (คน)	3,092	3,026	3,011
สินทรัพย์ (บาท)	2,261,456,523.63	2,131,302,216.44	1,878,122,804.03
หนี้สิน (บาท)	848,878,260.55	825,839,691.20	687,611,952.92
ทุน (บาท)	1,412,575,523.63	1,305,462,525.24	1,190,510,851.11
ผลการดำเนินงาน กำไรสุทธิ (บาท)	97,037,037.64	89,722,664.13	79,637,801.11

ที่มา: งบแสดงฐานะการเงินสหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด (2560-2562, น. 8-9)

จากตารางที่ 4.2 พบว่าสภาพทั่วไปของสหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด มีรายละเอียดดังนี้

จำนวนสมาชิก ปี 2560 มีจำนวนทั้งสิ้น 3,011 ราย ปี 2561 มีจำนวนทั้งสิ้น 3,026 ราย เพิ่มขึ้นจากปีก่อนจำนวน 15 ราย และปี 2562 มีจำนวนทั้งสิ้น 3,092 ราย พบว่าใน 3 ปีย้อนหลัง มีบุคคลเข้ามาเป็นสมาชิกเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

สินทรัพย์ ปี 2560 มีจำนวนทั้งสิ้น 5,091,609,059.49 บาท ปี 2561 มีสินทรัพย์จำนวนทั้งสิ้น 5,183,479,940.19 บาท เพิ่มขึ้นจำนวน 91,870,880.70 บาท และปี 2562 มีสินทรัพย์จำนวนทั้งสิ้น 1,878,122,804.03 บาท ใน 3 ปี ย้อนหลังพบว่าสินทรัพย์มีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

หนี้สิน ปี 2560 มีจำนวนทั้งสิ้น 2,741,341,462.80 บาท ปี 2561 มีหนี้สินจำนวนทั้งสิ้น 2,723,641,603.63 บาท ลดลงจากปีก่อนจำนวน 17,699,859.17 บาทและปี 2562 มีหนี้สินจำนวนทั้งสิ้น 687,611,952.92 บาท ใน 3 ปี ย้อนหลังพบว่าหนี้สินของสหกรณ์มีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ทุนของสหกรณ์ ปี 2560 มีทุนทั้งสิ้น 2,350,267,596.69 บาท ปี 2561 มีทุนจำนวนทั้งสิ้น 2,459,838,336.56 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน จำนวน 109,570,739.87บาท และปี 2562 มีทุนจำนวนทั้งสิ้น 1,190,510,851.11 บาท พบว่าใน 3 ปีย้อนหลังทุนของสหกรณ์มีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ผลการดำเนินงาน ปี 2560 สหกรณ์มีกำไรสุทธิ 159,313,606.86 บาท ปี 2561 มีกำไร 181,878,539.84 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน จำนวน 22,564,932.98 บาท และปี 2562 สหกรณ์มีกำไรสุทธิทั้งสิ้น 79,637,801.11 บาท พบว่าใน 3 ปีย้อนหลัง สหกรณ์มีผลการดำเนินงานมีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

1.1.3 สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด จัดทะเบียนก่อตั้งเมื่อวันที่ 20 เมษายน 2516 วันที่ 30 ธันวาคม 2562 มีสมาชิก จำนวน 1,117 คน คณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 15 คน และเจ้าหน้าที่สหกรณ์จำนวน 8 คน สหกรณ์ดำเนินธุรกิจรับฝากเงินเพื่อส่งเสริมให้ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่สมัครเป็นสมาชิกผู้จัดการออมทรัพย์และสร้างเสริมชีวิตให้มีคุณภาพที่ดีขึ้น และธุรกิจให้เงินกู้แก่สมาชิกและให้สหกรณ์อื่นกู้ สหกรณ์เข้าร่วมโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมภิบาลเมื่อปี 2561

ตารางที่ 4.3 ข้อมูลสภาพทั่วไปของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด ปี พ.ศ. 2560 – 2562

ข้อมูลสภาพทั่วไปของสหกรณ์	ปี 2562	ปี 2561	ปี 2560
สมาชิก (คน)	1,117	1,135	1,113
สินทรัพย์ (บาท)	876,574,161.84	872,193,912.99	790,790,203.75
หนี้สิน (บาท)	470,683,841.39	497,511,905.58	450,801,113.93
ทุน (บาท)	405,890,320.48	374,682,007.41	339,989,089.82
ผลการดำเนินงาน กำไรสุทธิ (บาท)	35,364,687.74	33,963,192.18	31,634,073.55

ที่มา: งบแสดงฐานะการเงินสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด (2560-2562, น. 8-9)

จากตารางที่ 4.3 พบว่า สภาพทั่วไปของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด มีรายละเอียดดังนี้

จำนวนสมาชิก ปี 2560 มีจำนวนทั้งสิ้น 1,113 ราย ปี 2561 มีจำนวน 1,135 ราย เพิ่มขึ้นจากปีก่อนจำนวน 22 ราย และปี 2562 มีจำนวน 1,117 ราย ลดลงจากปีก่อนจำนวน 18 ราย พบว่าใน 3 ปีซ้อนหลัง มีบุคคลเข้ามาเป็นสมาชิกเพิ่มขึ้นและลดลง

สินทรัพย์ ปี 2560 มีจำนวนทั้งสิ้น 790,790,203.75 บาท ปี 2561 มีสินทรัพย์จำนวนทั้งสิ้น 872,193,912.99 บาท เพิ่มขึ้นจำนวน 81,403,708.98 บาท และปี 2562 มีสินทรัพย์จำนวนทั้งสิ้น 876,574,161.84 บาท ใน 3 ปี ซ้อนหลังพบว่าสินทรัพย์มีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

หนี้สิน ปี 2560 มีจำนวนทั้งสิ้น 450,801,113.93 บาท ปี 2561 มีหนี้สินจำนวนทั้งสิ้น 497,511,905.58 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อนจำนวน 46,710,791.62 บาทและปี 2562 มีหนี้สินจำนวนทั้งสิ้น 470,683,841.39 บาท ใน 3 ปี ซ้อนหลังพบว่าหนี้สินของสหกรณ์เพิ่มขึ้นและลดลง

ทุนของสหกรณ์ ปี 2560 มีทุนทั้งสิ้น 339,989,089.82 บาท ปี 2561 มีทุนจำนวนทั้งสิ้น 374,682,007.41 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อนจำนวน 33,624,226,974.59 บาท และปี 2562 มีทุนจำนวนทั้งสิ้น 405,890,320.48 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน จำนวน 31,208,313.07 บาท พบว่าใน 3 ปีซ้อนหลัง มีทุนของสหกรณ์เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ผลการดำเนินการ ปี 2560 สหกรณ์มีกำไรสุทธิทั้งสิ้น 31,634,073.55 บาท ปี 2561 มีกำไรสุทธิทั้งสิ้น 33,963,192.18 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อนจำนวน 2,329,118.63 บาท และปี 2562 สหกรณ์มีกำไรสุทธิทั้งสิ้น 35,364,687.74 บาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อนจำนวน 1,401,495.56 บาท พบว่าใน 3 ปีซ้อนหลัง สหกรณ์มีผลการดำเนินการมีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

1.2 สภาพทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ

ผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ (Key Informant) ซึ่งมีความรู้ ความเข้าใจและสามารถให้ข้อมูลด้านการใช้ธรรมาภิบาลเพื่อขับเคลื่อนการบริหารงานสหกรณ์ ด้วยวิธีเลือกแบบเจาะจง (Criterion Based Selection) จากประชากร ดังนี้

1.2.1 สภาพทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ ประกอบด้วยข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน ผู้ศึกษาได้นำเสนอผลการศึกษาด้วยค่าร้อยละ มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.4 สภาพทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	9	64.29
หญิง	5	35.71
รวม	14	100

ที่มา: จากการสัมภาษณ์

จากตารางที่ 4.4 พบว่าสภาพทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ จำแนกตามเพศ มีรายละเอียดดังนี้

เพศ เป็นเพศชาย จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 64.29 เป็นเพศหญิง จำนวน 5 คนคิดเป็นร้อยละ 35.71 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 สภาพทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
31 - 40 ปี	3	21.43
41 - 50 ปี	3	21.43
51 - 60 ปี	3	21.43
61 ปี ขึ้นไป	5	35.71

ที่มา: จากการสัมภาษณ์

จากตารางที่ 4.5 พบว่าสภาพทั่วไปของของผู้ให้สัมภาษณ์ จำแนกตามอายุ มีรายละเอียดดังนี้

อายุ ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีอายุ 60 ปีขึ้นไป จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 35.71 รองลงมา ช่วงอายุ 31 - 40 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 21.43 ช่วงอายุ 41 – 50 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 21.43 และ 51 – 60 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 21.43 เท่ากัน

ตารางที่ 4.6 สภาพทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ปริญญาตรี	4	28.57
ปริญญาโท	9	64.29
ปริญญาเอก	1	7.14

ที่มา: จากการสัมภาษณ์

จากตารางที่ 4.6 พบว่าสภาพทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ จำแนกตามระดับการศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

ระดับการศึกษา ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 64.29 รองลงมา ระดับปริญญาตรี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 28.57 และระดับปริญญาเอก จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 7.14 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 สภาพทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

ประสบการณ์ทำงาน(ปี)	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 5 ปี	1	7.14
5 – 10 ปี	1	7.14
11 – 15 ปี	2	14.29
16 – 20 ปี	4	28.57
21 – 25 ปี	5	35.71
มากกว่า 25 ปีขึ้นไป	1	7.14

ที่มา: จากการสัมภาษณ์

จากตารางที่ 4.7 พบว่าสภาพทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน มีรายละเอียด ดังนี้

ประสบการณ์ทำงาน ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงาน 21 – 25 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 35.71 รองลงมา 16 -20 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 28.57 ประสบการณ์ 11 - 15 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 14.29 น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 7.14 ระหว่าง 5 - 10 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 7.14 และมากกว่า 25 ปีขึ้นไป จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 7.14 ตามลำดับ

1.2.2 สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งและประสบการณ์ทำงานในสหกรณ์ ปรากฏผลการวิจัย ดังนี้

ตารางที่ 4.8 สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ

(n = 51)								
เพศ	สหกรณ์ออมทรัพย์ ครูตาก จำกัด		สหกรณ์ออมทรัพย์ สาธารณสุขตาก จำกัด		สหกรณ์ออมทรัพย์ ตำรวจตระเวน ชายแดนที่ 34 จำกัด		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	14	82.35	15	88.23	15	88.23	44	86.28
หญิง	3	17.64	2	1.76	2	11.76	7	13.72

จากตารางที่ 4.8 สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 44 คน คิดเป็น ร้อยละ 86.28 และเพศหญิง จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 13.72

ตารางที่ 4.9 สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ

(n = 51)

อายุ	สหกรณ์ ออมทรัพย์ ครูตาก จำกัด		สหกรณ์ ออมทรัพย์ สาธารณสุขตาก จำกัด		สหกรณ์ออมทรัพย์ ตำรวจตระเวน ชายแดน ที่ 34 จำกัด		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
	ต่ำกว่า 40 ปี	1	5.88	0	0	3	17.64	4
41 - 50 ปี	5	29.41	2	11.76	2	11.76	9	17.65
51 - 60 ปี	6	35.29	11	64.70	10	58.82	27	52.94
61 ปี ขึ้นไป	5	29.41	4	23.52	2	11.76	11	21.56

จากตารางที่ 4.9 สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ พบว่าส่วนมากมีอายุระหว่าง 51 – 60 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 52.49 รองลงมาอายุ 61 ปีขึ้นไป จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 21.59 อายุ ระหว่าง 41 – 50 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 17.65 และอายุต่ำกว่า 40 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 7.85 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา

(n = 51)

ระดับ การศึกษา	สหกรณ์ ออมทรัพย์ ครูตาก จำกัด		สหกรณ์ออมทรัพย์ สาธารณสุขตาก จำกัด		สหกรณ์ออมทรัพย์ ตำรวจตระเวน ชายแดนที่ 34 จำกัด		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
	ปริญญาตรี	5	29.41	4	23.59	9	52.94	18
สูงกว่า ปริญญาตรี	12	70.58	13	76.47	8	47.05	33	64.71

จากตารางที่ 4.10 สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่าส่วนมากมีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 64.71 และระดับปริญญาตรี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 35.29

ตารางที่ 4.11 สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่งในสหกรณ์

(n = 51)

ตำแหน่ง ในสหกรณ์	สหกรณ์ ออมทรัพย์ ครุตาก จำกัด		สหกรณ์ ออมทรัพย์ สาธารณสุขตาก จำกัด		สหกรณ์ออม ทรัพย์ตำรวจ ตระเวนชายแดน ที่ 34 จำกัด		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
	คณะกรรมการ อำนวยการ	5	29.41	4	23.52	4	23.52	13
คณะกรรมการ อื่น	10	58.82	11	64.72	9	52.94	30	58.82
ผู้จัดการ/ รองผู้จัดการ	1	5.88	1	5.88	1	5.88	3	5.88
หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้างาน	0	0	0	0	1	5.88	1	1.97
เจ้าหน้าที่ สหกรณ์ ที่เกี่ยวข้อง	1	5.88	1	5.88	2	11.76	4	7.84

จากตารางที่ 4.11 สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่งในสหกรณ์ พบว่า ส่วนมากดำรงตำแหน่งคณะกรรมการอื่น จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 58.82 รองลงมา คณะกรรมการอำนวยการ (ประธาน/รองประธาน/เลขานุการ/เหรัญญิก) จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 25.49 เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 7.84 ผู้จัดการ/รองผู้จัดการ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 5.88 และหัวหน้าฝ่าย/หัวหน้างาน จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.97

ตารางที่ 4.12 สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามประสบการณ์ทำงานในสหกรณ์

(n = 51)

ประสบการณ์ ทำงานในสหกรณ์	สหกรณ์		สหกรณ์ออมทรัพย์		สหกรณ์ออม ทรัพย์ตำรวจ ตระเวนชายแดน ที่ 34 จำกัด		รวม	
	ออมทรัพย์ คุรุตาก จำกัด		สาธารณสุขตาก จำกัด					
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1 - 5 ปี	9	52.94	16	94.12	10	58.83	35	68.62
6 - 10 ปี	5	29.42	1	5.88	6	35.29	12	23.52
11 - 15 ปี	1	5.88	0	0	1	5.88	2	3.93
16 - 20 ปี	2	11.76	0	0	0	0	2	3.93

จากตารางที่ 4.12 สภาพทั่วไปผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์ทำงานในสหกรณ์ พบว่า ส่วนมากมีประสบการณ์ ระหว่าง 1 – 5 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 68.62 รองลงมา 6 – 10 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 23.52 และ 11 - 15 ปี 15 – 20 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 3.93 ตามลำดับ

2. ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดตาก

ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดตาก ภายใต้โครงการ “สหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล” ประจำปี 2562 ตามหลักเกณฑ์การประเมินธรรมาภิบาล 9 หลัก เกณฑ์การพิจารณา 37 ข้อ ได้แก่ หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบต่อสังคม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการมอบอำนาจ หลักนิติธรรมและหลักความเสมอ ผู้ศึกษาใช้ข้อมูลทุติยภูมิจากรายงานผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ประจำปี 2562 จังหวัดตาก ปากฎผลดังนี้

2.1 ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลสหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด

ตารางที่ 4.13 ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล หลักที่ 1 หลักประสิทธิผล

หลักประสิทธิผล	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้
1. การมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	9.10	9.10
2. การบริหารทรัพยากรบุคคล (สมาชิก กรรมการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์)	1.95	1.95
3. การบริหารจัดการสารสนเทศ	1.95	1.95
คะแนนรวม	13.00	13.00
สรุปผลการประเมิน		ผ่าน

ที่มา : รายงานผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ประจำปี 2562 จังหวัดตาก

จากตารางที่ 4.13 ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลสหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด หลักที่ 1 หลักประสิทธิผล ผลการประเมิน ผ่าน มีรายละเอียดดังนี้

การมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ได้ 9.10 คะแนน การบริหารทรัพยากรบุคคล (สมาชิก กรรมการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์) ได้ 1.95 คะแนน และการบริหารจัดการสารสนเทศ ได้ 1.95 คะแนน ตามลำดับ

ตารางที่ 4.14 ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล หลักที่ 2 หลักประสิทธิภาพ

หลักประสิทธิภาพ	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้
1. การบริหารจัดการสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ	6.50	6.50
2. การดำเนินการภารกิจด้วยความคุ้มค่า	6.50	6.50
คะแนนรวม	13.00	13.00
สรุปผลการประเมิน		ผ่าน

ที่มา : รายงานผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ประจำปี 2562 จังหวัดตาก

จากตารางที่ 4.14 ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลสหกรณ์ออมทรัพย์
ครูตาก จำกัด หลักที่ 2 หลักประสิทธิภาพ ผลการประเมิน ผ่าน มีรายละเอียดดังนี้

การบริหารจัดการสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพได้ 6.50 คะแนน และการดำเนินการ
ภารกิจด้วยความคุ้มค่าได้ 6.50 คะแนน ตามลำดับ

ตารางที่ 4.15 ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล หลักที่ 3 หลักการตอบสนอง

หลักการตอบสนอง	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้
1. ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ งานประจำปีเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ	1.92	1.92
2. ความสำเร็จในการปฏิบัติตามมาตรฐานระยะเวลาการ ให้บริการที่ครบถ้วน	2.40	2.40
3. การจัดให้มีช่องทางการให้บริการที่มีความครบถ้วนและมี ประสิทธิผล	1.92	1.92
4. การนำนวัตกรรมมาพัฒนามาตรฐานคุณภาพการให้บริการ	1.92	1.92
5. ระบบการแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนที่มีประสิทธิผล	1.92	1.92
6. การพัฒนาผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบในการให้บริการที่มีความรู้ ความสามารถและมีใจให้บริการ	1.92	1.92
คะแนนรวม	12.00	12.00
สรุปผลการประเมิน		ผ่าน

ที่มา : รายงานผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ประจำปี 2562 จังหวัดตาก

จากตารางที่ 4.15 ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลสหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก
จำกัด หลักที่ 3 หลักการตอบสนอง ผลการประเมิน ผ่าน มีรายละเอียดดังนี้

ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปีเกี่ยวกับการ
พัฒนาคุณภาพการให้บริการ ได้ 1.92 คะแนน ความสำเร็จในการปฏิบัติตามมาตรฐานระยะเวลาการ
ให้บริการที่ครบถ้วน ได้ 2.40 คะแนน การจัดให้มีช่องทางการให้บริการที่มีความครบถ้วนและมี
ประสิทธิผลได้ 1.92 คะแนน การนำนวัตกรรมมาพัฒนามาตรฐานคุณภาพการให้บริการได้ 1.92
คะแนน ระบบการแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนที่มีประสิทธิผลได้ 1.92 คะแนน การพัฒนาผู้ทำหน้าที่
รับผิดชอบในการให้บริการที่มีความรู้ ความสามารถและมีใจให้บริการได้ 1.92 คะแนน ตามลำดับ

ตารางที่ 4.16 ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล หลักที่ 4 หลักการรับผิดชอบต่อ

หลักการรับผิดชอบต่อ	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้
1. การจัดทำตำแหน่งงานและคำบรรยายลักษณะงานของสหกรณ์ ได้ครบถ้วน	1.80	1.80
2. การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายขององค์กรสู่ระดับบุคคล	2.40	2.40
3. การจัดให้มีการบริหารจัดการด้านการควบคุมภายในที่ดี	1.80	1.80
4. การจัดให้มีการบริหารจัดการด้านการบริหารความเสี่ยงใน สหกรณ์	1.80	1.08
5. การจัดให้มีระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน โดย มีการเชื่อมโยงกับระบบแรงจูงใจและระบบการให้โทษอย่างเป็น รูปธรรม	1.80	1.80
6. การจัดให้มีกระบวนการสร้างความตระหนักในเรื่องความ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	2.40	2.40
คะแนนรวม	12.00	12.00
สรุปผลการประเมิน		ผ่าน

ที่มา : รายงานผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ประจำปี 2562 จังหวัดตาก

จากตารางที่ 4.16 ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลสหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด หลักที่ 4 หลักการรับผิดชอบต่อ ผลการประเมิน ผ่าน มีรายละเอียดดังนี้

การจัดทำตำแหน่งงานและคำบรรยายลักษณะงานของสหกรณ์ได้ครบถ้วน ได้คะแนน 1.80 การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายขององค์กรสู่ระดับบุคคล ได้ 2.40 คะแนน การจัดให้มีการบริหารจัดการด้านการควบคุมภายในที่ดี ได้ 1.80 คะแนน การจัดให้มีการบริหารจัดการด้านการบริหารความเสี่ยงในสหกรณ์ ได้ 1.08 คะแนน การจัดให้มีระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีการเชื่อมโยงกับระบบแรงจูงใจและระบบการให้โทษอย่างเป็นรูปธรรมได้ 1.80 คะแนน และการจัดให้มีกระบวนการสร้างความตระหนักในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ 2.40 คะแนน ตามลำดับ

ตารางที่ 4.17 ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล หลักที่ 5 หลักความโปร่งใส

หลักความโปร่งใส	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้
1. การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิก กรรมการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	6.50	6.50
2. ระบบการควบคุมภายใน	6.50	6.50
คะแนนรวม	13.00	13.00
สรุปผลการประเมิน		ผ่าน

ที่มา : รายงานผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ประจำปี 2562 จังหวัดตาก

จากตารางที่ 4.17 ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลสหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด หลักที่ 5 หลักความโปร่งใส ผลการประเมิน ผ่าน มีรายละเอียดดังนี้

การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิก กรรมการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ 6.50 คะแนนและระบบการควบคุมภายใน ได้ 6.50 คะแนน ตามลำดับ

ตารางที่ 4.18 ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล หลักที่ 6 หลักการมีส่วนร่วม

หลักการมีส่วนร่วม	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้
1. การเปิดเผยและให้บริการข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิก	3.25	3.25
2. การรับฟังและบริหารจัดการข้อคิดเห็นของสมาชิก	3.25	3.25
3. การบริหารงานและติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานของสหกรณ์โดยสมาชิก	3.90	3.90
4. อบรมและเสริมสร้าง ศักยภาพการมีส่วนร่วมของสมาชิก	2.60	2.60
คะแนนรวม	13.00	13.00
สรุปผลการประเมิน		ผ่าน

ที่มา : รายงานผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ประจำปี 2562 จังหวัดตาก

จากตารางที่ 4.18 ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลสหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด หลักที่ 6 หลักการมีส่วนร่วม ผลการประเมิน ผ่าน มีรายละเอียดดังนี้

การเปิดเผยและให้บริการข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิก ได้ 3.25 คะแนนการรับฟังและบริหารจัดการข้อคิดเห็นของสมาชิก ได้ 3.25 คะแนน การบริหารงานและติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานของสหกรณ์โดยสมาชิก ได้ 3.90 คะแนนและอบรมและเสริมสร้าง ศักยภาพการมีส่วนร่วมของสมาชิก ได้ 2.60 คะแนน ตามลำดับ

ตารางที่ 4.19 ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล หลักที่ 7 หลักการมอบอำนาจ

หลักการมอบอำนาจ	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้
1. การบริหารงานตามหลักการมอบอำนาจที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน	2.80	2.24
2. กลไกสนับสนุนการบริหารงานตามหลักการมอบอำนาจ	1.40	1.40
3. การติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงานจากการมอบอำนาจ	2.80	2.80
คะแนนรวม	7.00	6.44
สรุปผลการประเมิน		ผ่าน

ที่มา : รายงานผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ประจำปี 2562 จังหวัดตาก

จากตารางที่ 4.19 ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลสหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด หลักที่ 7 หลักการมอบอำนาจ ผลการประเมิน ผ่าน มีรายละเอียดดังนี้

การบริหารงานตามหลักการมอบอำนาจที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน ได้ 2.24 คะแนน กลไกสนับสนุนการบริหารงานตามหลักการมอบอำนาจ ได้ 1.40 คะแนน และการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงานจากการมอบอำนาจได้ 2.80 คะแนน ตามลำดับ

ตารางที่ 4.20 ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล หลักที่ 8 หลักนิติธรรม

หลักนิติธรรม	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้
1. การเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับสิทธิ และการใช้สิทธิ	1.00	1.00
2. กิจกรรมการส่งเสริมพัฒนาความรู้ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย (ภายนอกและภายใน)	1.00	1.00
3. การศึกษาทบทวน กฎ ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ ในการปฏิบัติงาน	1.00	1.00

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

หลักนิติธรรม	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้
4. ความเท่าเทียมกันของการบังคับใช้กฎ ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ คุณพินิจในการปฏิบัติงาน	4.50	4.50
5. การพัฒนาคุณภาพกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ในการใช้ อำนาจกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ กฎหมาย (ภายนอกและภายใน)	1.50	1.50
6. กระบวนการพิจารณาความผิด และการกำหนดโทษ	1.00	1.00
คะแนนรวม	10.00	10.00
สรุปผลการประเมิน		ผ่าน

ที่มา : รายงานผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ประจำปี 2562 จังหวัดตาก

จากตารางที่ 4.20 ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลสหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด หลักที่ 8 หลักนิติธรรม ผลการประเมิน ผ่าน มีรายละเอียดดังนี้

การเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับสิทธิ และการใช้สิทธิ ได้ 1.00 คะแนนกิจกรรมการส่งเสริมพัฒนาความรู้ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย (ภายนอกและภายใน) ได้ 1.00 คะแนน การศึกษา ทบทวน กฎ ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ ในการปฏิบัติงาน ได้ 1.00 คะแนน ความเท่าเทียมกันของ การบังคับใช้กฎ ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ คุณพินิจในการปฏิบัติงาน ได้ 4.50 คะแนน การพัฒนา คุณภาพกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ในการใช้อำนาจกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ กฎหมาย (ภายนอกและภายใน) ได้ 1.50 คะแนนและกระบวนการพิจารณาความผิด และการกำหนด โทษ ได้ 1.00 คะแนน ตามลำดับ

ตารางที่ 4.21 ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล หลักที่ 9 หลักความเสมอภาค

หลักความเสมอภาค	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้
1. การสร้างกลไกด้านความเสมอภาคและจัดตั้งคณะกรรมการ/ คณะทำงานกำกับดูแลการทำงานด้านความเสมอภาค	1.40	1.40
2. การพัฒนาศักยภาพของกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ด้าน ความเสมอภาค	0.70	0.70

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

หลักความเสมอภาค	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้
3. การจัดทำฐานข้อมูล สารสนเทศ เพื่อสนับสนุนด้านความเสมอภาค	1.40	1.40
4. การจัดกิจกรรมส่งเสริมด้านความเสมอภาค	0.70	0.70
5. การบูรณาการความเสมอภาคเข้ากับการกำหนดมาตรฐานของกระบวนการทำงานและการให้บริการ	2.80	2.80
คะแนนรวม	7.00	7.00
สรุปผลการประเมิน		ผ่าน

ที่มา : รายงานผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ประจำปี 2562 จังหวัดตาก

จากตารางที่ 4.21 ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลสหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด หลักที่ 9 หลักความเสมอภาค ผลการประเมิน ผ่าน มีรายละเอียดดังนี้

การสร้างกลไกด้านความเสมอภาคและจัดตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานกำกับดูแลการทำงานด้านความเสมอภาค ได้ 1.40 คะแนน การพัฒนาศักยภาพของกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ด้านความเสมอภาค ได้ 0.70 คะแนน การจัดทำฐานข้อมูล สารสนเทศ เพื่อสนับสนุนด้านความเสมอภาค ได้ 1.40 คะแนน การจัดกิจกรรมส่งเสริมด้านความเสมอภาค ได้ 0.70 คะแนนและการบูรณาการความเสมอภาคเข้ากับการกำหนดมาตรฐานของกระบวนการทำงานและการให้บริการ ได้ 2.80 คะแนน ตามลำดับ

1.2 ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลสหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด

ตารางที่ 4.22 ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล หลักที่ 1 หลักประสิทธิผล

หลักประสิทธิผล	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้
1. การมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิผล	9.10	1.82
2. การบริหารทรัพยากรบุคคล (สมาชิก กรรมการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์)	1.95	1.17
ตารางที่ 4.22 (ต่อ)		
3. การบริหารจัดการสารสนเทศ	1.95	0.78
คะแนนรวม	13.00	3.77
สรุปผลการประเมิน		ไม่ผ่าน

ที่มา : รายงานผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ประจำปี 2562 จังหวัดตาก

จากตารางที่ 4.22 ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลสหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด หลักที่ 1 หลักประสิทธิผล ผลการประเมิน **ไม่ผ่าน** ได้คะแนนรวม 3.77 คะแนน มีรายละเอียดดังนี้

การมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ได้ 1.82 คะแนน การบริหารทรัพยากรบุคคล (สมาชิก กรรมการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์) ได้ 1.17 คะแนน และการบริหารจัดการสารสนเทศ ได้ 0.78 คะแนน ตามลำดับ

ตารางที่ 4.23 ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล หลักที่ 2 หลักประสิทธิภาพ

หลักประสิทธิภาพ	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้
1. การบริหารจัดการสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ	6.50	1.30
2. การดำเนินการภารกิจด้วยความคุ้มค่า	6.50	1.30
คะแนนรวม	13.00	2.60
สรุปผลการประเมิน		ไม่ผ่าน

ที่มา : รายงานผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ประจำปี 2562 จังหวัดตาก

จากตารางที่ 4.23 ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลสหกรณ์ออมทรัพย์ สาธารณสุขตาก จำกัด หลักที่ 2 หลักประสิทธิภาพ ผลการประเมิน ไม่ผ่าน ได้คะแนนรวม 2.60 คะแนน มีรายละเอียดดังนี้

การบริหารจัดการสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพได้ 1.30 คะแนน และการดำเนินการภารกิจด้วยความคุ้มค่าได้ 1.30 คะแนน ตามลำดับ

ตารางที่ 4.24 ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล หลักที่ 3 หลักการตอบสนอง

หลักการตอบสนอง	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้
1. ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานประจำปีเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ	1.92	0.38
2. ความสำเร็จในการปฏิบัติตามมาตรฐานระยะเวลาการให้บริการที่ครบถ้วน	2.40	0.48
3. การจัดให้มีช่องทางการให้บริการที่มีความครบถ้วนและมีประสิทธิผล	1.92	0.77
4. การนำนวัตกรรมมาพัฒนามาตรฐานคุณภาพการให้บริการ	1.92	0.77
5. ระบบการแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนที่มีประสิทธิผล	1.92	0.38
6. การพัฒนาผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบในการให้บริการที่มีความรู้ความสามารถและมีใจให้บริการ	1.92	0.77
คะแนนรวม	12.00	3.55
สรุปผลการประเมิน		ไม่ผ่าน

ที่มา : รายงานผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ประจำปี 2562 จังหวัดตาก

จากตารางที่ 4.24 ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลสหกรณ์ออมทรัพย์ สาธารณสุขตาก จำกัด หลักที่ 3 หลักการตอบสนอง ผลการประเมิน **ไม่ผ่าน** ได้คะแนนรวม 3.55 คะแนน มีรายละเอียดดังนี้

ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานประจำปีเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ ได้ 0.38 คะแนน ความสำเร็จในการปฏิบัติตามมาตรฐานระยะเวลาการให้บริการที่ครบถ้วน ได้ 0.48 คะแนน การจัดให้มีช่องทางการให้บริการที่มีความครบถ้วนและมีประสิทธิผลได้ 0.77 คะแนน การนำนวัตกรรมมาพัฒนามาตรฐานคุณภาพการให้บริการได้ 0.77 คะแนน ระบบการแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนที่มีประสิทธิผลได้ 0.38 คะแนน การพัฒนาผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบในการให้บริการที่มีความรู้ ความสามารถและมีใจให้บริการได้ 0.77 คะแนน ตามลำดับ

ตารางที่ 4.25 ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล หลักที่ 4 หลักการรับผิดชอบต่อ

หลักการรับผิดชอบต่อ	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้
4.1 การจัดทำตำแหน่งงานและคำบรรยายลักษณะงานของสหกรณ์ได้ครบถ้วน	1.80	1.08
4.2 การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายขององค์กรสู่ระดับบุคคล	2.40	1.44
4.3 การจัดให้มีการบริหารจัดการด้านการควบคุมภายในที่ดี	1.80	0.36
4.4 การจัดให้มีการบริหารจัดการด้านการบริหารความเสี่ยงในสหกรณ์	1.80	0.36
4.5 การจัดให้มีระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานโดยมีการเชื่อมโยงกับระบบแรงจูงใจและระบบการให้โทษอย่างเป็นรูปธรรม	1.80	0.36
4.6 การจัดให้มีกระบวนการสร้างความตระหนักในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	2.40	0.96
คะแนนรวม	12.00	4.56
สรุปผลการประเมิน		ไม่ผ่าน

ที่มา : รายงานผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ประจำปี 2562 จังหวัดตาก

จากตารางที่ 4.25 ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลสหกรณ์ออมทรัพย์ สาธารณสุขตาก จำกัด หลักที่ 4 หลักการรับผิดชอบต่อ ผลการประเมิน **ไม่ผ่าน** ได้คะแนนรวม 4.56 คะแนน มีรายละเอียดดังนี้

การจัดทำตำแหน่งงานและคำบรรยายลักษณะงานของสหกรณ์ได้ครบถ้วน ได้คะแนน 1.08 การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายขององค์กรสู่ระดับบุคคลได้ 1.44 คะแนน การจัดให้มีการบริหารจัดการด้านการควบคุมภายในที่ดีได้ 0.36 คะแนน การจัดให้มีการบริหารจัดการด้านการบริหารความเสี่ยงในสหกรณ์ได้ 0.36 คะแนน การจัดให้มีระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีการเชื่อมโยงกับระบบแรงจูงใจและระบบการให้โทษอย่างเป็นทางการได้ 0.36 คะแนน และการจัดให้มีกระบวนการสร้างความตระหนักในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ 0.96 คะแนน ตามลำดับ

ตารางที่ 4.26 ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล หลักที่ 5 หลักความโปร่งใส

หลักความโปร่งใส	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้
1. การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิก กรรมการ เจ้าหน้าที่ สหกรณ์ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	6.50	1.30
2. ระบบการควบคุมภายใน	6.50	1.30
คะแนนรวม	13.00	2.60
สรุปผลการประเมิน		ไม่ผ่าน

ที่มา : รายงานผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ประจำปี 2562 จังหวัดตาก

จากตารางที่ 4.26 ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลสหกรณ์ออมทรัพย์ สาธารณสุขตาก จำกัด หลักที่ 5 หลักความโปร่งใส ผลการประเมิน **ไม่ผ่าน** ได้คะแนนรวม 2.60 คะแนน มีรายละเอียดดังนี้

การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิก กรรมการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ 1.30 คะแนนและระบบการควบคุมภายใน ได้ 1.30 คะแนน ตามลำดับ

ตารางที่ 4.27 ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล หลักที่ 6 หลักการมีส่วนร่วม

หลักการมีส่วนร่วม	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้
1. การเปิดเผยและให้บริการข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิก	3.25	0.65
2. การรับฟังและบริหารจัดการข้อคิดเห็นของสมาชิก	3.25	0.65
3. การบริหารงานและติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานของสหกรณ์โดยสมาชิก	3.90	0.78
4. อบรมและเสริมสร้าง ศักยภาพการมีส่วนร่วมของสมาชิก	2.60	0.52
คะแนนรวม	13.00	2.60
สรุปผลการประเมิน		ไม่ผ่าน

ที่มา : รายงานผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ประจำปี 2562 จังหวัดตาก

จากตารางที่ 4.27 ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลสหกรณ์ออมทรัพย์ สาธารณสุขตาก จำกัด หลักที่ 6 หลักการมีส่วนร่วม ผลการประเมิน ไม่ผ่าน ได้คะแนนรวม 2.60 คะแนน มีรายละเอียดดังนี้

การเปิดเผยและให้บริการข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิก ได้ 0.65 คะแนนการรับฟังและบริหารจัดการข้อคิดเห็นของสมาชิก ได้ 0.65 คะแนน การบริหารงานและติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานของสหกรณ์โดยสมาชิก ได้ 0.78 คะแนนและอบรมและเสริมสร้าง ศักยภาพการมีส่วนร่วมของสมาชิก ได้ 0.52 คะแนน ตามลำดับ

ตารางที่ 4.28 ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล หลักที่ 7 หลักการมอบอำนาจ

หลักการมอบอำนาจ	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้
1. การบริหารงานตามหลักการมอบอำนาจที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน	2.80	1.12
2. กลไกสนับสนุนการบริหารงานตามหลักการมอบอำนาจ	1.40	0.56
3. การติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงานจากการมอบอำนาจ	2.80	0.56
คะแนนรวม	7.00	2.24
สรุปผลการประเมิน		ไม่ผ่าน

ที่มา : รายงานผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ประจำปี 2562 จังหวัดตาก

จากตารางที่ 4.28 ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลสหกรณ์ออมทรัพย์
 สาธารณสุขตาก จำกัด หลักที่ 7 หลักการมอบอำนาจ ผลการประเมิน **ไม่ผ่าน** ได้คะแนนรวม 2.24
 คะแนน มีรายละเอียดดังนี้

การบริหารงานตามหลักการมอบอำนาจที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน ได้ 1.12 คะแนน
 กลไกสนับสนุนการบริหารงานตามหลักการมอบอำนาจ ได้ 0.56 คะแนน และการติดตามและ
 ตรวจสอบการปฏิบัติงานจากการมอบอำนาจได้ 0.56 คะแนน ตามลำดับ

ตารางที่ 4.29 ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล หลักที่ 8 หลักนิติธรรม

หลักนิติธรรม	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้
1. การเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับสิทธิ และการใช้สิทธิ	1.00	0.20
2. กิจกรรมการส่งเสริมพัฒนาความรู้ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย (ภายนอกและภายใน)	1.00	0.40
3. การศึกษาทบทวน กฎ ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ ในการ ปฏิบัติงาน	1.00	0.40
4. ความเท่าเทียมกันของการบังคับใช้กฎ ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ คุณพินิจในการปฏิบัติงาน	4.50	2.70
5. การพัฒนาคุณภาพกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ในการใช้ อำนาจกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ กฎหมาย (ภายนอกและภายใน)	1.50	0.30
6. กระบวนการพิจารณาความผิด และการกำหนดโทษ	1.00	0.40
คะแนนรวม	10.00	4.40
สรุปผลการประเมิน		ไม่ผ่าน

ที่มา : รายงานผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ประจำปี 2562 จังหวัดตาก

จากตารางที่ 4.29 ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลสหกรณ์ออมทรัพย์
 สาธารณสุขตาก จำกัด หลักที่ 8 หลักนิติธรรม ผลการประเมิน **ไม่ผ่าน** ได้คะแนนรวม 4.40 คะแนน
 มีรายละเอียดดังนี้

การเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับสิทธิ และการใช้สิทธิ ได้ 0.20 คะแนนกิจกรรมการส่งเสริม
 พัฒนาความรู้ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย (ภายนอกและภายใน) ได้ 0.40 คะแนน การศึกษา

ทบทวน กฎ ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ ในการปฏิบัติงาน ได้ 0.40 คะแนน ความเท่าเทียมกันของ การบังคับใช้กฎ ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ คุณพินิจในการปฏิบัติงาน ได้ 2.70 คะแนน การพัฒนา คุณภาพกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ในการใช้อำนาจกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ กฎหมาย (ภายนอกและภายใน) ได้ 0.30 คะแนนและกระบวนการพิจารณาความผิด และการกำหนด โทษ ได้ 0.40 คะแนน ตามลำดับ

ตารางที่ 4.30 ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล หลักที่ 9 หลักความเสมอภาค

หลักความเสมอภาค	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้
1. การสร้างกลไกด้านความเสมอภาคและจัดตั้งคณะกรรมการ/ คณะทำงานกำกับดูแลการทำงานด้านความเสมอภาค	1.40	0.28
2. การพัฒนาศักยภาพของกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ด้านความเสมอภาค	0.70	0.14
3. การจัดทำฐานข้อมูล สารสนเทศ เพื่อสนับสนุนด้านความ เสมอภาค	1.40	0.56
4. การจัดกิจกรรมส่งเสริมด้านความเสมอภาค	0.70	0.14
5. การบูรณาการความเสมอภาคเข้ากับการกำหนดมาตรฐาน ของกระบวนการทำงานและการให้บริการ	2.80	0.56
คะแนนรวม	7.00	1.68
สรุปผลการประเมิน		ไม่ผ่าน

ที่มา : รายงานผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ประจำปี 2562 จังหวัดตาก

จากตารางที่ 4.30 ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลสหกรณ์ออมทรัพย์ สาธารณสุขตาก จำกัด หลักที่ 9 หลักความเสมอภาค ผลการประเมิน **ไม่ผ่าน** ได้คะแนนสุทธิรวม 1.68 คะแนน มีรายละเอียดดังนี้

การสร้างกลไกด้านความเสมอภาคและจัดตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานกำกับดูแลการ ทำงานด้านความเสมอภาค ได้ 0.28 คะแนน การพัฒนาศักยภาพของกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ด้านความเสมอภาค ได้ 0.14 คะแนน การจัดทำฐานข้อมูล สารสนเทศ เพื่อสนับสนุนด้านความ เสมอภาค ได้ 0.56 คะแนน การจัดกิจกรรมส่งเสริมด้านความเสมอภาค ได้ 0.14 คะแนนและ

การบูรณาการความเสมอภาคเข้ากับการกำหนดมาตรฐานของกระบวนการทำงานและการให้บริการ ได้ 0.56 คะแนน ตามลำดับ

1.3 ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด

ตารางที่ 4.31 ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล หลักที่ 1 หลักประสิทธิผล

หลักประสิทธิผล	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้
1. การมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	9.10	1.82
2. การบริหารทรัพยากรบุคคล (สมาชิก กรรมการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์)	1.95	0.78
3. การบริหารจัดการสารสนเทศ	1.95	0.78
คะแนนรวม	13.00	3.38
สรุปผลการประเมิน		ไม่ผ่าน

ที่มา : รายงานผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ประจำปี 2562 จังหวัดตาก

จากตารางที่ 4.31 ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด หลักที่ 1 หลักประสิทธิผล ผลการประเมิน ไม่ผ่าน ได้คะแนนรวม 3.38 คะแนน มีรายละเอียดดังนี้

การมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ได้ 1.82 คะแนน การบริหารทรัพยากรบุคคล (สมาชิก กรรมการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์) ได้ 0.78 คะแนน และการบริหารจัดการสารสนเทศ ได้ 0.78 คะแนน ตามลำดับ

ตารางที่ 4.32 ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล หลักที่ 2 หลักประสิทธิภาพ

หลักประสิทธิภาพ	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้
1. การบริหารจัดการสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ	6.50	2.60
2. การดำเนินการภารกิจด้วยความคุ้มค่า	6.50	1.30
คะแนนรวม	13.00	3.90
สรุปผลการประเมิน		ไม่ผ่าน

ที่มา : รายงานผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ประจำปี 2562 จังหวัดตาก

จากตารางที่ 4.32 ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลสหกรณ์ออมทรัพย์ ดำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด หลักที่ 2 หลักประสิทธิภาพ ผลการประเมิน **ไม่ผ่าน** ได้คะแนนรวม 3.90 คะแนน มีรายละเอียดดังนี้

การบริหารจัดการสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพได้ 1.30 คะแนน และการดำเนินการภารกิจด้วยความคุ้มค่าได้ 1.30 คะแนน ตามลำดับ

ตารางที่ 4.33 ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล หลักที่ 3 หลักการตอบสนอง

หลักการตอบสนอง	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้
1. ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานประจำปีเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ	1.92	0.38
2. ความสำเร็จในการปฏิบัติตามมาตรฐานระยะเวลาการให้บริการที่ครบถ้วน	2.40	0.96
3. การจัดให้มีช่องทางการให้บริการที่มีความครบถ้วนและมีประสิทธิผล	1.92	1.15
4. การนำนวัตกรรมมาพัฒนามาตรฐานคุณภาพการให้บริการ	1.92	0.38
5. ระบบการแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนที่มีประสิทธิผล	1.92	0.38
6. การพัฒนาผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบในการให้บริการที่มีความรู้ความสามารถและมีใจให้บริการ	1.95	1.15
คะแนนรวม	12.00	4.42
สรุปผลการประเมิน		ไม่ผ่าน

ที่มา : รายงานผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ประจำปี 2562 จังหวัดตาก

จากตารางที่ 4.33 ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจ
 ตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด หลักที่ 3 หลักการตอบสนอง ผลการประเมิน **ไม่ผ่าน** ได้คะแนนรวม 4.42
 คะแนน มีรายละเอียดดังนี้

ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานประจำปีเกี่ยวกับการ
 พัฒนาคุณภาพการให้บริการ ได้ 0.38 คะแนน ความสำเร็จในการปฏิบัติตามมาตรฐานระยะเวลา
 การให้บริการที่ครบถ้วน ได้ 0.96 คะแนน การจัดให้มีช่องทางการให้บริการที่มีความครบถ้วนและ
 มีประสิทธิภาพได้ 1.15 คะแนน การนำนวัตกรรมมาพัฒนามาตรฐานคุณภาพการให้บริการได้
 0.38 คะแนน ระบบการแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนที่มีประสิทธิภาพได้ 0.38 คะแนน การพัฒนา
 ผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบในการให้บริการที่มีความรู้ ความสามารถและมีใจให้บริการได้ 1.15 คะแนน
 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.34 ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล หลักที่ 4 หลักการรับผิดชอบต่อ

หลักการรับผิดชอบต่อ	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้
1. การจัดทำตำแหน่งงานและคำบรรยายลักษณะงานของ สหกรณ์ได้ครบถ้วน	1.80	1.08
2. การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายขององค์กรสู่ระดับบุคคล	2.40	0.48
3. การจัดให้มีการบริหารจัดการด้านการควบคุมภายในที่ดี	1.80	0.72
4. การจัดให้มีการบริหารจัดการด้านการบริหารความเสี่ยงใน สหกรณ์	1.80	0.36
5. การจัดให้มีระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีการเชื่อมโยงกับระบบแรงจูงใจและระบบการให้โทษ อย่างเป็นรูปธรรม	1.80	0.36
6. การจัดให้มีกระบวนการสร้างความตระหนักในเรื่องความ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	2.40	0.96
คะแนนรวม	12.00	3.96
สรุปผลการประเมิน		ไม่ผ่าน

ที่มา : รายงานผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ประจำปี 2562 จังหวัดตาก

จากตารางที่ 4.34 ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลสหกรณ์ออมทรัพย์ ดำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด หลักที่ 4 หลักการรับผิดชอบต่อ ผลการประเมิน **ไม่ผ่าน** ได้คะแนนรวม 3.96 คะแนน มีรายละเอียดดังนี้

การจัดทำตำแหน่งงานและคำบรรยายลักษณะงานของสหกรณ์ได้ครบถ้วน ได้คะแนน 1.08 การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายขององค์กรสู่ระดับบุคคลได้ 0.48 คะแนน การจัดให้มีการบริหารจัดการด้านการควบคุมภายในที่ดีได้ 0.72 คะแนน การจัดให้มีการบริหารจัดการด้านการบริหารความเสี่ยงในสหกรณ์ได้ 0.36 คะแนน การจัดให้มีระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานโดยมีการเชื่อมโยงกับระบบแรงจูงใจและระบบการให้โทษอย่างเป็นรูปธรรมได้ 0.36 คะแนน และการจัดให้มีกระบวนการสร้างความตระหนักในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ 0.96 คะแนน ตามลำดับ

ตารางที่ 4.35 ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล หลักที่ 5 หลักความโปร่งใส

หลักความโปร่งใส	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้
1. การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิก กรรมการ เจ้าหน้าที่ สหกรณ์ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	6.50	3.90
2. ระบบการควบคุมภายใน	6.50	1.30
คะแนนรวม	13.00	5.20
สรุปผลการประเมิน		ไม่ผ่าน

ที่มา : รายงานผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ประจำปี 2562 จังหวัดตาก

จากตารางที่ 4.35 ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด หลักที่ 5 หลักความโปร่งใส ผลการประเมิน **ไม่ผ่าน** ได้คะแนนรวม 5.20 คะแนน มีรายละเอียดดังนี้

การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิก กรรมการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ 3.90 คะแนนและระบบการควบคุมภายใน ได้ 1.30 คะแนน ตามลำดับ

ตารางที่ 4.36 ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล หลักที่ 6 หลักการมีส่วนร่วม

หลักการมีส่วนร่วม	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้
1. การเปิดเผยและให้บริการข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิก	3.25	0.65
2. การรับฟังและบริหารจัดการข้อคิดเห็นของสมาชิก	3.25	0.65
3. การบริหารงานและติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานของสหกรณ์โดยสมาชิก	3.90	0.78
4. อบรมและเสริมสร้าง ศักยภาพการมีส่วนร่วมของสมาชิก	2.60	0.52
คะแนนรวม	13.00	2.60
สรุปผลการประเมิน		ไม่ผ่าน

ที่มา : รายงานผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ประจำปี 2562 จังหวัดตาก

จากตารางที่ 4.36 ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด หลักที่ 6 หลักการมีส่วนร่วม ผลการประเมิน **ไม่ผ่าน** ได้คะแนนรวม 2.60 คะแนน มีรายละเอียดดังนี้

การเปิดเผยและให้บริการข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิก ได้ 0.65 คะแนน การรับฟังและบริหารจัดการข้อคิดเห็นของสมาชิก ได้ 0.65 คะแนน การบริหารงานและติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานของสหกรณ์โดยสมาชิก ได้ 0.78 คะแนน และอบรมและเสริมสร้าง ศักยภาพการมีส่วนร่วมของสมาชิก ได้ 0.52 คะแนน ตามลำดับ

ตารางที่ 4.37 ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล หลักที่ 7 หลักการมอบอำนาจ

หลักการมอบอำนาจ	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้
1. การบริหารงานตามหลักการมอบอำนาจที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน	2.80	1.12
2. กลไกสนับสนุนการบริหารงานตามหลักการมอบอำนาจ	1.40	0.56
3. การติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงานจากการมอบอำนาจ	2.80	1.12
คะแนนรวม	7.00	2.80
สรุปผลการประเมิน		ไม่ผ่าน

ที่มา : รายงานผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ประจำปี 2562 จังหวัดตาก

จากตารางที่ 4.37 ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลสหกรณ์ออมทรัพย์ ดำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด หลักที่ 7 หลักการมอบอำนาจ ผลการประเมิน **ไม่ผ่าน** ได้คะแนนรวม 2.80 คะแนน มีรายละเอียดดังนี้

การบริหารงานตามหลักการมอบอำนาจที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน ได้ 1.12 คะแนน กลไกสนับสนุนการบริหารงานตามหลักการมอบอำนาจ ได้ 0.56 คะแนน และการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงานจากการมอบอำนาจได้ 1.12 คะแนน ตามลำดับ

ตารางที่ 4.38 ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล หลักที่ 8 หลักนิติธรรม

หลักนิติธรรม	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้
1. การเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับสิทธิ และการใช้สิทธิ	1.00	0.40
2. กิจกรรมการส่งเสริมพัฒนาความรู้ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย (ภายนอกและภายใน)	1.00	0.80
3. การศึกษาทบทวน กฎ ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ ในการปฏิบัติงาน	1.00	1.00
4. ความเท่าเทียมกันของการบังคับใช้กฎ ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ คุณพินิจในการปฏิบัติงาน	4.50	4.50
5. การพัฒนาคุณภาพกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ในการใช้อำนาจกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ กฎหมาย (ภายนอกและภายใน)	1.50	0.30
6. กระบวนการพิจารณาความผิด และการกำหนดโทษ	1.00	1.00
คะแนนรวม	10.00	8.00
สรุปผลการประเมิน		ผ่าน

ที่มา : รายงานผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ประจำปี 2562 จังหวัดตาก

จากตารางที่ 4.38 ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลสหกรณ์ออมทรัพย์ ดำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด หลักที่ 8 หลักนิติธรรม ผลการประเมิน **ผ่าน** ได้คะแนนรวม 8.00 คะแนน มีรายละเอียดดังนี้

การเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับสิทธิ และการใช้สิทธิ ได้ 0.40 คะแนน กิจกรรมการส่งเสริมพัฒนาความรู้ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย (ภายนอกและภายใน) ได้ 0.80 คะแนน การศึกษา

ทบทวน กฎ ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ ในการปฏิบัติงาน ได้ 1.00 คะแนน ความเท่าเทียมกันของ การบังคับใช้กฎ ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ คุณพินิจในการปฏิบัติงาน ได้ 4.50 คะแนน การพัฒนา คุณภาพกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ในการใช้อำนาจกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ กฎหมาย (ภายนอกและภายใน) ได้ 0.30 คะแนนและกระบวนการพิจารณาความผิด และการกำหนด โทษ ได้ 1.00 คะแนน ตามลำดับ

ตารางที่ 4.39 ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล หลักที่ 9 หลักความเสมอภาค

หลักความเสมอภาค	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้
1. การสร้างกลไกด้านความเสมอภาคและจัดตั้งคณะกรรมการ/ คณะทำงานกำกับดูแลการทำงานด้านความเสมอภาค	1.40	0.28
2. การพัฒนาศักยภาพของกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ด้าน ความเสมอภาค	0.70	0.14
3. การจัดทำฐานข้อมูล สารสนเทศ เพื่อสนับสนุนด้านความ เสมอภาค	1.40	0.28
4. การจัดกิจกรรมส่งเสริมด้านความเสมอภาค	0.70	0.42
5. การบูรณาการความเสมอภาคเข้ากับการกำหนดมาตรฐาน ของกระบวนการทำงานและการให้บริการ	2.80	1.12
คะแนนรวม	7.00	2.24
สรุปผลการประเมิน		ไม่ผ่าน

ที่มา : รายงานผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ประจำปี 2562 จังหวัดตาก

จากตารางที่ 4.39 ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจ ตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด หลักที่ 9 หลักความเสมอภาค ผลการประเมิน **ไม่ผ่าน** ได้คะแนนรวม 2.24 คะแนน มีรายละเอียดดังนี้

การสร้างกลไกด้านความเสมอภาคและจัดตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานกำกับดูแล การทำงานด้านความเสมอภาค ได้ 0.28 คะแนน การพัฒนาศักยภาพของกรรมการและเจ้าหน้าที่ สหกรณ์ด้านความเสมอภาค ได้ 0.14 คะแนน การจัดทำฐานข้อมูล สารสนเทศ เพื่อสนับสนุนด้าน ความเสมอภาค ได้ 0.28 คะแนน การจัดกิจกรรมส่งเสริมด้านความเสมอภาค ได้ 0.42 คะแนนและ

การบูรณาการความเสมอภาคเข้ากับการกำหนดมาตรฐานของกระบวนการทำงานและการให้บริการ
ได้ 1.12 คะแนน ตามลำดับ

2.5 สรุปผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดตาก

สรุปผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ใน
จังหวัดตาก จำแนกตามหลักแต่ละหลัก และมีข้อเสนอแนะ ผลปรากฏดังนี้

ตารางที่ 4.40 สรุปผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์
ในจังหวัดตาก

หลักธรรมาภิบาล	สอ.ครูตาก จำกัด	สอ.สาธารณสุข ตาก จำกัด	สอ.ตำรวจ ตระเวนชายแดน ที่ 34 จำกัด
หลักที่ 1 หลักประสิทธิผล			
1) การมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์และการ ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	ผ่าน	ไม่ผ่าน	ไม่ผ่าน
2) การบริหารทรัพยากรบุคคล (สมาชิก คณะกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์)	ผ่าน	ผ่าน	ไม่ผ่าน
3) การบริหารจัดการสารสนเทศ	ผ่าน	ไม่ผ่าน	ไม่ผ่าน
คะแนนรวม	13.00	3.77	3.38
หลักที่ 2 หลักประสิทธิภาพ			
1) การบริหารจัดการสหกรณ์อย่างมี ประสิทธิภาพ	ผ่าน	ไม่ผ่าน	ไม่ผ่าน
2) การดำเนินการภารกิจด้วยความคุ้มค่า	ผ่าน	ไม่ผ่าน	ไม่ผ่าน
คะแนนรวม	13.00	2.60	3.90

ตารางที่ 4.40 (ต่อ)

หลักธรรมาภิบาล	สอ.ครูตัก จำกัด	สอ.สาธารณสุข ตัก จำกัด	สอ.ตำรวจ ตระเวนชายแดน ที่ 34 จำกัด
หลักที่ 3 หลักการตอบสนอง			
1) ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานประจำปีเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ	ผ่าน	ไม่ผ่าน	ไม่ผ่าน
2) ความสำเร็จในการปฏิบัติตามมาตรฐานระยะเวลาการให้บริการที่ครบถ้วน	ผ่าน	ไม่ผ่าน	ไม่ผ่าน
3) การจัดให้มีช่องทางการให้บริการที่มีความครบถ้วนและมีประสิทธิภาพ	ผ่าน	ไม่ผ่าน	ผ่าน
4) การนำนวัตกรรมมาพัฒนามาตรฐานคุณภาพการให้บริการ	ผ่าน	ไม่ผ่าน	ไม่ผ่าน
5) ระบบการแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนที่มีประสิทธิภาพ	ผ่าน	ไม่ผ่าน	ไม่ผ่าน
6) การพัฒนาผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบในการให้บริการที่มีความรู้ ความสามารถและใส่ใจให้บริการ	ผ่าน	ไม่ผ่าน	ผ่าน
คะแนนรวม	12.00	3.55	4.42
หลักที่ 4 หลักการรับผิดชอบ			
1) การจัดทำตำแหน่งงานและคำบรรยายลักษณะงานของสหกรณ์ได้ครบถ้วน	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน
2) การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายขององค์กรสู่ระดับบุคคล	ผ่าน	ผ่าน	ไม่ผ่าน
3) การจัดให้มีการบริหารจัดการด้านการควบคุมภายในที่ดี	ผ่าน	ไม่ผ่าน	ไม่ผ่าน
4) การจัดให้มีการบริหารจัดการด้านการบริหารความเสี่ยงในสหกรณ์	ผ่าน	ไม่ผ่าน	ไม่ผ่าน

ตารางที่ 4.40 (ต่อ)

หลักธรรมาภิบาล	สอ.ครูตัก จำกัด	สอ.สาธารณสุข ตัก จำกัด	สอ.ตำรวจ ตระเวนชายแดน ที่ 34 จำกัด
5) การจัดให้มีระบบการติดตามและ ประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีการ เชื่อมโยงกับระบบแรงจูงใจและระบบ การ ให้โทษอย่างเป็นรูปธรรม	ผ่าน	ไม่ผ่าน	ไม่ผ่าน
6) การจัดให้มีกระบวนการสร้างความ ตระหนักในเรื่องความรับผิดชอบต่อ สังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ผ่าน	ไม่ผ่าน	ไม่ผ่าน
คะแนนรวม	12.00	4.56	3.96
หลักที่ 5 หลักความโปร่งใส			
1) การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิก กรรมการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ และผู้มี ส่วน ได้ส่วนเสีย	ผ่าน	ไม่ผ่าน	ผ่าน
2) ระบบการควบคุมภายใน	ผ่าน	ไม่ผ่าน	ไม่ผ่าน
คะแนนรวม	13.00	2.60	5.20
หลักที่ 6 หลักการมีส่วนร่วม			
1) การเปิดเผยและให้บริการข้อมูลข่าวสาร แก่สมาชิก	ผ่าน	ไม่ผ่าน	ไม่ผ่าน
2) การรับฟังและบริหารจัดการข้อคิดเห็น ของสมาชิก	ผ่าน	ไม่ผ่าน	ไม่ผ่าน
3) การบริหารงานและติดตามตรวจสอบ การ ปฏิบัติงานของสหกรณ์โดยสมาชิก	ผ่าน	ไม่ผ่าน	ไม่ผ่าน

ตารางที่ 4.40 (ต่อ)

หลักธรรมาภิบาล	สอ.ครูตัก จำกัด	สอ.สาธารณสุข ตัก จำกัด	สอ.ตำรวจ ตระเวนชายแดน ที่ 34 จำกัด
4) อบรมและเสริมสร้าง ศักยภาพการมีส่วนร่วมของสมาชิก	ผ่าน	ไม่ผ่าน	ไม่ผ่าน
คะแนนรวม	13.00	2.60	2.60
หลักที่ 7 หลักการมอบอำนาจ			
1) การบริหารงานตามหลักการมอบอำนาจที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน	ผ่าน	ไม่ผ่าน	ไม่ผ่าน
2) กลไกสนับสนุนการบริหารงานตามหลักการมอบอำนาจ	ผ่าน	ไม่ผ่าน	ไม่ผ่าน
3) การติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงานจากการมอบอำนาจ	ผ่าน	ไม่ผ่าน	ไม่ผ่าน
คะแนนรวม	6.44	2.24	2.80
หลักที่ 8 หลักนิติธรรม			
1) การเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับสิทธิ และการใช้สิทธิ	ผ่าน	ไม่ผ่าน	ไม่ผ่าน
2) กิจกรรมการส่งเสริมพัฒนาความรู้ กฎระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย (ภายนอกและภายใน)	ผ่าน	ไม่ผ่าน	ไม่ผ่าน
3) การศึกษาทบทวน กฎ ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ ในการปฏิบัติงาน	ผ่าน	ไม่ผ่าน	ผ่าน
4) ความเท่าเทียมกันของการบังคับใช้กฎระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ คู่มือพินิจในการปฏิบัติงาน	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน

ตารางที่ 4.40 (ต่อ)

หลักธรรมาภิบาล	สอ.ครูตัก จำกัด	สอ.สาธารณสุข ตัก จำกัด	สอ.ตำรวจ ตระเวนชายแดน ที่ 34 จำกัด
5) การพัฒนาคุณภาพกรรมการและ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ในการใช้อำนาจ กฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ กฎหมาย (ภายนอกและภายใน)	ผ่าน	ไม่ผ่าน	ไม่ผ่าน
6) กระบวนการพิจารณาความผิดและการ กำหนดโทษ	ผ่าน	ไม่ผ่าน	ผ่าน
คะแนนรวม	10.00	4.40	8.00
หลักที่ 9 หลักความเสมอภาค			
1) การสร้างกลไกด้านความเสมอภาคและ จัดตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานกำกับ ดูแลการทำงานด้านความเสมอภาค	ผ่าน	ไม่ผ่าน	ไม่ผ่าน
2) การพัฒนาศักยภาพของกรรมการและ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ด้านความเสมอภาค	ผ่าน	ไม่ผ่าน	ไม่ผ่าน
3) การจัดทำฐานข้อมูล สารสนเทศ เพื่อ สนับสนุนด้านความเสมอภาค	ผ่าน	ไม่ผ่าน	ไม่ผ่าน
4) การจัดกิจกรรมส่งเสริมด้านความเสมอ	ผ่าน	ไม่ผ่าน	ไม่ผ่าน
5) การบูรณาการความเสมอภาคเข้ากับการ กำหนดมาตรฐานของกระบวนการ ทำงาน และการให้บริการ	ผ่าน	ไม่ผ่าน	ไม่ผ่าน
คะแนนรวม	7.00	4.40	2.24

จากตารางที่ 4.40 สรุปผลการประเมินหลักธรรมาภิบาลแยกตามหลักการ มีรายละเอียด ดังนี้

หลักที่ 1 หลักประสิทธิผล

1) การมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด ผลการประเมิน “ผ่าน” สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก ผลการประเมิน “ไม่ผ่าน” และสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด ผลการประเมิน “ไม่ผ่าน”

2) การบริหารทรัพยากรบุคคล (สมาชิก คณะกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์) สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด ผลการประเมิน “ผ่าน” สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก ผลการประเมิน “ผ่าน” และสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด ผลการประเมิน “ไม่ผ่าน”

3) การบริหารจัดการสารสนเทศ สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด ผลการประเมิน “ผ่าน” สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก ผลการประเมิน “ไม่ผ่าน” และสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด ผลการประเมิน “ไม่ผ่าน”

หลักที่ 2 หลักประสิทธิภาพ

1) การบริหารจัดการสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด ผลการประเมิน “ผ่าน” สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด ผลการประเมิน “ไม่ผ่าน” และสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด ผลการประเมิน “ไม่ผ่าน”

2) การดำเนินการภารกิจด้วยความคุ้มค่า สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด ผลการประเมิน “ผ่าน” สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด ผลการประเมิน “ไม่ผ่าน” และสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด ผลการประเมิน “ไม่ผ่าน”

หลักที่ 3 หลักการตอบสนอง

1) ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานประจำปีเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด ผลการประเมิน “ผ่าน” สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด ผลการประเมิน “ไม่ผ่าน” และสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด ผลการประเมิน “ไม่ผ่าน”

2) ความสำเร็จในการปฏิบัติตามมาตรฐานระยะเวลาการให้บริการที่ครบถ้วน สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด ผลการประเมิน “ผ่าน” สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด ผลการประเมิน “ไม่ผ่าน” สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด ผลการประเมิน “ไม่ผ่าน”

3) การจัดให้มีช่องทางการให้บริการที่มีความครบถ้วนและมีประสิทธิผล สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด ผลการประเมิน “ผ่าน” สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด ผลการประเมิน “ไม่ผ่าน” สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด ผลการประเมิน “ผ่าน”

4) การนำนวัตกรรมมาพัฒนามาตรฐานคุณภาพการให้บริการ สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด ผลการประเมิน “ผ่าน” สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด ผลการประเมิน “ไม่ผ่าน” และสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด ผลการประเมิน “ไม่ผ่าน”

5) ระบบการแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนที่มีประสิทธิผล สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด ผลการประเมิน “ผ่าน” สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด ผลการประเมิน “ไม่ผ่าน” และสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด ผลการประเมิน “ไม่ผ่าน”

6) การพัฒนาผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบในการให้บริการที่มีความรู้ ความสามารถและมีใจให้บริการ สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด ผลการประเมิน “ผ่าน” สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด ผลการประเมิน “ไม่ผ่าน” และสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด ผลการประเมิน “ผ่าน”

ข้อเสนอแนะ หลักเกณฑ์การพิจารณาค้นคว้าเกี่ยวกับหลักการมีส่วนร่วม ข้อ 1 การเปิดเผย และให้บริการข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิก เอกสารที่เกี่ยวข้องมุ่งเน้นการให้บริการและการสื่อสารมีการเตรียมเอกสาร หลักฐานที่เหมือนกัน แนวทางการพัฒนาควรตัดออกไป 1 ข้อ

หลักที่ 4 หลักการรับผิดชอบ

1) การจัดทำตำแหน่งงานและคำบรรยายลักษณะงานของสหกรณ์ได้ครบถ้วน สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด ผลการประเมิน “ผ่าน” สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด ผลการประเมิน “ผ่าน” และสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด ผลการประเมิน “ผ่าน”

2) การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายขององค์กรสู่ระดับบุคคล สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด ผลการประเมิน “ผ่าน” สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด ผลการประเมิน “ผ่าน” และสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด ผลการประเมิน “ไม่ผ่าน”

3) การจัดให้มีการบริหารจัดการด้านการควบคุมภายในที่ดี สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด ผลการประเมิน “ผ่าน” สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด ผลการประเมิน “ไม่ผ่าน” สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด ผลการประเมิน “ไม่ผ่าน”

ข้อเสนอแนะ หลักเกณฑ์การพิจารณาเอกสาร หลักฐานคล้ายกับหลักความโปร่งใส ข้อ 2 ระบบการควบคุมภายใน แนวทางการพัฒนาคือ เลือกใช้ข้อใดข้อหนึ่ง หรือ ตัดออกไป 1 ข้อ เพราะการแต่งตั้งคณะทำงานควบคุมภายในสหกรณ์แต่งตั้งขึ้นมาเพียง 1 คณะ ไม่ได้แต่งตั้งหลายคณะ

4) การจัดให้มีการบริหารจัดการด้านการบริหารความเสี่ยงในสหกรณ์ สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด ผลการประเมิน “ผ่าน” สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด ผลการประเมิน “ไม่ผ่าน” และสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด ผลการประเมิน “ไม่ผ่าน”

ข้อเสนอแนะ หลักเกณฑ์การพิจารณาเอกสาร หลักฐานคล้ายกับหลักความโปร่งใส
ข้อ 2 ระบบการควบคุมภายใน แนวทางการพัฒนาคือ เลือกลงใช้ข้อใดข้อหนึ่ง หรือ ตัดออกไป 1 ข้อ
เพราะการแต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมภายในนั้นควบคุมถึงคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

5) การจัดให้มีระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีการเชื่อมโยงกับ
ระบบแรงจูงใจและระบบการให้โทษอย่างเป็นรูปธรรม สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด ผลการ
ประเมิน “ผ่าน” สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด ผลการประเมิน “ไม่ผ่าน” และสหกรณ์
ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด ผลการประเมิน “ไม่ผ่าน”

6) การจัดให้มีกระบวนการสร้างความตระหนักในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้
มีส่วนได้ส่วนเสีย สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด ผลการประเมิน “ผ่าน” สหกรณ์ออมทรัพย์
สาธารณสุขตาก จำกัด ผลการประเมิน “ไม่ผ่าน” และสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่
34 จำกัด ผลการประเมิน “ไม่ผ่าน”

หลักที่ 5 หลักความโปร่งใส

1) การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิก กรรมการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ และผู้มีส่วนได้
ส่วนเสีย สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด ผลการประเมิน “ผ่าน” สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก
จำกัด ผลการประเมิน “ไม่ผ่าน” และสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด ผลการ
ประเมิน “ผ่าน”

2) ระบบการควบคุมภายใน สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด ผลการประเมิน “ผ่าน”
สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด ผลการประเมิน “ไม่ผ่าน” สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจ
ตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด ผลการประเมิน “ไม่ผ่าน”

ข้อเสนอแนะ หลักเกณฑ์การพิจารณาเอกสาร หลักฐานประกอบคล้ายกับหลักการ
รับผิดชอบต่อ ข้อ 3 การจัดให้มีการบริหารจัดการด้านการควบคุมภายในที่ดี แนวทางการพัฒนาคือ
เลือกลงใช้ข้อใดข้อหนึ่ง หรือ ตัดออกไป

หลักที่ 6 หลักการมีส่วนร่วม

1) การเปิดเผยและให้บริการข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิก สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด
ผลการประเมิน “ผ่าน” สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด ผลการประเมิน “ไม่ผ่าน” และ
สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด ผลการประเมิน “ไม่ผ่าน”

2) การรับฟังและบริหารจัดการข้อคิดเห็นของสมาชิก สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด
ผลการประเมิน “ผ่าน” สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด ผลการประเมิน “ไม่ผ่าน” และ
สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด ผลการประเมิน “ไม่ผ่าน”

3) การบริหารงานและติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานของสหกรณ์โดยสมาชิก สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด ผลการประเมิน “ผ่าน” สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด ผลการประเมิน “ไม่ผ่าน” และสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด ผลการประเมิน “ไม่ผ่าน”

4) อบรมและเสริมสร้าง ศักยภาพการมีส่วนร่วมของสมาชิก สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด ผลการประเมิน “ผ่าน” สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด ผลการประเมิน “ไม่ผ่าน” และ สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด ผลการประเมิน “ไม่ผ่าน”

หลักที่ 7 หลักการมอบอำนาจ

1) การบริหารงานตามหลักการมอบอำนาจที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด ผลการประเมิน “ผ่าน” สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด ผลการประเมิน “ไม่ผ่าน” และสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด ผลการประเมิน “ไม่ผ่าน”

2) กลไกสนับสนุนการบริหารงานตามหลักการมอบอำนาจ สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด ผลการประเมิน “ผ่าน” สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด ผลการประเมิน “ไม่ผ่าน” และ สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด ผลการประเมิน “ไม่ผ่าน”

3) การติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงานจากการมอบอำนาจ สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด ผลการประเมิน “ผ่าน” สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด ผลการประเมิน “ไม่ผ่าน” และสหกรณ์ออมทรัพย์ตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด “ไม่ผ่าน”

ข้อเสนอแนะ หลักเกณฑ์การพิจารณาในข้อนี้การพิจารณาหลักฐาน เอกสารประกอบ คล้ายหลักการตอบสนอง ข้อ 6 การพัฒนาผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบในการให้บริการที่มีความรู้ ความสามารถและมีใจให้บริการและหลักการมีส่วนร่วม ข้อ 1 การเปิดเผยและให้บริการข้อมูล ข่าวสารแก่สมาชิก

หลักที่ 8 หลักนิติธรรม

1) การเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับสิทธิ และการใช้สิทธิ สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด ผลการประเมิน “ผ่าน” สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด ผลการประเมิน “ไม่ผ่าน” และ สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด ผลการประเมิน “ไม่ผ่าน”

2) กิจกรรมการส่งเสริมพัฒนาความรู้ กฎระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย (ภายนอกและภายใน สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด ผลการประเมิน “ผ่าน” สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด ผลการประเมิน “ไม่ผ่าน” และสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด “ผ่าน”

3) การศึกษาทบทวน กฎ ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ ในการปฏิบัติงาน สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด ผลการประเมิน “ผ่าน” สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด ผลการประเมิน “ไม่ผ่าน” และสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด ผลการประเมิน “ผ่าน”

4) ความเท่าเทียมกันของการบังคับใช้กฎ ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ คุณพินิจในการปฏิบัติงานสหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด ผลการประเมิน “ผ่าน” สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด ผลการประเมิน “ผ่าน” และสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด ผลการประเมิน “ผ่าน”

5) การพัฒนาคุณภาพกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ในการใช้อำนาจกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ กฎหมาย (ภายนอกและภายใน) สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด ผลการประเมิน “ผ่าน” สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด ผลการประเมิน “ไม่ผ่าน” และสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด ผลการประเมิน “ไม่ผ่าน”

6) กระบวนการพิจารณาความผิดและการกำหนดโทษ สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด ผลการประเมิน “ผ่าน” สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด ผลการประเมิน “ไม่ผ่าน” และสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด ผลการประเมิน “ผ่าน”

หลักที่ 9 หลักความเสมอภาค

1) การสร้างกลไกด้านความเสมอภาคและจัดตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานกำกับดูแลการทำงานด้านความเสมอภาค สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด ผลการประเมิน “ผ่าน” สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด ผลการประเมิน “ไม่ผ่าน” และสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด ผลการประเมิน “ไม่ผ่าน”

2) การพัฒนาศักยภาพของกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ด้านความเสมอภาค สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด ผลการประเมิน “ผ่าน” สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด ผลการประเมิน “ไม่ผ่าน” และสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด ผลการประเมิน “ไม่ผ่าน”

3) การจัดทำฐานข้อมูล สารสนเทศ เพื่อสนับสนุนด้านความเสมอภาคสหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด ผลการประเมิน “ผ่าน” สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด ผลการประเมิน “ไม่ผ่าน” และสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด ผลการประเมิน “ไม่ผ่าน”

4) การจัดกิจกรรมส่งเสริมด้านความเสมอภาค สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด ผลการประเมิน “ผ่าน” สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด ผลการประเมิน “ไม่ผ่าน” และสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด ผลการประเมิน “ผ่าน”

5) การบูรณาการความเสมอภาคเข้ากับการกำหนดมาตรฐานของกระบวนการทำงาน และการให้บริการ สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด ผลการประเมิน “ผ่าน” สหกรณ์ออมทรัพย์ สาธารณสุขตาก จำกัด ผลการประเมิน “ไม่ผ่าน” และสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด ผลการประเมิน “ไม่ผ่าน”

3. วิธีการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดตาก

ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ จำนวนทั้งสิ้น 14 คน ได้แก่ คณะกรรมการ ดำเนินการและฝ่ายจัดการที่รับผิดชอบด้านธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดตาก จำนวน 3 แห่ง คณะกรรมการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลจังหวัดตากและเจ้าหน้าที่ ส่งเสริมสหกรณ์ที่รับผิดชอบด้านการแนะนำส่งเสริมสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ถึงวิธีการ ขับเคลื่อนโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลในการบริหารงานสหกรณ์ มีวิธีการสามารถ แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

ระยะที่ 1 ก่อนเข้ารับการประเมินธรรมาภิบาลภายใต้โครงการสหกรณ์สีขาวด้วย ธรรมาภิบาล

ระยะที่ 2 ระหว่างการประเมินธรรมาภิบาลภายใต้โครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล

ระยะที่ 3 หลังการประเมินธรรมาภิบาลภายใต้โครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ผลการวิจัยปรากฏ ดังนี้

3.1 ระยะที่ 1 ก่อนเข้ารับการประเมินธรรมาภิบาลภายใต้โครงการสหกรณ์สีขาวด้วย ธรรมาภิบาล

3.1.1 การตั้งปณิธานในการสร้างธรรมาภิบาล

1) การตั้งปณิธานในการสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในองค์กรของ คณะกรรมการดำเนินการร่วมกับฝ่ายจัดการของสหกรณ์ ผลการสัมภาษณ์ปรากฏ ดังนี้

สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ สหกรณ์ได้ร่วมตั้งปณิธานในการสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในองค์กร คือ ธรรมาภิบาลเป็นหลัก แห่งความดี สหกรณ์ได้นำหลักแห่งความดีทั้ง 9 หลักมาใช้ในการบริหารงานสหกรณ์เพื่อ สร้างสรรค์และเสริมสร้างองค์กรให้มีศักยภาพ ส่งเสริมให้ผลการดำเนินงานของสหกรณ์บรรลุ เป้าหมาย เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือจากทุกภาคส่วน และเพื่อประโยชน์แก่มวลสมาชิกและเพื่อสร้าง

ความเชื่อมั่นในการบริหารงานของคณะกรรมการและปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ให้เป็นไปด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์และสมาชิกสามารถตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์ได้

สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด คณะกรรมการและฝ่ายจัดการสหกรณ์ได้ตั้งปณิธานให้เกิดขึ้นในองค์กรว่า ธรรมนูญจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นในการดำเนินงานของสหกรณ์แก่สมาชิกและประชาชนทั่วไป ส่งผลให้เกิดการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ของสหกรณ์

สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด ได้กล่าวว่าธรรมนูญจะช่วยสร้างความเชื่อมั่น ความศรัทธาในการบริหารงานสหกรณ์ และจะถือปฏิบัติตามหลักธรรมนูญให้ได้มากที่สุดและอยู่ภายใต้ระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์

2) ความเข้าใจในการสร้างธรรมนูญในสหกรณ์ของคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการสหกรณ์ ผลการสัมภาษณ์ปรากฏ ดังนี้

สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด คณะกรรมการและฝ่ายจัดการสหกรณ์มีความเข้าใจในการสร้างธรรมนูญให้เกิดขึ้นในองค์กรคือ หลักธรรมนูญคือหลักแห่งความดีทั้งปวง ที่จะทำให้เกิดการบริหารงานสหกรณ์ที่โปร่งใส สมาชิกเกิดความเชื่อมั่น ความศรัทธาและเกิดการมีส่วนร่วมทำกิจกรรมทุกกิจกรรมของสหกรณ์ ทุกคนในองค์กร อันได้แก่ คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการและสมาชิกร่วมกันทำงานตามบทบาทหน้าที่ของตนภายใต้กรอบระเบียบข้อบังคับและกฎกติกาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด สหกรณ์ได้ทำการประชาสัมพันธ์ถึงประโยชน์ของธรรมนูญ ทั้ง 9 หลักแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมของสหกรณ์ โดยสหกรณ์รับฟังความคิดเห็นจากสมาชิก รับการตรวจสอบจากผู้ตรวจสอบกิจการ ผู้สอบบัญชี เอกชน และสมาชิกสามารถตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลสมาชิก เช่น หุ่น เงินฝาก เงินกู้ เป็นต้น และสหกรณ์นำหลักธรรมนูญมาใช้โดยการบรรจุไว้ในแผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2563 – 2567) ของสหกรณ์

สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด ด้านความเข้าใจในการสร้างธรรมนูญของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการสหกรณ์ มองว่าธรรมนูญเกี่ยวข้องกับระบบ และบริบทของสหกรณ์ด้วย ซึ่งต้องมีบุคคลหลายฝ่าย และการดำเนินงานในปัจจุบันสหกรณ์ได้ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์เปรียบเสมือนใช้หลักธรรมนูญด้วยเช่นกัน

สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด คณะกรรมการและฝ่ายจัดการมีความเข้าใจการสร้างธรรมนูญให้เกิดในองค์กรว่าการปฏิบัติงานของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการปัจจุบันไม่มีปัญหาและดำเนินงานได้ผลที่ดีเนื่องจากปฏิบัติตามภายใต้พระราชบัญญัติสหกรณ์ ระเบียบและข้อบังคับ ที่สอดคล้องกับหลักธรรมนูญ

3) ความตั้งใจและสมัครใจเข้าร่วมโครงการของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการสหกรณ์ ผลการสัมภาษณ์ปรากฏ ดังนี้

สหกรณ์ออมทรัพย์ทั้ง 3 แห่ง มีความยินดีและตั้งใจที่จะสมัครเข้าร่วมโครงการฯ นี้ โดยไม่ได้มองว่าถูกบังคับหรือยังไม่พร้อมของสหกรณ์ และตั้งใจที่จะนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานรวมทั้งให้ผ่านการประเมินเป็นสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล

3.1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์สหกรณ์และร่วมสร้างคุณค่าของสหกรณ์

1) การคำนึงถึงการนำธรรมาภิบาลมาสร้างคุณค่าของสหกรณ์เป็นหลักและตรงตามเป้าหมายของสหกรณ์ โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดทำธรรมาภิบาล ผลการสัมภาษณ์ปรากฏ ดังนี้

สหกรณ์ออมทรัพย์ครุฑาก จำกัด ได้คำนึงถึงการนำธรรมาภิบาลมาสร้างคุณค่าของสหกรณ์เป็นหลักคือ สหกรณ์กำหนดนโยบายการดำเนินงานที่มุ่งเกิดประโยชน์กับมวลสมาชิกโดยรวมอย่างยุติธรรมและเสมอภาค และได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดทำธรรมาภิบาลที่สอดคล้องกับนโยบายและประเด็นยุทธศาสตร์ระยะปานกลาง 5 ปี ของสหกรณ์ (พ.ศ. 2563-2567) ดังนี้ ประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ 2 การบริหารจัดการการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อประโยชน์สูงสุด ซึ่งตรงตามเป้าหมายของสหกรณ์ที่ต้องการบริหารงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สมาชิก ซึ่งผลงานเป็นที่ประจักษ์ว่าสหกรณ์มีผลการดำเนินงานมีกำไรเพิ่มขึ้นในทุกปี และเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรสหกรณ์ในทุกส่วนเกิดความตระหนักในเรื่องธรรมาภิบาลจนเกิดการพัฒนาศักยภาพด้านต่าง ๆ ของสมาชิกที่จะเป็นประโยชน์และเกิดผลดีต่อสหกรณ์ เช่น การสมัครเข้าเป็นสมาชิกไม่ได้หวังแค่ต้องการแก้ไขปัญหาทางการเงินหรือหวังต้องการเพียงแค่กู้เงินเท่านั้น แต่สมาชิกสมัครเพราะต้องการส่งเสริมองค์ความรู้ ส่งเสริมการออมเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต

สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด ได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดทำธรรมาภิบาลเพื่อส่งเสริมการใช้หลักธรรมาภิบาลให้เกิดการดำเนินงานที่ถูกต้อง โปร่งใสและเพื่อส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมของสหกรณ์ในทุก ๆ ระดับ ทุกธุรกิจอย่างเข้มแข็งและสอดคล้องกับหลักการสหกรณ์ภายใต้หลักประชาธิปไตยและมุ่งส่งเสริม สนับสนุนให้ทุกฝ่ายในสหกรณ์มีคุณธรรม ยึดมั่น ในการกระทำความดี ความถูกต้อง และเสียสละเพื่อส่วนรวม

สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด ได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดทำหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยดีอยู่ภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับสหกรณ์ มีการดำเนินงานที่มีส่วนร่วมของทุกฝ่ายและเพื่อไม่ให้เกิดขึ้นบกพร่องนั้นเสมือนการมีธรรมาภิบาลไปในตัวเอง

2) **ธรรมาภิบาลในสหกรณ์**เป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมาย/ข้อกำหนดของกรมส่งเสริมสหกรณ์ และสอดคล้องกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการสัมภาษณ์ปรากฏ ดังนี้

สหกรณ์ออมทรัพย์ทั้ง 3 แห่ง ได้กำหนดใช้หลักธรรมาภิบาลที่เป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมายที่เกี่ยวข้องอันได้แก่ พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2562 และระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์ โดยเฉพาะหลักความโปร่งใส เน้นการตรวจสอบได้ เพื่อป้องกันความเชื่อสัจย์ มุ่งสร้างความเชื่อมั่นในการบริหารงานของสหกรณ์ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหลักนิติธรรมได้แก่ สหกรณ์มีการถือใช้ระเบียบและข้อบังคับของสหกรณ์ เพื่อใช้เป็นกรอบในการปฏิบัติงาน

3) **การจัดทำ/ทบทวนพันธกิจ และกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ในการสร้างธรรมาภิบาลของสหกรณ์ในระยะสั้นและระยะยาว และครอบคลุมทุกส่วนในสหกรณ์** ผลการสัมภาษณ์ปรากฏ ดังนี้

สหกรณ์ออมทรัพย์ครุฑาก จำกัด ได้ประกาศนโยบายการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ เริ่มตั้งแต่ปี 2560 และปี 2562 ได้มีการกำหนดเป็นกฎเกณฑ์ โดยการประชุมทบทวนผลการดำเนินงานเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสหกรณ์ วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค ระดมสมองจากตัวแทนทุกฝ่ายได้แก่ คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการและตัวแทนสมาชิกเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะปานกลาง ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2563-2567) มุ่งเน้นการทำงานเชิงรุกเข้าถึงสมาชิกและครอบคลุมทุกส่วนในสหกรณ์ ปัจจุบันสหกรณ์ได้ขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์แล้ว โดยผ่านโครงการกิจกรรมที่บรรจุไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี

สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัดและสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด ได้มีการจัดทำโครงการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์ไว้ในแผนงานประจำปี สหกรณ์ไม่มีแผนยุทธศาสตร์และแผนกลยุทธ์ จึงไม่ได้ทำการทบทวนพันธกิจและวิสัยทัศน์ ซึ่งอยู่ระหว่างการดำเนินการที่จะจัดทำในอนาคต

4) **การจัดทำธรรมาภิบาลอย่างเป็นระบบ และมีการสื่อสารที่ต้องสื่อสารกับทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์** ผลการสัมภาษณ์ปรากฏ ดังนี้

สหกรณ์ออมทรัพย์ออมครุฑาก จำกัด มีระบบการเสริมสร้างธรรมาภิบาลอย่างเป็นระบบ โดยมีคณะกรรมการเป็นผู้กำหนดนโยบายและทิศทางการทำงาน แล้วนำเสนอนโยบายต่อที่ประชุมใหญ่เพื่ออนุมัติแผนงานประจำปี แล้วมอบนโยบายแก่ฝ่ายจัดการเพื่อดำเนินการตามแผนงาน โดยมุ่งเน้นการทำงานเชิงรุกเข้าหาสมาชิก ได้แก่ โครงการพบเพื่อนสมาชิก กิจกรรมการส่งเสริมการวางแผนทางการเงิน การสร้างพันธมิตรกับเครือข่ายที่เกี่ยวข้องเช่น สมาคม

ฉาปนกิจสงเคราะห์ ชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย สำนักงานสหกรณ์จังหวัดตาก สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ตาก เป็นต้น ซึ่งคณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้กำหนดนโยบาย โดยผ่านการทบทวนพันธกิจ วิสัยทัศน์ มิมติที่ประชุมคณะกรรมการซึ่งได้บรรจุไว้ในแผนยุทธศาสตร์ สหกรณ์ แผนปฏิบัติการประจำปี มีการจัดทำโครงการและวางแผนงบประมาณ มีวิธีการสื่อสารดังนี้

- 1) ออกคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานส่งเสริมชมรมภิบาล
- 2) รองผู้จัดการสหกรณ์ (รักษาการในตำแหน่งผู้จัดการ) ถ่ายทอดนโยบาย ด้านชมรมภิบาลแก่เจ้าหน้าที่ผ่านการประชุมประจำเดือน
- 3) สหกรณ์ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อที่หลากหลาย ได้แก่ เว็บไซต์ ไลน์กรุป เฟสบุ๊ก จดหมายข่าว หนังสือเวียน วารสารสหกรณ์แก่สมาชิกสหกรณ์เพื่อนำเสนอข้อมูล ข่าวสาร กฎระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์
- 4) สหกรณ์มีระบบการตรวจสอบข้อมูลของสมาชิกเพื่อเข้าถึงข้อมูลส่วนบุคคลเช่น หุ่น เงินฝาก เงินกู้ ภาระค้ำประกัน สมาชิกสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้ทุกเวลา
- 5) สหกรณ์จัดทำสถิติการเข้าถึงสื่อต่าง ๆ ของสมาชิกรวมทั้งมีกล่อรับความคิดเห็นเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงาน

สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัดและสหกรณ์ออมทรัพย์ ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด มีวิธีการสื่อสารคล้ายกัน ได้แก่ สหกรณ์ประชาสัมพันธ์ผ่านไลน์กรุป แอปพลิเคชันสมาชิกเมมเบอร์ หนังสือเวียนและวารสารสหกรณ์

5) การจัดตั้งคณะกรรมการ/อนุกรรมการ/คณะทำงานขึ้นมาชุดหนึ่ง เพื่อดำเนินการสร้างชมรมภิบาลในสหกรณ์ ผลการสัมภาษณ์ปรากฏ ดังนี้

สหกรณ์ออมทรัพย์ทั้ง 3 แห่งมีการแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมาคณะหนึ่งจากคณะกรรมการดำเนินงาน เรียกว่า คณะทำงานส่งเสริมชมรมภิบาลและมีการมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบในหลักชมรมภิบาลแต่ละหลักแก่คณะกรรมการร่วมกับฝ่ายจัดการสหกรณ์

3.1.3 กำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องในการสร้างชมรมภิบาล

1) การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ได้แก่ สมาชิก เจ้าหน้าที่สหกรณ์ คู่ค้า ชุมชน สังคม รัฐบาล หรือทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสหกรณ์) ผลการสัมภาษณ์ปรากฏ ดังนี้

สหกรณ์ออมทรัพย์ทั้ง 3 แห่งให้ความสำคัญแก่ทุกส่วนที่เกี่ยวข้องได้แก่ สมาชิก เจ้าหน้าที่สหกรณ์ คู่ค้า ชุมชน สังคม รัฐบาล และทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสหกรณ์ โดยผ่านโครงการและกิจกรรมระบุไว้ในแผนปฏิบัติงานประจำปี สหกรณ์ออมทรัพย์ครุตาก จำกัด จัดทำโครงการพัฒนาบุคลากร โครงการเจ้าหน้าที่ยอดเยี่ยมประจำปี โครงการสหกรณ์พบเพื่อน

สมาชิก โครงการพัฒนาคณะกรรมการสหกรณ์ โครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล โครงการพัฒนาความร่วมมือระหว่างสหกรณ์และองค์กรอื่น เป็นต้น

2) การสร้างธรรมาภิบาล โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใดที่เห็นว่าสำคัญที่สุดก่อน

สหกรณ์ออมทรัพย์ทั้ง 3 แห่ง ได้คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยเฉพาะสมาชิกสหกรณ์มาเป็นอันดับแรกเพราะสมาชิกมีฐานะเป็นเจ้าของสหกรณ์ การดำเนินการใด ๆ ต้องคำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดของสมาชิก เพื่อให้สมาชิกมีความกินดีอยู่ดีมีสันติสุข

3.1.4 กำหนดนโยบายและแนวทางดำเนินงานธรรมาภิบาล

1) การกำหนดหลักเกณฑ์ นโยบาย และแนวทางดำเนินงานของสหกรณ์ เรื่องธรรมาภิบาล โดยใช้ภาษาที่สามารถสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจได้ทั่วถึง และชัดเจน สามารถเข้าใจได้ง่าย ผลการสัมภาษณ์ปรากฏ ดังนี้

สหกรณ์ออมทรัพย์ครุฑาก จำกัด ได้กำหนดนโยบายด้านธรรมาภิบาลที่ชัดเจน โดยการกำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์สหกรณ์ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 เพิ่มประสิทธิภาพบริหารจัดการให้มีความทันสมัย สนองกลยุทธ์ที่ 6 พัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมีการถ่ายทอดนโยบายและแนวทางการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลแก่คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการและสมาชิกได้รับทราบโดยผ่านการสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษร ได้แก่ แผนยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ แผนงานประจำปีสหกรณ์ แผนปฏิบัติการ (Action Plan) คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการส่งเสริมธรรมาภิบาล คู่มือสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลและการถ่ายทอดด้วยการพูดคุยผ่านที่ประชุมคณะกรรมการ ที่ประชุมประจำเดือนพนักงาน และที่ประชุมใหญ่สหกรณ์ได้ประกาศนโยบายในการเข้าร่วมโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลแก่สมาชิกได้รับทราบเช่นกัน

สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขสุคนธ์ จำกัด และสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด กำหนดหลักเกณฑ์เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลด้วยวิธีการออกคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการส่งเสริมธรรมาภิบาลของสหกรณ์ แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบแก่คณะกรรมการและฝ่ายจัดการในแต่ละหลัก และใช้เวทีการประชุมคณะกรรมการประจำเดือนมีผู้จัดการรายงานความก้าวหน้าการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาล

2) การกำหนดนโยบายที่ชัดเจนเพื่อสร้างความร่วมมือในหมู่เจ้าหน้าที่สหกรณ์โดยคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ ผลการสัมภาษณ์ปรากฏ ดังนี้

สหกรณ์ออมทรัพย์ทั้ง 3 แห่ง ดำเนินการ โดยการมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบตามคำสั่งคณะกรรมการส่งเสริมธรรมาภิบาล และในแผนงานประจำปีมีการกำหนดตัวชี้วัด

แก่เจ้าหน้าที่เป็นรายบุคคล เพื่อให้เจ้าหน้าที่ได้รับทราบนโยบาย ขอบเขต หน้าที่ความรับผิดชอบของตนเพื่อขับเคลื่อนแผนงานประจำปีให้เกิดบรรลุตามแผนงานที่วางไว้

3) สหกรณ์มีผู้เชี่ยวชาญคอยให้คำปรึกษา และมีการตรวจสอบภายในเป็นระยะทั้งภายในสหกรณ์และผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ผลการสัมภาษณ์ปรากฏ ดังนี้

สหกรณ์ออมทรัพย์ทั้ง 3 แห่ง มีการตรวจสอบจากผู้ตรวจสอบกิจการที่ได้รับการแต่งตั้งจากที่ประชุมใหญ่ มีผู้สอบบัญชีเอกชนที่ตรวจสอบการทำงานด้านการเงินและบัญชี มีเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์จากสำนักงานสหกรณ์จังหวัดตาก ที่กำกับ แนะนำ ส่งเสริมด้านการดำเนินงานภายใต้พระราชบัญญัติสหกรณ์ และมีคณะกรรมการดำเนินการที่เป็นตัวแทนของสมาชิกทำหน้าที่บริหารงานสหกรณ์ โดยการลงความเห็นผ่านมติที่ประชุมทุกครั้งก่อนการดำเนินการกิจกรรมโครงการ

3.1.5 การกำหนดวิธีบริหารจัดการ

1) การสร้างความตระหนักให้กับเจ้าหน้าที่สหกรณ์และสมาชิกสหกรณ์ คู่ค้า ชุมชนสังคม รัฐบาล เห็นความสำคัญของธรรมาภิบาลและให้ความร่วมมือ ผลการสัมภาษณ์ปรากฏ ดังนี้

สหกรณ์ออมทรัพย์ครุฑตาก จำกัด สร้างความตระหนักแก่สมาชิกโดยผ่านโครงการส่งเสริมศักยภาพการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล โครงการพบเพื่อสมาชิกและประชาสัมพันธ์ตามสื่อต่าง ๆ ของสหกรณ์ให้สมาชิกมีส่วนร่วมในกิจกรรม ด้านเจ้าหน้าที่สหกรณ์และคณะกรรมการผ่านกิจกรรมศึกษาดูงานสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จด้านการดำเนินงานธรรมาภิบาลและเข้าร่วมกิจกรรมโครงการตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนด

สหกรณ์ออมทรัพย์สาทรณสุขตาก จำกัด สร้างความตระหนักโดยการรายงานผลการทำงานผ่านที่ประชุมคณะกรรมการประจำเดือน ที่ประชุมเจ้าหน้าที่ประจำเดือนและที่ประชุมใหญ่ โดยเฉพาะหลักนิติธรรมที่สหกรณ์มีการถือใช้ระเบียบ ข้อบังคับอย่างเคร่งครัดเพื่อลดการเกิดความเสียหายแก่สหกรณ์ มุ่งสร้างความเชื่อถือ ศรัทธาจากสมาชิก

สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด มีการจัดทำจรรยาบรรณของคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ให้ถือปฏิบัติ เพื่อให้คณะกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ได้ทราบถึงหน้าที่และขอบเขตของการดำเนินงาน รวมทั้งมีระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์ มีการเผยแพร่ความรู้ หลักการธรรมาภิบาลด้วยการติดป้ายประชาสัมพันธ์ที่ด้านหน้าสหกรณ์

2) การกำหนดหรืออรรถรงค์ให้ทุกคนในสหกรณ์สนับสนุนและปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ มีการสื่อสารที่ถูกต้อง ชัดเจนและครบถ้วนด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย และสามารถปฏิบัติได้ ผลการสัมภาษณ์ปรากฏ ดังนี้

สหกรณ์ออมทรัพย์ทั้ง 3 แห่ง ได้รณรงค์ให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องในสหกรณ์ขับเคลื่อนธรรมาภิบาลได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการมีการรณรงค์ผ่านการประชุมคณะกรรมการดำเนินการประจำเดือน และออกคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานส่งเสริมธรรมาภิบาล มีการกำหนดบทบาทหน้าที่รับผิดชอบและมีการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี

3.1.6 จัดตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลและคณะทำงานหรือคณะอนุกรรมการดำเนินการเกี่ยวกับการสร้างธรรมาภิบาล

1) การจัดตั้งคณะอนุกรรมการติดตามผลการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์

สหกรณ์ออมทรัพย์ทั้ง 3 แห่ง มีการติดตามการดำเนินงานโดยคณะกรรมการดำเนินการ ไม่ได้มีการแต่งตั้งคณะอนุกรรมการขึ้นมาใหม่ ซึ่งสหกรณ์ทั้ง 3 แห่งมองว่าคณะอนุกรรมการนั้นคือต้องได้รับเลือกมาจากคณะกรรมการดำเนินงานอยู่แล้ว จึงใช้คณะกรรมการดำเนินการเพียง 1 ชุดเพื่อติดตามผลการดำเนินงานและให้ฝ่ายจัดการรายงานผลต่อที่ประชุมคณะกรรมการประจำทุกเดือน

2) การติดตามผลและรายงานผลความก้าวหน้าของคณะอนุกรรมการให้คณะกรรมการดำเนินการทราบทุกเดือน

สหกรณ์ออมทรัพย์ทั้ง 3 แห่ง มีการรายงานผลความก้าวหน้าการดำเนินงานและการจัดกิจกรรมต่าง ๆ โดยผู้จัดการผ่านที่ประชุมคณะกรรมการประจำเดือน

3.1.7 ติดตามประเมินผล

1) การกำหนดตัวชี้วัดหรือ Key performance indicators (KPI) ตามที่ได้กำหนดวัตถุประสงค์ และแนวทางดำเนินการไว้อย่างชัดเจน โดยคณะกรรมการดำเนินการ

สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัดและสหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด มีการกำหนดตัวชี้วัดแก่เจ้าหน้าที่และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี โดยคณะประเมินผลการปฏิบัติงานที่สหกรณ์ได้แต่งตั้งขึ้น และสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายที่ 34 จำกัด อยู่ระหว่างการจัดทำตัวชี้วัด

3.2 ระยะเวลาที่ 2 ระหว่างการประเมินผลตามกรอบภายใต้โครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล

3.2.1 ระบบการจัดเก็บรวบรวมเอกสาร (การวางแผนงาน แผนคน และระยะเวลา)

ผลการสัมภาษณ์ปรากฏ ดังนี้

สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด มีการวางแผนบุคลากร โดยการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบตามหลักธรรมาภิบาลแต่ละหลักและมีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการและฝ่ายจัดการดูแลรับผิดชอบจัดเตรียมเอกสาร หลักฐานในแต่ละหลัก ด้านการจัดเก็บเอกสารหลักฐาน สหกรณ์รวบรวมเอกสารในตู้ที่แยกเป็นหมวดหมู่ตามหลักธรรมาภิบาลแต่ละหลักและจัดเก็บในรูปแบบไฟล์ในคอมพิวเตอร์ มีการกำหนดผู้เข้าถึงข้อมูลในแต่ละระดับ ระยะเวลาเตรียมเอกสารหลักฐานสหกรณ์ได้ขอความร่วมมือเจ้าหน้าที่สหกรณ์จัดเตรียมเอกสารหลังจากเลิกงานตามภาระกิจงานหลักวันละ 1-2 ชั่วโมง สหกรณ์เตรียมเอกสารที่เกี่ยวข้องก่อนล่วงหน้าที่จะมีการเข้ารับการประเมิน 3 เดือนและนำข้อมูลใหม่ที่อัปเดตมาเพิ่มเติมตลอดเวลา

สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด จัดเตรียมเอกสารในตู้เอกสารที่แบ่งแยกเป็นหมวดหมู่ตามหลักธรรมาภิบาลทั้ง 9 หลัก ดัดป้ายแสดงให้เห็นอย่างชัดเจน ผู้จัดการขอความร่วมมือเจ้าหน้าที่สหกรณ์สละเวลาหลังเลิกงานเตรียมเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้อง

สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด จัดเก็บเอกสารในแฟ้มข้อมูลและไฟล์ในคอมพิวเตอร์ โดยมีเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบสามารถตรวจสอบได้

3.2.2 การกำหนดเจ้าหน้าที่/คณะกรรมการในการจัดเตรียมเอกสารประกอบการประเมิน ผลการสัมภาษณ์ปรากฏ ดังนี้

สหกรณ์ทั้ง 3 แห่ง กำหนดให้คณะกรรมการร่วมกับฝ่ายจัดการที่รับผิดชอบในหลักธรรมาภิบาลแต่ละหลัก จัดเตรียมเอกสารที่เกี่ยวข้อง

3.2.3. การจัดระบบการนำเสนอและตอบข้อซักถามผู้ประเมิน ผลการสัมภาษณ์ปรากฏ ดังนี้

สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด จัดระบบการนำเสนอและตอบผู้ซักถามโดยให้คณะกรรมการร่วมกับฝ่ายจัดการที่รับผิดชอบในแต่ละหลักการนั้นตอบข้อซักถามผู้ประเมิน

สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด จัดระบบการนำเสนอและตอบคำถามผู้ประเมิน โดยผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบธรรมาภิบาล ทำหน้าที่ตอบข้อซักถามผู้ประเมิน

สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 ให้ผู้จัดการและตัวแทนคณะกรรมการตอบข้อซักถามผู้ประเมิน

3.2.4 ระยะเวลาในการเตรียมการประเมินและช่วงเวลาการประเมิน ผลการสัมภาษณ์ปรากฏ ดังนี้

สหกรณ์ออมทรัพย์ทั้ง 3 แห่ง ระยะเวลาเตรียมการประเมินเพียงพอและช่วงเวลาการประเมินมีความเหมาะสมดี แต่ควรประเมินทีละ 5 หลัก หรือ 4 หลักก่อน เพราะประเมินทั้ง 9 หลัก เจ้าหน้าที่และคณะกรรมการมีภาระงานหลักด้านสหกรณ์ที่ต้องรับผิดชอบ

3.2.5 ปัญหาอุปสรรคในระหว่างการประเมิน ผลการสัมภาษณ์ปรากฏ ดังนี้
สหกรณ์ออมทรัพย์ทั้ง 3 แห่ง ไม่มีปัญหา อุปสรรคในระหว่างการประเมิน

3.3 ระยะที่ 3 หลังการประเมินธรรมาภิบาลภายใต้โครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล

3.3.1 ประโยชน์จากการประเมินธรรมาภิบาลต่อทั้งกรรมการ เจ้าหน้าที่ สมาชิก และส่วนงานที่เกี่ยวข้อง ผลการสัมภาษณ์ปรากฏ ดังนี้

สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด กล่าวว่าประโยชน์ที่ได้รับดังนี้

ด้านองค์กร เกิดความภาคภูมิใจในองค์กรของสหกรณ์ที่ผ่านการประเมินผลคะแนนอยู่ในระดับ “สหกรณ์สีขาว” รวมทั้งสามารถสนองนโยบายกรมส่งเสริมสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ด้านการบริหารงาน สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานและเป็นกลไกในการควบคุมติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์

ด้านสมาชิก เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในสหกรณ์ที่ส่งผลถึงความร่วมมือการมีส่วนร่วมของสมาชิก

ด้านคณะกรรมการดำเนินการมีความมั่นคง มีเกียรติบ่งบอกถึงมีทีมบริหารงานอย่างมืออาชีพที่โปร่งใส เปิดเผย และตรวจสอบได้

ด้านเจ้าหน้าที่สหกรณ์ มีแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับ มีหลักการปฏิบัติงานด้วยระบบที่ดี มีการกำหนดผลตอบแทนและบทลงโทษอย่างยุติธรรม

หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เกิดความเชื่อมั่นในสหกรณ์ เกิดการบูรณาการการทำงานและสร้างข้อตกลงที่เป็นพันธมิตรต่อกัน

สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 ประโยชน์ที่ได้รับคือ ได้ทราบจุดที่ควรพัฒนาและแก้ไข เพื่อนำไปกำหนดนโยบาย

ผ่านแผนปฏิบัติงานประจำปีให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลในแต่ละหลักและเพื่อรองรับการประเมินในรอบปีถัดไป

3.3.2 การวางแผนเพื่อพัฒนาการดำเนินการในเกณฑ์ต่าง ๆ ให้พัฒนาขึ้นและยั่งยืน
ผลการสัมภาษณ์ปรากฏ ดังนี้

สหกรณ์ออมทรัพย์ทั้ง 3 แห่ง กล่าวถึงการพัฒนาการดำเนินการในเกณฑ์ต่าง ๆ ให้พัฒนาขึ้นและยั่งยืนในมุมมองที่เหมือนกันคือ ต้องนำวัตถุประสงค์ในแต่ละหลักของธรรมาภิบาลมากำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์แผนกลยุทธ์ ระบุกิจกรรม/โครงการ งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ และกำหนดตัวชี้วัดโดยบรรจุไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อเสนอและขออนุมัติในที่ประชุมใหญ่และให้สอดคล้องกับบริบท โครงสร้าง สภาพแวดล้อมองค์กรและสอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล

3.3.3 การวางแผนเพื่อดำเนินการแก้ไขในหลักเกณฑ์ที่คะแนนยังไม่ผ่านเกณฑ์
ผลการสัมภาษณ์ปรากฏ ดังนี้

สหกรณ์ออมทรัพย์ครุฑาก จำกัด ได้นำผลคะแนนการประเมินธรรมาภิบาลรายงานในที่ประชุมคณะกรรมการประจำเดือนและทบทวนเพื่อร่วมกันวิเคราะห์ในหลักเกณฑ์ที่ได้รับคะแนนการประเมินต่ำ ดังนี้

1) คะแนนหลักการรับผิดชอบ ข้อ 4.4 การจัดให้มีการบริหารจัดการด้านการบริหารความเสี่ยงในสหกรณ์ โดยสหกรณ์ได้วางแผนพัฒนาดังนี้ สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงแก่สมาชิก กรรมการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์และเผยแพร่คู่มือการบริหารความเสี่ยงตลอดจนผลการดำเนินกิจกรรมตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีรวมทั้งรายงานผลการติดตามและการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงต่อที่ประชุมคณะกรรมการทราบ

2) หลักการมอบอำนาจ ข้อ 7.1 การบริหารงานตามหลักการมอบอำนาจที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน สหกรณ์ได้วางแผนพัฒนาโดยการทบทวนกระบวนการ แนวทางการปฏิบัติงานของภารกิจที่มีการมอบอำนาจ ทำการเผยแพร่และชี้แจงหลักเกณฑ์แนวทาง และจัดทำคู่มือระเบียบการปฏิบัติให้แก่ผู้รับมอบอำนาจทราบและติดตามประเมินผลการดำเนินงานของผู้รับมอบอำนาจ

สหกรณ์ออมทรัพย์สาทรณสุขตาก จำกัดและสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด ทั้งสองสหกรณ์ได้นำผลการประเมินธรรมาภิบาลมาทบทวนและวิเคราะห์ถึงสาเหตุ โดยพบว่าโดยรวมสหกรณ์ไม่ผ่านการประเมินภายใต้โครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลในทุกหลักการ ซึ่งสหกรณ์ขาดการจัดทำทิศทางองค์กรที่ชัดเจน คือยัง ไม่มีการจัดทำแผนกลยุทธ์

ในขั้นต้นสหกรณ์วางแผนจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์และแต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมภายในเพื่อตรวจสอบ กำกับ ดูแลการบริหารจัดการสหกรณ์ให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง

3.3.4 ปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินการโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล
ผลการสัมภาษณ์ปรากฏ ดังนี้

สหกรณ์ออมทรัพย์นครตาก จำกัด กล่าวว่าปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินโครงการนี้มาจาก 1) การเสียดละ ร่วมแรงร่วมใจจากทุกฝ่าย เริ่มตั้งแต่การเปิดใจยอมรับและเข้าร่วมสนองนโยบายกรมส่งเสริมสหกรณ์ จากนั้น 2) นำนโยบายลงมาสู่การปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรม และ 3) ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยคณะกรรมการมีความยินดีและตอบรับเข้าร่วมโครงการนี้และกำหนดนโยบายสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์ 4) วางแผนที่จะขับเคลื่อนธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในทุกระดับของสหกรณ์ ตั้งแต่คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ สมาชิกและบุคคลองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง จึงได้ทำ 5) การทบทวนพันธกิจ วิสัยทัศน์ กำหนดวัตถุประสงค์และจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสหกรณ์ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2563 – 2567)

ทั้งนี้ส่วนสำคัญที่สุดคือ 1) ความซื่อสัตย์ ความทุ่มเทในการทำงานของทุกฝ่าย การมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์ โดยสมาชิกทุกคนให้ความร่วมมือกับการทำงานของเจ้าหน้าที่และร่วมแสดงความคิดเห็น 2) สมาชิกให้ความร่วมมือกับกิจกรรมต่าง ๆ ของสหกรณ์เป็นอย่างดี และ 3) สหกรณ์ได้นำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานจนทำให้สามารถผ่านเกณฑ์การประเมินในโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ได้ ตัวอย่างเช่น

- สมาชิกสามารถตรวจสอบข้อมูลส่วนบุคคลของตนเองผ่านแอปพลิเคชันและเว็บไซต์ของสหกรณ์
- สหกรณ์มีการจัดทำรายงานข้อมูลทางการเงินให้กับสมาชิกและคณะกรรมการ มีการเผยแพร่ข้อมูล สารสนเทศต่าง ๆ ของสหกรณ์ผ่านสื่อที่หลากหลาย เพื่อสร้างการรับรู้และเพิ่มความเชื่อมั่นแก่สมาชิกและบุคคลทั่วไป มีการเข้าถึงสมาชิกโดยให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการทำงานและตรวจสอบการทำงานของสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ
- สหกรณ์มีกล่องแสดงความคิดเห็น รับฟังข้อเสนอแนะและนำมาปรับปรุงแก้ไข
- ด้านเจ้าหน้าที่สหกรณ์มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่เป็นลายลักษณ์อักษรไว้
- ความสำคัญด้านชีวิตความเป็นอยู่ มีการให้สวัสดิการต่าง ๆ และให้ผลตอบแทนหรือพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม โดยการจัดทำแบบประเมินการ

ปฏิบัติงานในทุก ๆ ปี ตลอดจนมีการยกย่อง ชมเชย ประกาศเกียรติคุณในการที่สมาชิก คณะกรรมการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์กระทำความดี

สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด กล่าวว่าปัจจัยความสำเร็จของโครงการฯ คือความรับผิดชอบ ความสามัคคีและร่วมแรงร่วมใจกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่และสมาชิกสหกรณ์ ซึ่งทุกฝ่ายต้องทราบบทบาทหน้าที่ของตนเอง เช่น คณะกรรมการ ต้องกำหนดนโยบายและทิศทางองค์กรที่ชัดเจนและถ่ายทอดลงสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ฝ่ายจัดการต้องเสียสละ ทুম่เททั้งกำลังกายและกำลังใจ ศึกษาหาความรู้ด้านธรรมาภิบาล จัดเตรียม เอกสารหลักฐานให้ครบและสมาชิกต้องร่วมตรวจสอบการทำงานและมีส่วนร่วมในทุกกิจกรรมของสหกรณ์

สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด กล่าวว่าปัจจัยความสำเร็จ คือ ความร่วมแรงร่วมใจกันของคณะกรรมการ เจ้าหน้าที่ และสมาชิกสหกรณ์ ต้องมีการกำหนด นโยบาย ภารกิจหน้าที่ งบประมาณที่สอดคล้องกับกิจกรรมและที่สำคัญคือทุกฝ่ายต้องมีความรู้ ความเข้าใจในหลักธรรมาภิบาลและแนวทางปฏิบัติตามคู่มือที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ให้มา ตลอดจน แนวทางดำเนินการที่ชัดเจนและต้องมีการปฏิบัติให้เห็นผลอย่างเป็นรูปธรรมและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ต้องปฏิบัติตามได้กฎระเบียบ ข้อบังคับสหกรณ์ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด เพื่อสร้างความโปร่งใส ความน่าเชื่อถือ แก่มวลสมาชิกและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์

3.3.5 ปัญหา อุปสรรคและข้อจำกัดต่อการดำเนินการโครงการสหกรณ์สีขาวด้วย ธรรมาภิบาล ผลการสัมภาษณ์ปรากฏ ดังนี้

สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด กล่าวว่าสหกรณ์มีข้อจำกัด ดังนี้

1) **ด้านบุคลากร** คือ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ต้องแบ่งเวลาหลังจากปฏิบัติหน้าที่ตาม ภารกิจงานหลักและงานนโยบายที่สหกรณ์เข้าร่วมเพื่อจัดเตรียมเอกสาร หลักฐานประกอบการ ประเมิน และ

2) **ด้านระยะเวลา** คือ เวลาที่ใช้ในการเตรียมการประเมินกระชั้นชิด โดย หนังสือแจ้งวัน เวลาเพื่อเข้าประเมินจากสำนักงานสหกรณ์จังหวัดตากควรแจ้งก่อนล่วงหน้าตั้งแต่ ต้นปีงบประมาณที่ได้รับแผนจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ เพราะช่วงระยะเวลาทำการประเมินในเดือน สิงหาคมนั้นใกล้เคียงกันกับช่วงเวลาที่สหกรณ์ต้องเตรียมการปิดงบการเงินเพื่อรองรับการ ตรวจสอบบัญชีจากสำนักงานตรวจบัญชี ทำให้เจ้าหน้าที่ต้องปฏิบัติงานมากขึ้นและเตรียมเอกสาร ได้ไม่ครบ และ

3) **ด้านการตีความหมายตามคู่มือ** โครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลนั้น บางหลักเกณฑ์คำชี้แจงอธิบายไม่ชัดเจน บางหลักเกณฑ์ความหมายซ้ำซ้อน การใช้ภาษามุ่งเน้นเชิง

วิชาการเป็นที่เข้าใจได้ยากในการปฏิบัติ บางหลักเกณฑ์มีความหมายใกล้เคียงกันทำให้การจัดเตรียมเอกสารหลักฐานไม่ถูกต้อง

สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด และสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด กล่าวถึงสภาพปัญหา อุปสรรคและข้อจำกัดที่คล้ายกันดังนี้คือ

1) ฝ่ายบริหารสหกรณ์โดยคณะกรรมการดำเนินการบางส่วนยังขาดทักษะความรู้ความเข้าใจในเรื่องหลักธรรมาภิบาลและการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน

2) ด้านบุคลากรของสหกรณ์ยังไม่มีความพร้อมที่จะดำเนินการให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลที่ดีและปริมาณบุคลากรไม่เพียงพอ รวมทั้งเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ควรเข้ามาชี้แนะ หรือนิเทศ ติดตาม เพื่อช่วยเหลือสหกรณ์ในการเตรียมความพร้อมให้มากขึ้น

3.3.6 แนวทางการแก้ไขการดำเนินการเพื่อให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินตามโครงการฯ ผู้การเป็นสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล

สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด มีแนวทางการแก้ไข ดังนี้

1) ด้านบุคลากร สหกรณ์ประกาศนโยบายด้านการขับเคลื่อนธรรมาภิบาลแก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ใช้วิธีการสื่อสาร สร้างความเข้าใจและให้เห็นความสำคัญของธรรมาภิบาลแก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์ มีการจัดทำคำสั่งแต่งตั้งผู้รับผิดชอบงานส่งเสริมธรรมาภิบาลในสหกรณ์แยกตามหลักการแต่ละหลัก และมีการประเมินผล ติดตาม ตรวจสอบเพื่อพิจารณาความดีความชอบ และ

2) ด้านเวลา สหกรณ์จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี จัดทำตารางปฏิบัติงานเพื่อเตรียมความพร้อมเพราะการประเมินต้องเกิดขึ้นทุกปี

สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด และสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด มีแนวทางการแก้ไข ดังนี้

1) สร้างความรู้ เข้าใจแก่คณะกรรมการดำเนินการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ให้ตระหนัก มุ่งเน้นความสำคัญของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานอย่างจริงจัง และ

2) จัดทำคำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อบอหมายเจ้าหน้าที่รับผิดชอบขอความร่วมมือเพื่อร่วมกันดำเนินงาน

4. ระดับการดำเนินการสหกรณ์ในการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดตาก

ระดับการดำเนินการสหกรณ์ในการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดตาก เป็นการสอบถามความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์เกี่ยวกับระดับการดำเนินงานของสหกรณ์ ในการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลในแต่ละสหกรณ์ โดยใช้แบบสอบถาม เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์แสดงความคิดเห็นระดับการดำเนินงานของสหกรณ์ หลังจากการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องแล้วเพื่อเป็นข้อมูลเชิงปริมาณรองรับการสัมภาษณ์ในเบื้องต้นประกอบด้วย

4.1 ระดับการดำเนินการของสหกรณ์ในการขับเคลื่อนสหกรณ์ออมทรัพย์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลในการบริหารงานสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดตาก

จากการศึกษาวิจัยการดำเนินการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลในการบริหารงานสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดตาก แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 ก่อนเข้ารับการประเมิน ระยะที่ 2 ระหว่างการประเมิน และระยะที่ 3 หลังการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลแสดงผลการวิจัยโดยนำค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการดำเนินการของสหกรณ์แต่ละสหกรณ์ปรากฏรายละเอียด ดังนี้

4.2.1 สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด

1) ระดับการดำเนินการของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด ระยะที่ 1 ก่อนเข้ารับการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล

ตารางที่ 4.41 ระดับการดำเนินการของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด : การตั้งปณิธานในการสร้าง
 ธรรมภิบาล

(n = 17)

การตั้งปณิธานในการสร้างธรรมภิบาล	\bar{X}	S.D.	ระดับการ ดำเนินการ ของสหกรณ์
1. คณะกรรมการดำเนินการร่วมกับฝ่ายจัดการของ สหกรณ์ได้ตั้งปณิธานในการสร้างธรรมภิบาล ให้เกิดขึ้นในองค์กรไว้ชัดเจน	4.29	0.393	มากที่สุด
2. คณะกรรมการดำเนินการ มีความเข้าใจในการ สร้างธรรมภิบาลในสหกรณ์	3.59	0.507	มาก
3. ฝ่ายจัดการสหกรณ์ มีความเข้าใจในการสร้าง ธรรมภิบาลในสหกรณ์	4.20	0.474	มาก
4. คณะกรรมการดำเนินการมีความตั้งใจและสมัคร ใจเข้าร่วมโครงการ	4.32	0.332	มากที่สุด
5. ฝ่ายจัดการสหกรณ์ มีความตั้งใจและสมัครใจเข้า ร่วมโครงการ	4.25	0.493	มากที่สุด
รวม	4.13	0.439	มาก

จากตารางที่ 4.41 สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด มีการดำเนินงานขับเคลื่อนสหกรณ์
 ออมทรัพย์สีขาวด้วยธรรมภิบาล ด้านการตั้งปณิธานในการสร้างธรรมภิบาลโดยรวมอยู่ในระดับ
 มาก (\bar{X} =4.13) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ได้แก่ คณะกรรมการ
 ดำเนินการมีความเข้าใจในการสร้างธรรมภิบาลในสหกรณ์ และ ฝ่ายจัดการสหกรณ์ มีความเข้าใจ
 ในการสร้างธรรมภิบาลในสหกรณ์ สำหรับข้อที่เหลือมีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด

ตารางที่ 4.42 ระดับการดำเนินการของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด : การกำหนดวัตถุประสงค์สหกรณ์และร่วมสร้างคุณค่าของสหกรณ์

(n = 17)			
การกำหนดวัตถุประสงค์สหกรณ์และร่วมสร้าง คุณค่าของสหกรณ์	\bar{X}	S.D.	ระดับการ ดำเนินการ ของสหกรณ์
1. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดทำธรรมนูญ บาลได้คำนึงถึงการนำธรรมนูญมาสร้าง คุณค่าของสหกรณ์เป็นหลักและตรงตาม เป้าหมายของสหกรณ์	4.31	0.514	มากที่สุด
2. ธรรมนูญบาลในสหกรณ์เป็นไปตามข้อกำหนด ของกฎหมาย/ข้อกำหนดของกรมส่งเสริม สหกรณ์ และสอดคล้องกับความคาดหวังของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย	4.52	0.332	มากที่สุด
3. สหกรณ์มีการจัดทำ/ทบทวนพันธกิจ และกล ยุทธ์ในการดำเนินงาน ในการสร้างธรรมนูญ ของสหกรณ์ในระยะสั้นและระยะยาว และ ครอบคลุมทุกส่วนในสหกรณ์	4.62	0.243	มากที่สุด
4. สหกรณ์มีการจัดทำธรรมนูญอย่างเป็นระบบ	4.25	0.483	มากที่สุด
5. สหกรณ์มีการสื่อสารการจัดทำธรรมนูญกับ ทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์	4.21	0.437	มากที่สุด
6. สหกรณ์มีการจัดตั้งคณะกรรมการ/อนุกรรมการ/ คณะทำงานขึ้นมาเพื่อดำเนินการสร้างธรรมนูญ บาลในสหกรณ์	4.01	0.482	มาก
รวม	4.32	0.415	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.42 สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด มีการดำเนินงานขับเคลื่อนสหกรณ์
ออมทรัพย์สีขาวด้วยธรรมนูญบาล ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์สหกรณ์และร่วมสร้างคุณค่าของ
สหกรณ์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} =4.32) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการดำเนินการอยู่

ในระดับมากที่สุด ได้แก่ สหกรณ์มีการจัดตั้งคณะกรรมการ/อนุกรรมการ/คณะทำงานขึ้นมาเพื่อ
ดำเนินการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์ สำหรับข้อที่เหลือมีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด

ตารางที่ 4.43 ระดับการดำเนินการของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด : กำหนดผู้มีส่วนได้ส่วน
เสียที่เกี่ยวข้องในการสร้างธรรมาภิบาล

(n = 17)			
กำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ในการสร้างธรรมาภิบาล	\bar{X}	S.D.	ระดับการ ดำเนินการ ของสหกรณ์
1. สหกรณ์ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ได้แก่ สมาชิก เจ้าหน้าที่สหกรณ์ คู่ค้า ชุมชน สังคม รัฐบาล หรือทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ สหกรณ์)	4.57	0.328	มากที่สุด
2. สหกรณ์เลือกสร้างธรรมาภิบาล โดยคำนึงถึงผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียใดที่เห็นว่าสำคัญที่สุดก่อน	4.47	0.514	มากที่สุด
รวม	4.52	0.421	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.43 สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด มีการดำเนินงานขับเคลื่อนสหกรณ์
ออมทรัพย์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ด้านการกำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องในการสร้างธรรมาภิ
บาล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} =4.52) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการดำเนินการอยู่ใน
ระดับมากที่สุดทุกข้อ

ตารางที่ 4.44 ระดับการดำเนินการของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด : กำหนดนโยบายและ
แนวทางดำเนินงานธรรมาภิบาล

(n = 17)

กำหนดนโยบายและแนวทางดำเนินงาน ธรรมาภิบาล	\bar{X}	S.D.	ระดับการ ดำเนินการ ของสหกรณ์
1. สหกรณ์กำหนดหลักเกณฑ์ นโยบาย และ แนวทาง ดำเนินงานของสหกรณ์ เรื่องธรรมา ภิบาล ได้ใช้ภาษาที่สามารถสื่อสารให้ทุกคนใน องค์กรเข้าใจได้ทั่วถึง และชัดเจน สามารถเข้าใจ ได้ง่าย	4.42	0.393	มากที่สุด
2. คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์กำหนด นโยบายที่ชัดเจนเพื่อสร้างความร่วมมือในหมู่ เจ้าหน้าที่สหกรณ์	4.33	0.507	มากที่สุด
3. สหกรณ์มีผู้เชี่ยวชาญคอยให้คำปรึกษา และมีการ ตรวจสอบภายในเป็นระยะทั้งภายในสหกรณ์ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง	4.34	0.507	มากที่สุด
รวม	4.36	0.377	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.44 สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด มีการดำเนินงานขับเคลื่อนสหกรณ์
ออมทรัพย์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ด้านกำหนดนโยบายและแนวทางดำเนินงานธรรมาภิบาล
โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.36$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก
ที่สุดทุกข้อ

ตารางที่ 4.45 ระดับการดำเนินการของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด : การกำหนดวิธีบริหารจัดการ

(n = 17)			
การกำหนดวิธีบริหารจัดการ	\bar{X}	S.D.	ระดับการดำเนินการของสหกรณ์
1. สหกรณ์สร้างความตระหนักให้กับเจ้าหน้าที่สหกรณ์และสมาชิกสหกรณ์ คู่ค้า ชุมชน สังคม รัฐบาล เห็นความสำคัญของธรรมาภิบาล และให้ความร่วมมือ	4.55	0.393	มากที่สุด
2. สหกรณ์กำหนดหรือรณรงค์ให้ทุกคนในสหกรณ์สนับสนุนและปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้	4.41	0.507	มากที่สุด
3. สหกรณ์มีการสื่อสารหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ที่ถูกต้องชัดเจนและครบถ้วนด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย และสามารถปฏิบัติได้	4.15	0.493	มาก
รวม	4.37	0.416	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.45 สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด มีการดำเนินงานขับเคลื่อนสหกรณ์ออมทรัพย์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ด้านการกำหนดวิธีบริหารจัดการ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} =4.37) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ได้แก่ สหกรณ์มีการสื่อสารหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ที่ถูกต้องชัดเจนและครบถ้วนด้วยภาษาที่เข้าใจง่ายและสามารถปฏิบัติได้ สำหรับข้อที่เหลือมีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด

ตารางที่ 4.46 ระดับการดำเนินการของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด : จัดตั้งคณะกรรมการกำกับ
การและคณะทำงานหรือคณะอนุกรรมการดำเนินการเกี่ยวกับการสร้างธรรมาภิบาล

(n = 17)

จัดตั้งคณะกรรมการกำกับการและคณะทำงานหรือ คณะอนุกรรมการดำเนินการเกี่ยวกับ การสร้างธรรมาภิบาล	\bar{X}	S.D.	ระดับการ ดำเนินการ ของสหกรณ์
1. สหกรณ์มีการจัดตั้งคณะอนุกรรมการติดตามผล การสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์	4.20	0.437	มาก
2. สหกรณ์ให้คณะอนุกรรมการติดตามผลและ รายงานผลความก้าวหน้าให้คณะกรรมการ ดำเนินการเป็นประจำ	4.18	0.470	มาก
รวม	4.19	0.453	มาก

จากตารางที่ 4.46 สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด มีการดำเนินงานขับเคลื่อนสหกรณ์
ออมทรัพย์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ด้านจัดตั้งคณะกรรมการกำกับการและคณะทำงานหรือ
คณะอนุกรรมการดำเนินการเกี่ยวกับการสร้างธรรมาภิบาลโดยรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X} =4.19)
เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากทุกข้อ

ตารางที่ 4.47 ระดับการดำเนินการของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด : ติดตามประเมินผล

(n = 17)

ติดตามประเมินผล	\bar{X}	S.D.	ระดับการ ดำเนินการ ของสหกรณ์
1. คณะกรรมการดำเนินการได้กำหนดตัวชี้วัดหรือ Key performance indicators (KPI) ตามที่ได้ กำหนดวัตถุประสงค์ และแนวทางดำเนินการไว้ อย่างชัดเจนแล้ว เพื่อใช้ในการติดตามว่าเราทำ ได้ตามนโยบาย	3.42	0.426	มาก
รวม	3.42	0.426	มาก

จากตารางที่ 4.47 สหกรณ์ออมทรัพย์ต่าง จำกัด มีการดำเนินงานขับเคลื่อนสหกรณ์ออมทรัพย์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ด้านติดตามประเมินผล อยู่ในระดับมาก (\bar{X} =3.42)

2) ระดับการดำเนินการของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด ระยะที่ 2 ระหว่างการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล

ตารางที่ 4.48 ระดับการดำเนินการสหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด ระยะที่ 2 ระหว่างการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล

(n = 17)

ระหว่างเข้ารับการประเมินสหกรณ์สีขาว ด้วยธรรมาภิบาล	\bar{X}	S.D.	ระดับการ ดำเนินการ ของสหกรณ์
2.1 สหกรณ์มีระบบการจัดเก็บรวบรวมเอกสาร (การวางแผนงาน แผนคน และระยะเวลา)	4.28	0.326	มากที่สุด
2.2 สหกรณ์มีการกำหนดเจ้าหน้าที่/คณะกรรมการในการจัดเตรียมเอกสารประกอบการประเมิน	4.20	0.470	มาก
2.3 สหกรณ์จัดระบบการนำเสนอและตอบข้อซักถามผู้ประเมิน	3.92	0.393	มาก
2.4 ระยะเวลาในการเตรียมการประเมินเหมาะสม	3.05	0.214	ปานกลาง
2.5 ระยะเวลาและช่วงเวลากการประเมินเหมาะสม	3.18	0.514	ปานกลาง
2.6 การมีปัญหา อุปสรรคในระหว่างการประเมิน	3.35	0.332	ปานกลาง
รวม	3.66	0.374	มาก

จากตารางที่ 4.48 สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด มีการดำเนินงานขับเคลื่อนสหกรณ์ออมทรัพย์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลในระยะที่ 2 ระหว่างการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล โดยรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X} =3.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ได้แก่ สหกรณ์มีระบบการจัดเก็บรวบรวมเอกสาร (การวางแผนงาน แผนคน และระยะเวลา) และมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ได้แก่ สหกรณ์มีการกำหนดเจ้าหน้าที่/

คณะกรรมการ และในการจัดเตรียมเอกสารประกอบการประเมิน และสหกรณ์จัดระบบการนำเสนอและตอบข้อซักถามผู้ประเมิน สำหรับข้อที่เหลือมีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง

3) ระดับการดำเนินการสหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด ระยะที่ 3 หลังการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล

ตารางที่ 4.49 ระดับการดำเนินการสหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด ระยะที่ 3 หลังการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล

(n = 17)			
ระยะที่ 3 หลังการประเมินสหกรณ์สีขาว ด้วยธรรมาภิบาล	\bar{X}	S.D.	ระดับการ ดำเนินการ ของสหกรณ์
3.1 หลังการประเมินธรรมาภิบาลแล้วท่านเห็นว่า สหกรณ์ได้รับประโยชน์ทั้งกรรมการ เจ้าหน้าที่ สมาชิก และส่วนงานที่เกี่ยวข้อง	4.85	0.470	มากที่สุด
3.2 เมื่อสหกรณ์ได้รับการประเมินธรรมาภิบาลโดย คณะทำงานฯแล้ว สหกรณ์ได้วางแผนเพื่อ พัฒนาการดำเนินการในเกณฑ์ต่าง ๆ ให้ พัฒนาขึ้นและยั่งยืนต่อไป	4.71	0.362	มากที่สุด
3.3 เมื่อสหกรณ์ได้รับการประเมินธรรมาภิบาลโดย คณะประเมินฯแล้ว สหกรณ์ได้วางแผนเพื่อ ดำเนินการแก้ไขในหลักเกณฑ์ที่คะแนนยังไม่ ผ่านเกณฑ์(ถ้ามี)	4.65	0.493	มากที่สุด
3.4 สหกรณ์มีความสำเร็จในการดำเนินการ โครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลใน ระดับ	4.26	0.437	มากที่สุด
3.5 สหกรณ์มีปัญหา อุปสรรคและข้อจำกัดต่อการ ดำเนินการโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมา ภิบาล	2.85	0.566	ปานกลาง

ตารางที่ 4.49 (ต่อ)

(n = 17)			
ระยะที่ 3 หลังการประเมินสหกรณ์สีขาว ด้วยธรรมาภิบาล	\bar{X}	S.D.	ระดับการ ดำเนินการ ของสหกรณ์
3.6 สหกรณ์มีการกำหนดแนวทางการแก้ไขเพื่อให้ สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินตาม โครงการฯ ผู้การเป็นสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมา ภิบาล	4.41	0.507	มากที่สุด
รวม	4.26	0.472	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.49 สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด มีการดำเนินงานขับเคลื่อนสหกรณ์
ออมทรัพย์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลในระยะที่ 3 หลังการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล
โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} =4.26) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการดำเนินการอยู่ในระดับ
ปานกลาง ได้แก่ สหกรณ์มีปัญหาอุปสรรคและข้อจำกัดต่อการดำเนินการโครงการสหกรณ์สีขาวด้วย
ธรรมาภิบาล สำหรับข้อที่เหลือมีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง

4.2.2 สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด

1) ระดับการดำเนินการระยะที่ 1 ก่อนเข้ารับการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล

ตารางที่ 4.50 ระดับการดำเนินการของสหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด : การตั้งปณิธานใน
การสร้างธรรมาภิบาลสหกรณ์

(n = 17)			
การตั้งปณิธานในการสร้างธรรมาภิบาล	\bar{X}	S.D.	ระดับการ ดำเนินการ ของสหกรณ์
1. คณะกรรมการดำเนินการร่วมกับฝ่ายจัดการของ สหกรณ์ ได้ตั้งปณิธานในการสร้างธรรมาภิบาล ให้เกิดขึ้นในองค์กรไว้ชัดเจน	3.82	0.393	มาก

ตารางที่ 4.50 (ต่อ)

(n = 17)

การตั้งปณิธานในการสร้างธรรมาภิบาล	\bar{X}	S.D.	ระดับการ ดำเนินการ ของสหกรณ์
2. คณะกรรมการดำเนินการ มีความเข้าใจในการ สร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์	3.67	0.514	มาก
3. ฝ่ายจัดการสหกรณ์ มีความเข้าใจในการสร้าง ธรรมาภิบาลในสหกรณ์	3.74	0.637	มาก
4. คณะกรรมการดำเนินการมีความตั้งใจและสมัคร ใจเข้าร่วมโครงการ	3.42	0.490	มาก
5. ฝ่ายจัดการสหกรณ์ มีความตั้งใจและสมัครใจเข้า ร่วมโครงการ	3.41	0.493	มาก
รวม	3.61	0.505	มาก

จากตารางที่ 4.50 สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด มีการดำเนินงานขับเคลื่อน
สหกรณ์ออมทรัพย์สี่ขาวด้วยธรรมาภิบาล ด้านการตั้งปณิธานในการสร้างธรรมาภิบาลสหกรณ์
โดยรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X} =3.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ทุกข้อ

ตารางที่ 4.51 ระดับการดำเนินการของสหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด : การกำหนด
วัตถุประสงค์สหกรณ์และร่วมสร้างคุณค่าของสหกรณ์

(n = 17)

การกำหนดวัตถุประสงค์สหกรณ์และร่วมสร้าง คุณค่าของสหกรณ์	\bar{X}	S.D.	ระดับการ ดำเนินการ ของสหกรณ์
1. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดทำธรรมาภิ บาลได้คำนึงถึงการนำธรรมาภิบาลมาสร้าง คุณค่าของสหกรณ์เป็นหลักและตรงตาม เป้าหมายของสหกรณ์	2.62	0.507	ปานกลาง

ตารางที่ 4.51 (ต่อ)

(n = 17)			
การกำหนดวัตถุประสงค์สหกรณ์และร่วมสร้าง คุณค่าของสหกรณ์	\bar{X}	S.D.	ระดับการ ดำเนินการ ของสหกรณ์
2. ธรรมนูญในสหกรณ์เป็นไปตามข้อกำหนด ของกฎหมาย/ข้อกำหนดของกรมส่งเสริม สหกรณ์ และสอดคล้องกับความคาดหวังของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย	2.63	0.514	ปานกลาง
3. สหกรณ์มีการจัดทำ/ทบทวนพันธกิจ และกล ยุทธ์ในการดำเนินงาน ในการสร้างธรรมนูญ ของสหกรณ์ในระยะสั้นและระยะยาว และ ครอบคลุมทุกส่วนในสหกรณ์	3.24	0.437	ปานกลาง
4. สหกรณ์มีการจัดทำธรรมนูญอย่างเป็นระบบ	2.91	0.477	ปานกลาง
5. สหกรณ์มีการสื่อสารมีการจัดทำธรรมนูญกับ ทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์	2.86	0.461	ปานกลาง
6. สหกรณ์มีการจัดตั้งคณะกรรมการ/อนุกรรมการ/ คณะทำงานขึ้นมาเพื่อดำเนินการสร้างธรรมนูญ ในสหกรณ์	3.25	0.393	ปานกลาง
รวม	2.91	0.464	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.51 สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด มีการดำเนินงานขับเคลื่อน
สหกรณ์ออมทรัพย์สีขาวด้วยธรรมนูญ ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์สหกรณ์และร่วมสร้าง
คุณค่าของสหกรณ์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (\bar{X} =3.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการ
ดำเนินการอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ

ตารางที่ 4.52 ระดับการดำเนินการของสหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด : กำหนดผู้มีส่วน
ได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องในการสร้างธรรมาภิบาล

(n = 17)

กำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องในการสร้าง ธรรมาภิบาล	\bar{X}	S.D.	ระดับการ ดำเนินการ ของสหกรณ์
1. สหกรณ์ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ได้แก่ สมาชิก เจ้าหน้าที่สหกรณ์ คู่ค้า ชุมชน สังคม รัฐบาล หรือทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ สหกรณ์)	3.25	0.507	ปานกลาง
2. สหกรณ์เลือกสร้างธรรมาภิบาล โดยคำนึงถึงผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียใดที่เห็นว่าสำคัญที่สุดก่อน	3.36	0.493	ปานกลาง
รวม	3.30	0.500	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.52 สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด มีการดำเนินงานขับเคลื่อน
สหกรณ์ออมทรัพย์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ด้านกำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องในการสร้าง
ธรรมาภิบาล โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.30$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการ
ดำเนินการอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ

ตารางที่ 4.53 ระดับการดำเนินการของสหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด : กำหนดนโยบาย
และแนวทางดำเนินงานธรรมาภิบาล

(n = 17)

กำหนดนโยบายและแนวทางดำเนินงาน ธรรมาภิบาล	\bar{X}	S.D.	ระดับการ ดำเนินการ ของสหกรณ์
1. สหกรณ์กำหนดหลักเกณฑ์ นโยบาย และ แนวทางดำเนินงานของสหกรณ์ เรื่องธรรมาภิ บาล ได้ใช้ภาษาที่สามารถสื่อสารให้ทุกคนใน องค์กรเข้าใจได้ทั่วถึงและชัดเจน สามารถเข้าใจได้	3.45	0.493	มาก

ตารางที่ 4.53 (ต่อ)

(n = 17)

กำหนดนโยบายและแนวทางดำเนินงาน ธรรมาภิบาล	\bar{X}	S.D.	ระดับการ ดำเนินการ ของสหกรณ์
2. คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์กำหนด นโยบายที่ชัดเจนเพื่อสร้างความร่วมมือในหมู่ เจ้าหน้าที่สหกรณ์	3.26	0.514	มาก
3. สหกรณ์มีผู้เชี่ยวชาญคอยให้คำปรึกษา และมีการ ตรวจสอบภายในเป็นระยะทั้งภายในสหกรณ์ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง	3.18	0.393	ปานกลาง
รวม	3.29	0.466	มาก

จากตารางที่ 4.53 สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด มีการดำเนินงานขับเคลื่อนสหกรณ์ออมทรัพย์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ด้านกำหนดนโยบายและแนวทางดำเนินงานธรรมาภิบาลโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.29$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ สหกรณ์มีผู้เชี่ยวชาญคอยให้คำปรึกษา และมีการตรวจสอบภายในเป็นระยะทั้งภายในสหกรณ์และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง สำหรับข้อที่เหลือมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.54 ระดับการดำเนินการของสหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด : การกำหนดวิธี
บริหารจัดการ

(n = 17)

การกำหนดวิธีบริหารจัดการ	\bar{X}	S.D.	ระดับการ ดำเนินการ ของสหกรณ์
1. สหกรณ์สร้างความตระหนักให้กับเจ้าหน้าที่ และสมาชิกสหกรณ์ คู่ค้า ชุมชนสังคม รัฐบาล เห็นความสำคัญของธรรมาภิบาลและให้ความร่วมมือ	3.07	0.332	ปานกลาง

ตารางที่ 4.54 (ต่อ)

(n = 17)

การกำหนดวิธีบริหารจัดการ	\bar{X}	S.D.	ระดับการ ดำเนินการ ของสหกรณ์
2. สหกรณ์กำหนดหรือรณรงค์ให้ทุกคนใน สหกรณ์สนับสนุนและปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่ กำหนดไว้	3.44	0.437	มาก
3. สหกรณ์มีการสื่อสารหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ที่ ถูกต้อง ชัดเจนและครบถ้วนด้วยภาษาที่เข้าใจ ง่าย และสามารถปฏิบัติได้	3.12	0.567	ปานกลาง
รวม	3.21	0.445	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.54 สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด มีการดำเนินงานขับเคลื่อนสหกรณ์ออมทรัพย์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ด้านการกำหนดวิธีบริหารจัดการ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.21$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ได้แก่ สหกรณ์กำหนดหรือรณรงค์ให้ทุกคนในสหกรณ์สนับสนุนและปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ สำหรับข้อที่เหลือมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.55 ระดับการดำเนินการของสหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด : จัดตั้ง
คณะกรรมการกำกับดูแลและคณะกรรมการดำเนินงานหรือคณะกรรมการดำเนินการเกี่ยวกับการสร้าง
ธรรมาภิบาล

(n = 17)

จัดตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลและคณะกรรมการ ดำเนินงานหรือ คณะกรรมการดำเนินการเกี่ยวกับการ สร้างธรรมาภิบาล	\bar{X}	S.D.	ระดับการ ดำเนินการ ของสหกรณ์
1. สหกรณ์มีการจัดตั้งคณะกรรมการติดตามผล การสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์	3.36	0.514	ปานกลาง

ตารางที่ 4.55 (ต่อ)

(n = 17)

จัดตั้งคณะกรรมการกำกับการและคณะทำงานหรือ คณะอนุกรรมการดำเนินการเกี่ยวกับ การสร้างธรรมาภิบาล	\bar{X}	S.D.	ระดับการ ดำเนินการ ของสหกรณ์
2. สหกรณ์ให้คณะอนุกรรมการติดตามผลและ รายงานผลความก้าวหน้าให้คณะกรรมการ ดำเนินการเป็นประจำ	3.40	0.437	ปานกลาง
รวม	3.38	0.475	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.55 สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด มีการดำเนินงานขับเคลื่อน
สหกรณ์ออมทรัพย์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ด้านจัดตั้งคณะกรรมการกำกับการและคณะทำงานหรือ
คณะอนุกรรมการดำเนินการเกี่ยวกับการสร้างธรรมาภิบาล โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (\bar{X} =3.38)
เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ

ตารางที่ 4.56 ระดับการดำเนินการของสหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด : ติดตามประเมินผล

(n = 17)

ติดตามประเมินผล	\bar{X}	S.D.	ระดับการ ดำเนินการ ของสหกรณ์
1. คณะกรรมการดำเนินการได้กำหนดตัวชี้วัดหรือ Key Performance Indicators (KPI) ตามที่ได้ กำหนดวัตถุประสงค์ และแนวทางดำเนินการไว้ อย่างชัดเจนแล้ว เพื่อใช้ในการติดตามว่าเราทำได้ ตามนโยบาย	3.45	0.425	มาก
รวม	3.45	0.425	มาก

จากตารางที่ 4.56 สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด มีการดำเนินงานขับเคลื่อนสหกรณ์ออมทรัพย์สี่ขาวด้วยธรรมาภิบาล ด้านติดตามประเมินผล อยู่ในระดับมาก (\bar{X} =3.45)

ตารางที่ 4.57 ระดับการดำเนินการสหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด ระยะที่ 2 ระหว่างเข้ารับบริการประเมินสหกรณ์สี่ขาวด้วยธรรมาภิบาล

(n = 17)

ระหว่างเข้ารับบริการประเมินสหกรณ์สี่ขาว ด้วยธรรมาภิบาล	\bar{X}	S.D.	ระดับการ ดำเนินการ ของสหกรณ์
2.1 สหกรณ์มีระบบการจัดเก็บรวบรวมเอกสาร (การวางแผนงาน แผนคน และระยะเวลา)	3.48	0.514	มาก
2.2 สหกรณ์มีการกำหนดเจ้าหน้าที่/คณะกรรมการในการจัดเตรียมเอกสารประกอบการประเมิน	3.39	0.493	ปานกลาง
2.3 สหกรณ์จัดระบบการนำเสนอและตอบข้อซักถามผู้ประเมิน	3.51	0.504	มาก
2.4 ระยะเวลาในการเตรียมการประเมินเหมาะสม	3.02	0.493	ปานกลาง
2.5 ระยะเวลาและช่วงเวลาการประเมินเหมาะสม	2.99	0.437	ปานกลาง
2.6 การมีปัญหา อุปสรรคในระหว่างการประเมิน	2.85	0.369	ปานกลาง
รวม	3.20	0.468	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.57 สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด มีการดำเนินงานขับเคลื่อนสหกรณ์ออมทรัพย์สี่ขาวด้วยธรรมาภิบาลในระยะที่ 2 ระหว่างเข้ารับบริการประเมินสหกรณ์สี่ขาวด้วยธรรมาภิบาล โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (\bar{X} =3.20) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ได้แก่ สหกรณ์มีระบบการจัดเก็บรวบรวมเอกสาร (การวางแผนงาน แผนคน และระยะเวลา) และ สหกรณ์จัดระบบการนำเสนอและตอบข้อซักถามผู้ประเมิน สำหรับข้อที่เหลือมีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.58 ระดับการดำเนินการสหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด ระยะที่ 3 หลังการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล

(n = 17)			
หลังการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล	\bar{X}	S.D.	ระดับการดำเนินการของสหกรณ์
3.1 หลังการประเมินธรรมาภิบาลแล้วท่านเห็นว่าสหกรณ์ได้รับประโยชน์ทั้งกรรมการ เจ้าหน้าที่สมาชิก และส่วนงานที่เกี่ยวข้อง	4.40	0.375	มากที่สุด
3.2 เมื่อสหกรณ์ได้รับการประเมินธรรมาภิบาลโดยคณะทำงานฯแล้ว สหกรณ์ได้วางแผนเพื่อพัฒนาการดำเนินการในเกณฑ์ต่าง ๆ ให้พัฒนาขึ้นและยั่งยืนต่อไป	4.25	0.437	มากที่สุด
3.3 เมื่อสหกรณ์ได้รับการประเมินธรรมาภิบาลโดยคณะประเมินฯแล้ว สหกรณ์ได้วางแผนเพื่อดำเนินการแก้ไขในหลักเกณฑ์ที่คะแนนยังไม่ผ่านเกณฑ์(ถ้ามี)	4.33	0.423	มากที่สุด
3.4 สหกรณ์มีความสำเร็จในการดำเนินการโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลในระดับ	3.56	0.437	มาก
3.5 สหกรณ์มีปัญหา อุปสรรคและข้อจำกัดต่อการดำเนินการ โครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล	3.17	0.398	ปานกลาง
3.6 เมื่อสหกรณ์ได้รับการประเมินธรรมาภิบาลโดยคณะทำงานฯแล้ว สหกรณ์ได้วางแผนเพื่อพัฒนาการดำเนินการในเกณฑ์ต่าง ๆ ให้พัฒนาขึ้นและยั่งยืนต่อไป	3.78	0.496	มาก
รวม	3.91	0.427	มาก

จากตารางที่ 4.58 สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด มีการดำเนินงานขับเคลื่อนสหกรณ์ออมทรัพย์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลในระยะที่ 3 หลังการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.91$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ สหกรณ์มีปัญหา อุปสรรคและข้อจำกัดต่อการดำเนินการ โครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล และมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ได้แก่ สหกรณ์มีความสำเร็จในการดำเนินการ โครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล และ เมื่อสหกรณ์ได้รับการประเมินธรรมาภิบาลโดยคณะทำงานแล้ว สหกรณ์ได้วางแผนเพื่อพัฒนาการดำเนินการในเกณฑ์ต่าง ๆ ให้พัฒนาขึ้นและยั่งยืนต่อไป สำหรับข้อที่เหลือมีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด

4.2.3 สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด

1) ระดับการดำเนินการ ระยะที่ 1 ก่อนเข้ารับการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล

ตารางที่ 4.59 ระดับการดำเนินการของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด : การตั้งปณิธาน ในการสร้างธรรมาภิบาล

(n = 17)			
การตั้งปณิธานในการสร้างธรรมาภิบาล	\bar{X}	S.D.	ระดับการดำเนินการของสหกรณ์
1. คณะกรรมการดำเนินการร่วมกับฝ่ายจัดการของสหกรณ์ได้ตั้งปณิธานในการสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในองค์กรไว้ชัดเจน	3.94	0.304	มาก
2. คณะกรรมการดำเนินการ มีความเข้าใจในการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์	3.98	0.415	มาก
3. ฝ่ายจัดการสหกรณ์ มีความเข้าใจในการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์	3.18	0.393	ปานกลาง
4. คณะกรรมการดำเนินการมีความตั้งใจและสมัครใจเข้าร่วมโครงการ	4.32	0.426	มากที่สุด
5. ฝ่ายจัดการสหกรณ์ มีความตั้งใจและสมัครใจเข้าร่วมโครงการ	4.31	0.378	มากที่สุด
รวม	3.94	0.383	มาก

จากตารางที่ 4.59 สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด มีการดำเนินงานขับเคลื่อนสหกรณ์ออมทรัพย์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ด้านการตั้งปณิธานในการสร้างธรรมาภิบาล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.94$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ฝ่ายจัดการสหกรณ์ มีความเข้าใจในการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์ และมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการร่วมกับฝ่ายจัดการของสหกรณ์ได้ตั้งปณิธานในการสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในองค์กรไว้ชัดเจน และ คณะกรรมการดำเนินการมีความเข้าใจในการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์ สำหรับข้อที่เหลือมีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด

ตารางที่ 4.60 ระดับการดำเนินการของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด : การกำหนดวัตถุประสงค์สหกรณ์และร่วมสร้างคุณค่าของสหกรณ์

			(n = 17)
การกำหนดวัตถุประสงค์สหกรณ์และร่วมสร้าง คุณค่าของสหกรณ์	\bar{X}	S.D.	ระดับการ ดำเนินการ ของสหกรณ์
1. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดทำธรรมาภิบาลได้คำนึงถึงการนำธรรมาภิบาลมาสร้างคุณค่าของสหกรณ์เป็นหลักและตรงตามเป้าหมายของสหกรณ์	3.78	0.393	มาก
2. ธรรมาภิบาลในสหกรณ์เป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมาย/ข้อกำหนดของกรมส่งเสริมสหกรณ์ และสอดคล้องกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.81	0.507	มาก
3. สหกรณ์มีการจัดทำ/ทบทวนพันธกิจ และกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ในการสร้างธรรมาภิบาลของสหกรณ์ในระยะสั้นและระยะยาว และครอบคลุมทุกส่วนในสหกรณ์	3.12	0.332	ปานกลาง
4. สหกรณ์มีการจัดทำธรรมาภิบาลอย่างเป็นระบบ	3.82	0.501	มาก
5. สหกรณ์มีการสื่อสารที่การจัดทำธรรมาภิบาลกับทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์	3.12	0.332	ปานกลาง

ตารางที่ 4.60 (ต่อ)

การกำหนดวัตถุประสงค์สหกรณ์และร่วมสร้าง คุณค่าของสหกรณ์	\bar{X}	S.D.	ระดับการ ดำเนินการ ของสหกรณ์
6. สหกรณ์มีการจัดตั้งคณะกรรมการ/อนุกรรมการ/ คณะทำงานขึ้นมาเพื่อดำเนินการสร้างธรรมาภิ บาลในสหกรณ์	3.69	0.470	มาก
รวม	3.55	0.422	มาก

จากตารางที่ 4.60 สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด มีการดำเนินงานขับเคลื่อนสหกรณ์ออมทรัพย์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ด้านการตั้งปณิธานในการสร้างธรรมาภิบาล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.55$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ฝ่ายจัดการสหกรณ์ มีความเข้าใจในการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์ สำหรับข้อที่เหลือมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.61 ระดับการดำเนินการของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด :

กำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องในการสร้างธรรมาภิบาล

(n = 17)

กำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ในการสร้างธรรมาภิบาล	\bar{X}	S.D.	ระดับการดำเนินการ ของสหกรณ์
1. สหกรณ์ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ได้แก่ สมาชิก เจ้าหน้าที่สหกรณ์ คู่ค้า ชุมชน สังคม รัฐบาล หรือทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ สหกรณ์)	3.51	0.578	มาก
2. สหกรณ์เลือกสร้างธรรมาภิบาล โดยคำนึงถึงผู้ม ีส่วนได้ส่วนเสียใดที่เห็นว่าสำคัญที่สุดก่อน	3.62	0.614	มาก
รวม	3.56	0.596	มาก

จากตารางที่ 4.61 สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด มีการดำเนินงานขับเคลื่อนสหกรณ์ออมทรัพย์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ด้านกำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องในการสร้างธรรมาภิบาล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.56$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีการดำเนินการอยู่ในระดับมากทุกข้อ

ตารางที่ 4.62 ระดับการดำเนินการของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด :
กำหนดนโยบายและแนวทางดำเนินงานธรรมาภิบาล

(n = 51)			
กำหนดนโยบายและแนวทางดำเนินงาน ธรรมาภิบาล	\bar{X}	S.D.	ระดับการ ดำเนินการ ของสหกรณ์
1. สหกรณ์กำหนดหลักเกณฑ์ นโยบาย และ แนวทางดำเนินงานของสหกรณ์ เรื่องธรรมาภิ บาลได้ใช้ภาษาที่สามารถสื่อสารให้ทุกคนใน องค์กรเข้าใจได้ทั่วถึง และชัดเจน สามารถเข้าใจ ได้ง่าย	3.19	0.332	ปานกลาง
2. คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์กำหนด นโยบายที่ชัดเจนเพื่อสร้างความร่วมมือในหมู่ เจ้าหน้าที่สหกรณ์	3.66	0.415	มาก
3. สหกรณ์มีผู้เชี่ยวชาญคอยให้คำปรึกษา และมีการ ตรวจสอบภายในเป็นระยะทั้งภายในสหกรณ์ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง	3.78	0.383	มาก
รวม	3.54	0.376	มาก

จากตารางที่ 4.62 สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด มีการดำเนินงานขับเคลื่อนสหกรณ์ออมทรัพย์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ด้านกำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องในการสร้างธรรมาภิบาล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.56$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีการดำเนินการอยู่ในระดับมากทุกข้อ

ตารางที่ 4.63 ระดับการดำเนินการของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด : การกำหนดวิธีบริหารจัดการ

(n = 17)			
การกำหนดวิธีบริหารจัดการ	\bar{X}	S.D.	ระดับการดำเนินการของสหกรณ์
1. สหกรณ์สร้างความตระหนักให้กับเจ้าหน้าที่สหกรณ์และสมาชิกสหกรณ์ คู่ค้า ชุมชนสังคม รัฐบาล เห็นความสำคัญของธรรมาภิบาล และให้ความร่วมมือ	3.62	0.432	มาก
2. สหกรณ์กำหนดหรือรณรงค์ให้ทุกคนในสหกรณ์สนับสนุนและปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้	3.74	0.470	มาก
3. สหกรณ์มีการสื่อสารหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ที่ถูกต้อง ชัดเจนและครบถ้วนด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย และสามารถปฏิบัติได้	3.35	0.431	ปานกลาง
รว	3.57	0.444	มาก

จากตารางที่ 4.63 สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด มีการดำเนินงานขับเคลื่อนสหกรณ์ออมทรัพย์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ด้านการกำหนดวิธีบริหารจัดการโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.57$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ สหกรณ์มีการสื่อสารหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ที่ถูกต้อง ชัดเจนและครบถ้วนด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย และสามารถปฏิบัติได้ สำหรับข้อที่เหลือมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.64 ระดับการดำเนินการของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด : จัดตั้ง
คณะกรรมการกำกับและการและคณะทำงานหรือคณะอนุกรรมการดำเนินการเกี่ยวกับการ
สร้างธรรมาภิบาล

(n = 17)

จัดตั้งคณะกรรมการกำกับและการและคณะทำงานหรือ คณะอนุกรรมการดำเนินการเกี่ยวกับการ สร้างธรรมาภิบาล	\bar{X}	S.D.	ระดับการ ดำเนินการ ของสหกรณ์
1. สหกรณ์มีการจัดตั้งคณะอนุกรรมการติดตามผล การสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์	3.36	0.618	ปานกลาง
2. สหกรณ์ให้คณะอนุกรรมการติดตามผลและ รายงานผลความก้าวหน้าให้คณะกรรมการ ดำเนินการเป็นประจำ	3.40	0.470	มาก
รวม	3.39	0.544	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.64 สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด มีระดับการ
ดำเนินงานขับเคลื่อนสหกรณ์ออมทรัพย์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ด้านจัดตั้งคณะกรรมการกำกับ
และการและคณะทำงานหรือคณะอนุกรรมการดำเนินการเกี่ยวกับการสร้างธรรมาภิบาล โดยรวมอยู่ใน
ระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.39$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ได้แก่
สหกรณ์ให้คณะอนุกรรมการติดตามผลและรายงานผลความก้าวหน้าให้คณะกรรมการดำเนินการ
เป็นประจำ สำหรับข้อที่เหลือมีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.65 ระดับการดำเนินการของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด :
ติดตามและประเมินผล

(n = 17)

ติดตามประเมินผล	\bar{X}	S.D.	ระดับการ ดำเนินการ ของสหกรณ์
1. คณะกรรมการดำเนินการได้กำหนดตัวชี้วัดหรือ Key performance indicators (KPI) ตามที่ได้ กำหนดวัตถุประสงค์ และแนวทางดำเนินการไว้ อย่างชัดเจนแล้ว เพื่อใช้ในการติดตามว่าเราทำได้ ตามนโยบาย	3.44	0.243	มาก
รวม	3.44	0.243	มาก

จากตารางที่ 4.65 สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด มีการ ดำเนินงานขับเคลื่อนสหกรณ์ออมทรัพย์สี่ขาวด้วยธรรมาภิบาล ด้านติดตามและประเมินผล อยู่ใน ระดับมาก (\bar{X} =3.44)

ตารางที่ 4.66 ระดับการดำเนินการสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด : ระยะที่ 2
ระหว่างเข้ารับการประเมินสหกรณ์สี่ขาวด้วยธรรมาภิบาล

(n = 17)

ระหว่างเข้ารับการประเมินสหกรณ์สี่ขาว ด้วยธรรมาภิบาล	\bar{X}	S.D.	ระดับการ ดำเนินการ ของสหกรณ์
2.1 สหกรณ์มีระบบการจัดเก็บรวบรวมเอกสาร (การ วางแผนงาน แผนคน และระยะเวลา)	3.06	0.243	ปานกลาง
2.2 สหกรณ์มีการกำหนดเจ้าหน้าที่/คณะกรรมการ ในการจัดเตรียมเอกสารประกอบการประเมิน	3.19	0.462	ปานกลาง
2.3 สหกรณ์จัดระบบการนำเสนอและตอบข้อ ซักถามผู้ประเมิน	3.12	0.333	ปานกลาง

ตารางที่ 4.66 (ต่อ)

(n = 17)

ระหว่างเข้ารับการประเมินสหกรณ์สีขาว ด้วยธรรมาภิบาล	\bar{X}	S.D.	ระดับการ ดำเนินการ ของสหกรณ์
2.4 ระยะเวลาในการเตรียมการประเมินเหมาะสม	3.07	0.243	ปานกลาง
2.5 ระยะเวลาและช่วงเวลากการประเมินเหมาะสม	3.04	0.440	ปานกลาง
2.6 การมีปัญหา อุปสรรคในระหว่างการประเมิน	3.12	0.332	ปานกลาง
รวม	3.10	0.342	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.66 สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด มีการดำเนินงานขับเคลื่อนสหกรณ์ออมทรัพย์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลในระยะที่ 2 ระหว่างเข้ารับการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.10$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ

ตารางที่ 4.67 ระดับการดำเนินการสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด ระยะที่ 3
หลังการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล

(n = 17)

หลังการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล	\bar{X}	S.D.	ระดับการ ดำเนินการ ของสหกรณ์
3.1 หลังการประเมินธรรมาภิบาลแล้วท่านเห็นว่า สหกรณ์ได้รับประโยชน์ทั้งกรรมการ เจ้าหน้าที่ สมาชิก และส่วนงานที่เกี่ยวข้อง	4.49	0.354	มากที่สุด
3.2 เมื่อสหกรณ์ได้รับการประเมินธรรมาภิบาลโดย คณะทำงานฯแล้ว สหกรณ์ได้วางแผนเพื่อ พัฒนาการดำเนินการในเกณฑ์ต่าง ๆ ให้ พัฒนาขึ้นและยั่งยืนต่อไป	4.23	0.243	มากที่สุด

ตารางที่ 4.67 (ต่อ)

			(n = 17)
หลังการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล	\bar{X}	S.D.	ระดับการ ดำเนินการ ของสหกรณ์
3.3 เมื่อสหกรณ์ได้รับการประเมินธรรมาภิบาลโดย คณะประเมินฯแล้ว สหกรณ์ได้วางแผนเพื่อ ดำเนินการแก้ไขในหลักเกณฑ์ที่คะแนนยังไม่ ผ่านเกณฑ์(ถ้ามี)	4.16	0.354	มาก
3.4 สหกรณ์มีความสำเร็จในการดำเนินการ โครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลใน ระดับ	4.02	0.686	มาก
3.5 สหกรณ์มีปัญหา อุปสรรคและข้อจำกัดต่อการ ดำเนินการ โครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิ บาล	3.38	0.588	ปานกลาง
3.6 สหกรณ์มีการกำหนดแนวทางการแก้ไขเพื่อให้ สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินตาม โครงการฯสู่การเป็นสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิ บาล	4.17	0.447	มาก
รวม	4.07	0.445	มาก

จากตารางที่ 4.67 สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด มีการดำเนินงานขับเคลื่อนสหกรณ์ออมทรัพย์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลในระยะที่ 3 หลังการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.07$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ สหกรณ์มีปัญหา อุปสรรคและข้อจำกัดต่อการดำเนินการโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล และมีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ หลังการประเมินธรรมาภิบาลแล้วท่านเห็นว่าสหกรณ์ได้รับประโยชน์ทั้งกรรมการ เจ้าหน้าที่สมาชิก และส่วนงานที่เกี่ยวข้อง และ เมื่อสหกรณ์ได้รับการประเมินธรรมาภิบาลโดยคณะทำงานฯ

แล้ว สหกรณ์ได้วางแผนเพื่อพัฒนาการดำเนินการในเกณฑ์ต่าง ๆ ให้พัฒนาขึ้นและยั่งยืนต่อไป สำหรับข้อที่เหลือมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก

สรุประดับการดำเนินการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ ออมทรัพย์ในจังหวัดตาก ปรากฏดังนี้

ตารางที่ 4.68 สรุประดับการดำเนินการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ ออมทรัพย์ในจังหวัดตาก

ระดับการดำเนินการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาว ด้วยธรรมาภิบาล	สอ.ครุตาก จำกัด	สอ. สาธารณสุข ตาก จำกัด	สอ.ตำรวจ ตระเวนชายแดน ที่ 34 จำกัด
ระยะที่ 1 ก่อนเข้ารับการประเมินสหกรณ์สีขาว ด้วยธรรมาภิบาล			
1.1 การตั้งปณิธานในการสร้างธรรมาภิบาล	มาก (4.13)	มาก (3.61)	มาก (3.94)
1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์สหกรณ์และร่วม สร้างคุณค่าของสหกรณ์	มากที่สุด (4.32)	ปานกลาง (2.91)	มาก (3.55)
1.3 กำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องใน การสร้างธรรมาภิบาล	มากที่สุด (4.52)	ปานกลาง (3.30)	มาก (3.56)
1.4 กำหนดนโยบายและแนวทางดำเนินงานธรร มาภิบาล	มากที่สุด (4.36)	ปานกลาง (3.29)	มาก (3.54)
1.5 การกำหนดวิธีบริหารจัดการ	มากที่สุด (4.37)	ปานกลาง (3.21)	มาก (3.57)
1.6 จัดตั้งคณะกรรมการกำกับและ คณะทำงานหรือคณะอนุกรรมการ ดำเนินการเกี่ยวกับการสร้างธรรมาภิบาล	มาก (4.19)	ปานกลาง (3.38)	ปานกลาง (3.39)
1.7 ติดตามประเมินผล	มาก (3.42)	มาก (3.45)	มาก (3.44)

ตารางที่ 4.68 (ต่อ)

ระดับการดำเนินการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาว ด้วยธรรมาภิบาล	สอ.ครูตัก จำกัด	สอ. สาธารณสุข ตัก จำกัด	สอ.ตำรวจ ตระเวนชายแดน ที่ 34 จำกัด
ระยะที่ 2 ระหว่างเข้ารับการประเมินสหกรณ์ สีขาวด้วยธรรมาภิบาล			
2.1 สหกรณ์มีระบบการจัดเก็บรวบรวมเอกสาร (การวางแผนงาน แผนคน และระยะเวลา)	มากที่สุด (4.28)	มาก (3.48)	ปานกลาง (3.06)
2.2 สหกรณ์มีการกำหนดเจ้าหน้าที่/ คณะกรรมการในการจัดเตรียมเอกสาร ประกอบการประเมิน	มาก (4.20)	ปานกลาง (3.39)	ปานกลาง (3.19)
2.3 สหกรณ์จัดระบบการนำเสนอและตอบข้อ ซักถามผู้ประเมิน	มาก (3.92)	มาก (3.51)	ปานกลาง (3.12)
2.4 ระยะเวลาในการเตรียมการประเมิน เหมาะสม	ปานกลาง (3.05)	ปานกลาง (3.02)	ปานกลาง (3.07)
2.5 ระยะเวลาและช่วงเวลาการประเมิน เหมาะสม	ปานกลาง (3.18)	ปานกลาง (2.99)	ปานกลาง (3.04)
2.6 การมีปัญหา อุปสรรคในระหว่างการ ประเมิน	ปานกลาง (3.35)	ปานกลาง (2.85)	ปานกลาง (3.12)
ระยะที่ 3 หลังการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วย ธรรมาภิบาล			
3.1 หลังการประเมินธรรมาภิบาลแล้วท่านเห็น ว่าสหกรณ์ได้รับประโยชน์ทั้งกรรมการ เจ้าหน้าที่ สมาชิกและส่วนงานที่เกี่ยวข้อง	มากที่สุด (4.85)	มากที่สุด (4.40)	มากที่สุด (4.49)
3.2 เมื่อสหกรณ์ได้รับการประเมินธรรมาภิบาล โดยคณะทำงานฯแล้ว สหกรณ์ได้วางแผน เพื่อพัฒนาการดำเนินการในเกณฑ์ต่าง ๆ ให้พัฒนาขึ้นและยั่งยืนต่อไป	มากที่สุด (4.71)	มากที่สุด (4.25)	มากที่สุด (4.23)

ตารางที่ 4.68 (ต่อ)

ระดับการดำเนินการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาว ด้วยธรรมาภิบาล	สอ.ครูตากล จำกัด	สอ. สาธารณสุข ตากล จำกัด	สอ.ตำรวจ ตระเวนชายแดน ที่ 34 จำกัด
3.3 เมื่อสหกรณ์ได้รับการประเมินธรรมาภิบาล โดยคณะประเมินฯแล้ว สหกรณ์ได้วางแผน เพื่อดำเนินการแก้ไขในหลักเกณฑ์ที่คะแนน ยังไม่ผ่านเกณฑ์(ถ้ามี)	มากที่สุด (4.65)	มากที่สุด (4.33)	มาก (4.16)
3.4 สหกรณ์มีความสำเร็จในการดำเนินการ โครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลใน ระดับ	มากที่สุด (4.26)	มาก (3.56)	มาก (4.02)
3.5 สหกรณ์มีปัญหา อุปสรรคและข้อจำกัดต่อ การดำเนินการโครงการสหกรณ์สีขาวด้วย ธรรมาภิบาล	ปานกลาง (2.85)	ปานกลาง (3.17)	ปานกลาง (3.38)
3.6 สหกรณ์มีการกำหนดแนวทางการแก้ไข เพื่อให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมิน ตามโครงการฯ ผู้การเป็นสหกรณ์สีขาวด้วย ธรรมาภิบาล	มากที่สุด (4.41)	มาก (3.78)	มาก (4.17)

จากตารางที่ 4.68 สรุประดับการดำเนินการสหกรณ์ในการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วย
ธรรมาภิบาลแยกตามระยะการประเมินและแยกรายสหกรณ์ ปรากฏรายละเอียดดังนี้

1) สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตากล จำกัด ระดับการดำเนินการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วย
ธรรมาภิบาลมีรายละเอียดดังนี้ ระยะที่ 1 ก่อนการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล โดยรวม
แล้วมีระดับการดำเนินการมากที่สุด ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์สหกรณ์และร่วมสร้างคุณค่า
ของสหกรณ์ กำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องในการสร้างธรรมาภิบาล กำหนดนโยบายและ
แนวทางดำเนินงานธรรมาภิบาล การกำหนดวิธีบริหารจัดการ และระดับการดำเนินการมาก ได้แก่
จัดตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลและคณะทำงานหรือคณะอนุกรรมการดำเนินการเกี่ยวกับการสร้าง
ธรรมาภิบาล การตั้งปณิธานในการสร้างธรรมาภิบาล และติดตามประเมินผล ระยะที่ 2 ระหว่างการ

ประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล โดยรวมมีระดับการดำเนินการมาก และระยะที่ 3 หลังการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล มีระดับการดำเนินการมากที่สุด

2) สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด ระดับการดำเนินการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล มีรายละเอียดดังนี้ ระยะที่ 1 ก่อนเข้ารับการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล โดยรวมแล้วมีระดับการดำเนินการมาก ได้แก่ การตั้งปณิธานในการสร้างธรรมาภิบาล และติดตามประเมินผล ระดับการดำเนินการปานกลาง ได้แก่ จัดตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลและคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการดำเนินการเกี่ยวกับการสร้างธรรมาภิบาล กำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องในการสร้างธรรมาภิบาล กำหนดนโยบายและแนวทางการดำเนินงานธรรมาภิบาล การกำหนดวัตถุประสงค์สหกรณ์และร่วมสร้างคุณค่าของสหกรณ์ กำหนดวิธีบริหารจัดการ และ ระยะที่ 2 ระหว่างเข้ารับการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล โดยรวมแล้วมีระดับการดำเนินการปานกลาง และระยะที่ 3 หลังการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล โดยรวมแล้วมีระดับการดำเนินการมาก

3) สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด ระดับการดำเนินการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล มีรายละเอียดดังนี้ ระยะที่ 1 ก่อนเข้ารับการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล โดยรวมแล้วมีระดับการดำเนินการมาก ยกเว้นด้านการจัดตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลและคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการดำเนินการเกี่ยวกับการสร้างธรรมาภิบาล มีระดับการดำเนินการปานกลาง ระยะที่ 2 ระหว่างเข้ารับการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล โดยรวมแล้วมีระดับการดำเนินการปานกลาง และระยะที่ 3 หลังการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล โดยรวมแล้วมีระดับการดำเนินการมาก

ดังนั้น ระดับการดำเนินการของสหกรณ์ทั้ง 3 แห่ง สามารถสรุปได้ดังนี้ ระยะก่อนและหลังเข้ารับการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด มีระดับการดำเนินการมากที่สุด และระหว่างเข้ารับการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล มีระดับการดำเนินการมาก ส่วนสหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด และสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด มีระดับการดำเนินการเหมือนกันทั้ง 3 ระยะได้แก่ ระยะก่อนและหลังเข้ารับการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล มีระดับการดำเนินการมาก และระหว่างเข้ารับการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล มีระดับการดำเนินการปานกลาง

5. แนวทางการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดตาก

จากการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านธรรมาภิบาล และจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ ได้แก่ คณะกรรมการและผู้จัดการสหกรณ์ที่รับผิดชอบดูแลด้านธรรมาภิบาล จำนวน 9 คน เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ จำนวน 3 คน และคณะทำงานประเมินธรรมาภิบาล จำนวน 2 คน รวมทั้งสิ้น 14 คน สามารถสรุปแนวทางการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดตาก ดังนี้

5.1 ด้านสหกรณ์

แนวทางการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด ที่ผ่านการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ผลการสัมภาษณ์ปรากฏมีแนวทางดังนี้

1) คณะกรรมการร่วมกับฝ่ายจัดการสหกรณ์มีความตั้งใจและสมัครใจเข้าร่วมโครงการฯ มีการตั้งปณิธานที่แน่วแน่ในการจะสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในองค์กร

2) คณะกรรมการและฝ่ายจัดการศึกษาทำความเข้าใจในหลักธรรมาภิบาลตามเอกสารคู่มือที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ให้เป็นแนวทางเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์

3) สหกรณ์กำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายในการสร้างธรรมาภิบาลและแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจนและสอดคล้องกับพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาลทั้ง 9 หลัก ครอบคลุมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ สมาชิก เจ้าหน้าที่สหกรณ์ คู่ค้า ชุมชน และสังคม

4) สหกรณ์จัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อกำหนดทิศทางองค์กรในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2563 - 2567) เริ่มจากการทบทวนพันธกิจ วิสัยทัศน์ กำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลที่ชัดเจน เพื่อกำหนดทิศทางองค์กรมีวิธีการดังนี้

(1) จัดประชุม 3 ฝ่าย ได้แก่ สมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ

(2) วิเคราะห์สภาพปัจจัยภายใน ได้แก่ ผลการดำเนินงานในอดีตและปัจจุบัน สภาพปัญหาอุปสรรค การปฏิบัติงานของคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์

(3) จัดทำ SWOT

(4) ประเมินความเหมาะสมและกำหนดกิจกรรม/โครงการ

(5) ขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติโดยจัดทำแผนปฏิบัติการในรูปแบบของแผนงาน/โครงการ ประมาณการงบประมาณและผู้รับผิดชอบ และ

(6) นำเสนอเพื่อขออนุมัติจากที่ประชุมใหญ่

5) สหกรณ์เลือกใช้การสื่อสารหลากหลายช่องทาง ได้แก่ เว็บไซต์ เฟซบุ๊ก ไลน์ กลุ่ม ไลน์แอด วารสารสหกรณ์ ดิจประกาศจดหมายข่าว แผ่นพับและรายงานกิจการประจำปี เพื่อ

ชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปีแก่สมาชิก คณะกรรมการและเจ้าหน้าที่

6) สหกรณ์จัดทำตัวชี้วัดและเป้าหมายการดำเนินงาน ถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายในแนวตั้งจากบนลงล่างตามระดับสายบังคับบัญชาและแนวนอนตามระดับงานในตำแหน่งต่าง ๆ จัดให้มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยมีระบบเชื่อมโยงกับระบบจูงใจและระบบการให้โทษอย่างเป็นธรรมแก่คณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ ตลอดจนมีการยกย่องชมเชย ประกาศเกียรติคุณแก่สมาชิก เจ้าหน้าที่และคณะกรรมการที่ทำความดี

7) สหกรณ์จัดให้มีการบริหารจัดการด้านการควบคุมภายในที่ดี ได้แก่ มีการกำหนดระดับเจ้าหน้าที่เข้าถึงข้อมูล การกำหนดรายชื่อ จำนวน ผู้ลงนามเอกสารธุรกรรมทางการเงิน รับการตรวจสอบจัดทำบัญชีงบแสดงฐานะการเงินจากผู้สอบบัญชีเอกชน รับการประเมินการควบคุมภายในจากสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ จัดทำทะเบียนคุมทรัพย์สินและตรวจนับทรัพย์สินปีละ 1 ครั้ง มีแผนการจัดหาพัสดุ ครุภัณฑ์โดยคณะกรรมการ จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงาน มีการพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานเพื่อตรวจสอบหากพบความคลาดเคลื่อนของข้อมูล

8) สหกรณ์วางระบบคน ระบบงาน และเวลา เพื่อเตรียมการรับประเมินธรรมาภิบาล ดังนี้

(1) ระบบคนมีการแต่งตั้งคณะทำงานขึ้นมา 1 คณะมีหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์ ได้แก่ คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานส่งเสริมธรรมาภิบาล ประกอบด้วย คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลแก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์ทุกคน จัดให้มีเอกสารหลักฐานตามเกณฑ์ประเมินแยกตามหลักการทั้ง 9 หลัก ตลอดจนตอบข้อซักถามระหว่างการประเมินธรรมาภิบาล

(2) ระบบงานมีการแยกแยะงานที่เกี่ยวข้องในแต่ละหลักตามแผนกที่รับผิดชอบโดยตรง

(3) ด้านเวลา ขอความร่วมมือเจ้าหน้าที่หลังจากภารกิจงานหลักเพื่อเตรียมเอกสาร หลักฐานประกอบการประเมิน

9) คณะทำงานส่งเสริมธรรมาภิบาลรายงานผลการดำเนินงานผ่านที่ประชุม คณะกรรมการประจำเดือนเป็นประจำ และร่วมวิเคราะห์ผลจากการประเมินตามเกณฑ์ที่ได้คะแนนประเมินต่ำ ร่วมหาสาเหตุ แนวทางการแก้ไขเพื่อปรับปรุง พัฒนาให้ดีขึ้น

10) คณะกรรมการดำเนินการร่วมกับฝ่ายจัดการทบทวนธรรมาภิบาลที่เป็นอยู่ว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด เพื่อกำหนดรูปแบบและกระบวนการพัฒนาในการที่จะออกเป็นข้อกำหนดเพื่อปฏิบัติต่อไป

5.2 ด้านเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์

เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์เป็นผู้ประสานระหว่างกรมส่งเสริมสหกรณ์และสหกรณ์เป้าหมายที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ผลการสัมภาษณ์ปรากฏแนวทางการขับเคลื่อน ดังนี้

1) เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์และเจ้าหน้าที่กลุ่มงานที่รับผิดชอบด้านการแนะนำส่งเสริมธรรมาภิบาล ศึกษาทำความเข้าใจในสาระสำคัญของหลักเกณฑ์ธรรมาภิบาลในแต่ละหลักการอย่างถ่องแท้

2) ประสานงาน แนะนำ ส่งเสริม โน้มน้าวสหกรณ์เป้าหมายเพื่อให้บุคลากรสหกรณ์เกิดความรู้ ความเข้าใจในนโยบาย เป้าประสงค์ของโครงการให้เกิดการยอมรับและเข้าร่วมโครงการฯเกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง

3) กำกับ ติดตาม คอยเป็นที่ปรึกษา ให้ความช่วยเหลือทั้งด้านวิชาการ เอกสาร องค์ความรู้ให้แก่คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ และติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานของสหกรณ์ผ่านที่ประชุมประจำเดือน

5.3 ด้านคณะทำงานประเมินธรรมาภิบาล

ผลการสัมภาษณ์มีแนวทางการขับเคลื่อน โครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ปรากฏดังนี้

1) คณะทำงานประเมินธรรมาภิบาล ศึกษาทำความเข้าใจแนวคิด และเกณฑ์การประเมินแต่ละหลักอย่างถ่องแท้

2) คณะทำงานควรประเมิน โดยพิจารณาจากเอกสาร หลักฐานที่ปรากฏร่วมกับการสอบถามเจ้าหน้าที่ร่วมด้วย

3) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อตรง ไม่เอนเอียง ยึดเอกสารหลักฐานที่ประจักษ์ และมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติหน้าที่

ผลจากการสอบถามคณะกรรมการดำเนินการและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวของสหกรณ์ จำนวน 51 คน โดยจำแนกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ก่อนเข้ารับการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ระยะที่ 2 ระหว่างการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล และระยะที่ 3 หลังการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล พบว่าสหกรณ์ที่ผ่านเกณฑ์ประเมินมีการดำเนินการในแต่ละระยะที่มากกว่าสหกรณ์ที่ไม่ผ่านการประเมินทุกระยะ

ทุกข้ออย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ ทั้งนี้ สามารถสรุปแนวทางการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลตามระยะเวลาได้ดังนี้

ระยะที่ 1 ก่อนเข้ารับการประชุมสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล

- 1.1 สหกรณ์มีการตั้งปณิธานในการสร้างธรรมาภิบาลอย่างจริงจังและแบบมีส่วนร่วมร่วมกับทุกฝ่ายในสหกรณ์
- 1.2 สหกรณ์มีการกำหนดวัตถุประสงค์สหกรณ์และร่วมสร้างคุณค่าของสหกรณ์อย่างชัดเจน
- 1.3 สหกรณ์มีการกำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องในการสร้างธรรมาภิบาลอย่างชัดเจน
- 1.4 สหกรณ์มีการกำหนดนโยบายและแนวทางดำเนินงานธรรมาภิบาลอย่างชัดเจน
- 1.5 สหกรณ์มีการกำหนดวิธีบริหารจัดการอย่างชัดเจน
- 1.6 สหกรณ์มีการจัดตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลและคณะทำงาน หรือ คณะอนุกรรมการดำเนินการเกี่ยวกับการสร้างธรรมาภิบาลอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน
- 1.7 สหกรณ์มีการติดตามประเมินผลเป็นระยะๆ

ระยะที่ 2 ระหว่างเข้ารับการประชุมสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล

- 2.1 สหกรณ์มีระบบการจัดเก็บรวบรวมเอกสาร (การวางแผนงาน แผนคน และระยะเวลา) อย่างชัดเจน
- 2.2 สหกรณ์มีการกำหนดเจ้าหน้าที่/คณะกรรมการในการจัดเตรียมเอกสารประกอบการประเมินอย่างชัดเจน
- 2.3 สหกรณ์จัดระบบการนำเสนอและตอบข้อซักถามผู้ประเมินอย่างชัดเจนและเข้าใจตรงกัน
- 2.4 สหกรณ์ควรมีระยะเวลาในการเตรียมการประชุมเหมาะสม
- 2.5 ระยะเวลาและช่วงเวลาก่อนการประชุมควรเหมาะสมกับภาระงานของสหกรณ์
- 2.6 ควรมีการจัดการปัญหา อุปสรรคในระหว่างการประเมินอย่างเหมาะสม

ระยะที่ 3 หลังการประชุมสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล

- 3.1 การได้รับประโยชน์กับสหกรณ์และบุคคลที่เกี่ยวข้อง หลังการประชุมธรรมาภิบาลสหกรณ์ต้องได้รับประโยชน์ทั้งกรรมการ เจ้าหน้าที่ สมาชิกและส่วนงานที่เกี่ยวข้อง

3.2 สหกรณ์ต้องมีการวางแผนพัฒนาการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เมื่อสหกรณ์ได้รับการประเมินธรรมาภิบาลโดยคณะทำงานฯแล้ว สหกรณ์ได้วางแผนเพื่อพัฒนาการดำเนินการในเกณฑ์ต่าง ๆ ให้พัฒนาขึ้นและยั่งยืนต่อไป

3.3 สหกรณ์ต้องวางแผนเพื่อดำเนินการ แก้ไขในหลักเกณฑ์ที่คะแนนยังไม่ผ่านเกณฑ์ เมื่อสหกรณ์ได้รับการประเมินธรรมาภิบาลโดยคณะประเมินฯแล้ว สหกรณ์ได้วางแผนเพื่อดำเนินการ แก้ไขในหลักเกณฑ์ที่คะแนนยังไม่ผ่านเกณฑ์

3.4 สร้างความภาคภูมิใจหรือความเชื่อมั่นเมื่อสหกรณ์มีความสำเร็จในการดำเนินการ โครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล

3.5 สหกรณ์ควรนำปัญหา อุปสรรคและข้อจำกัดต่อการดำเนินการ โครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลมาร่วมกันวิเคราะห์หาแนวทางปรับปรุงต่อไป

3.6 สหกรณ์มีการกำหนดแนวทางการแก้ไขเพื่อให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินตามโครงการฯสู่การเป็นสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล

6. ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ ในการขับเคลื่อนโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล

ผลการสัมภาษณ์คณะกรรมการ ผู้จัดการสหกรณ์ เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์และคณะทำงานประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลจังหวัดตาก ถึงสภาพปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนสหกรณ์ออมทรัพย์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลในจังหวัดตาก ปรากฏดังนี้

6.1 ปัญหาและอุปสรรค

1. ด้านทรัพยากรบุคคล

- 1) ข้อจำกัดบุคลากรสหกรณ์ เชิงปริมาณและเชิงทักษะ รวมทั้งการอุทิศเวลา ความเสียสละ ทุ่มเท และมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน
- 2) ระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของสหกรณ์ไม่ชัดเจน การจัดทำคำสั่งมอบหมายงานไม่ได้กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบโดยตรง และไม่จัดทำให้เป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน

2. ด้านเกณฑ์การประเมิน

- 1) การตีความหมายหลักการแต่ละหลักการไม่ชัดเจน หลักการมีเนื้อหาที่กำกวมทำให้ผู้ปฏิบัติได้แก่ คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์และคณะทำงานตรวจประเมินธรรมาภิบาลสับสน

- 2) รายละเอียดในแต่ละหลักมีมากเกินไปเกิดความซ้ำซ้อนของเนื้อหาในการปฏิบัติ

- 3) การจัดเตรียมเอกสารหลักฐานประกอบการประเมินในหลักบางหลักซ้ำกัน
- 4) เกณฑ์การประเมินไม่มีหมายเหตุประกอบท้ายเพื่อชี้อธิบายข้อสังเกตที่ได้

นอกจากการ พิจารณาแต่เอกสารอย่างเดียว

3. ด้านการบริหารจัดการองค์กรสหกรณ์

- 1) สหกรณ์มีภาระกิจหลักที่ต้องปฏิบัติและการบริหารงานในเชิงลึกมีความซับซ้อน ตลอดจนความเข้มงวดของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติแต่ละสหกรณ์แตกต่างกัน
- 2) โครงสร้างการบริหารงานสหกรณ์มีกฎ ระเบียบ ขั้นตอน และลำดับชั้นบังคับบัญชา ทำให้การปฏิบัติงานต้องใช้ระยะเวลาพอสมควร
- 3) วิธีดำเนินการสร้างธรรมาภิบาล เป็นการเพิ่มต้นทุนในการดำเนินการ สหกรณ์ต้องวางแผนจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับแผนงาน กิจกรรมตั้งแต่ต้นปีบัญชีเพื่อขออนุมัติแผนงานในที่ประชุมใหญ่
- 4) สหกรณ์แต่ละแห่งมีรายละเอียดของการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการแตกต่างกันออกไป อันเกิดจากภาวะผู้นำของสหกรณ์ สมาชิกสหกรณ์บริบทและสภาพแวดล้อมของสหกรณ์

4. ด้านเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์และคณะทำงานประเมินธรรมาภิบาล

- 1) เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์มีการโยกย้ายการปฏิบัติงานตามคำสั่งของหน่วยงานต้นสังกัด ทำให้การปฏิบัติงานด้านการกำกับ แนะนำ ส่งเสริมธรรมาภิบาลไม่มีความต่อเนื่อง
- 2) คณะทำงานตรวจประเมินธรรมาภิบาลมีการเปลี่ยนตัวบุคคลที่ทำหน้าที่ประเมินเนื่องจากการโยกย้าย ติศการกิจงานหลัก หรืองานอื่นที่ได้รับมอบหมาย เมื่อส่งคนใหม่มาทดแทนไม่มีการถ่ายทอดงานระหว่างกัน เกิดความไม่ต่อเนื่องของงาน
- 3) เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์และคณะทำงานตรวจประเมินบางรายขาดความรู้ความเข้าใจในสาระสำคัญของหลักเกณฑ์การประเมินธรรมาภิบาลและหลักการ วิธีการสหกรณ์อย่างถ่องแท้

5. ด้านนโยบายองค์กร

- 1) สหกรณ์มีการกำหนดนโยบายที่ยังไม่ชัดเจนในการที่จะมุ่งมั่นสู่การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานอย่างจริงจัง ทำให้การปฏิบัติไม่เกิดผลเป็นรูปธรรม
- 2) การดำเนินกิจกรรม/โครงการ ต้องผ่านการกำหนดนโยบายจากที่ประชุม คณะกรรมการและบรรจุในแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมกับแผนงาน นโยบายจึงสำคัญในการบ่งบอกถึงทิศทางเดินขององค์กร

6. ด้านการสื่อสาร

1) คณะกรรมการ ผู้บริหารและฝ่ายจัดการมีการสื่อสารและทำความเข้าใจยังไม่เพียงพอในเรื่องของแผนรวมขององค์กรให้ทุกคนที่รับผิดชอบได้ตระหนักถึงความสำคัญ และพร้อมที่จะขับเคลื่อนธรรมาภิบาลเพื่อใช้ในการบริหารงานสหกรณ์อย่างจริงจัง

2) ด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ยังไม่สามารถปรับตัวได้ ยังมองว่าธรรมาภิบาลเป็นเรื่องใหม่ทำให้เกิดการยึดติดกับการปฏิบัติแบบเดิม ไม่มีความตระหนักและความใส่ใจในการจะนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานอย่างจริงจัง

7. ด้านงบประมาณ

1) สำนักงานสหกรณ์จังหวัดตากไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณเพื่อจัดประชุมคณะทำงานตรวจประเมินธรรมาภิบาล ก่อนเข้าตรวจประเมินจริง

2) การกำหนดแผนปฏิบัติงานประจำปีสหกรณ์ต้องกำหนดโครงการ กิจกรรม และงบประมาณด้านธรรมาภิบาลด้วย

6.2 ข้อเสนอแนะ

1) ด้านเกณฑ์การประเมิน ควรมีการใช้ภาษาที่สามารถสื่อสารเข้าใจได้ง่าย เพื่อให้ผู้มีส่วนร่วมในการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์ปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง เมื่อผู้ปฏิบัติได้อ่านแล้วไม่รู้สึกลังการไกลเกินเอื้อมหรือยากในการปฏิบัติและควรจัดทำสื่อให้ทันสมัยเหมาะสมกับบริบทสหกรณ์แต่ละประเภทเพื่อเป็นแนวทางการนำไปปฏิบัติ และควรมีคำถามปลายเปิดหรือช่องหมายเหตุประกอบท้ายแบบประเมินเพื่อให้บันทึกเหตุการณ์หรือข้อค้นพบที่ได้ปรากฏขึ้น

2) ด้านการแนะนำส่งเสริม เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ต้องปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ มีความสามารถ มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อรับฟังปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะจากสหกรณ์และนำมาบูรณาการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

3) ควรมีคณะทำงานส่งเสริมธรรมาภิบาลที่เข้าประเมินตามเกณฑ์ขั้นต้นแก่สหกรณ์ก่อน เพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการประเมินจริงจากคณะทำงานตรวจประเมินธรรมาภิบาลจังหวัด

4) ด้านงบประมาณ ควรมีการจัดสรรงบประมาณจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ เพื่อใช้ในการประชุมคณะทำงานตรวจประเมินธรรมาภิบาลจังหวัด

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การขับเคลื่อนสหกรณ์ออมทรัพย์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลในจังหวัดตาก” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) สภาพทั่วไปและผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดตาก 2) วิธีการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล 3) ระดับการดำเนินการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล 4) แนวทางการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล และ 5) ปัญหาและอุปสรรคในการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดตาก

ประชากรในการวิจัย คือ สหกรณ์ออมทรัพย์ที่สมัครใจเข้าร่วมโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลในจังหวัดตาก ในปีงบประมาณ พ.ศ.2562 และได้รับการตรวจประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลครบทั้ง 9 หลัก จำนวน 3 แห่ง ได้แก่ 1) สหกรณ์ออมทรัพย์ครุตาก จำกัด 2) สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัดและ 3) สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด ผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ (Key Informant) ด้วยวิธีเลือกแบบเจาะจง (Criterion Based Selection) จากประชากรที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีความรู้ ความเข้าใจและสามารถให้ข้อมูลด้านการใช้ธรรมาภิบาลเพื่อขับเคลื่อนการบริหารงานสหกรณ์ ประกอบด้วย 1) ผู้ถูกสัมภาษณ์ จำนวนทั้งสิ้น 14 คน ได้แก่ (1) คณะกรรมการดำเนินการ สหกรณ์ละ 2 คน จำนวนทั้งสิ้น 6 คน (2) ฝ่ายจัดการสหกรณ์ สหกรณ์ละ 1 คน จำนวนทั้งสิ้น 3 คน (3) คณะกรรมการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลจังหวัดตาก จำนวน 2 คนและ (4) เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ที่รับผิดชอบด้านการแนะนำส่งเสริมสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล จำนวน 3 คน 2) ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวนทั้งสิ้น 51 คน ได้แก่ (1) คณะกรรมการดำเนินการ สหกรณ์ละ 15 คน จำนวน 45 คนและ (2) ฝ่ายจัดการสหกรณ์ สหกรณ์ละ 2 คน จำนวน 6 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ 1) แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และ 2) แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) การจัดลำดับ แล้วสรุปเขียนบรรยายเป็นความเรียงทีละประเด็น การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้การวิเคราะห์ผ่านโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ทั้งนี้ จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลและประมวลผลโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

1. สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยการขับเคลื่อนสหกรณ์ออมทรัพย์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลในจังหวัดตาก ผู้วิจัยสรุปผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย มีดังนี้

1.1 สถานภาพทั่วไปของสหกรณ์และประชากรผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ

1.1.1 สถานภาพทั่วไปของสหกรณ์ ผลการวิจัยพบว่า

- 1) สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด จดทะเบียนเมื่อวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2504 ปัจจุบันมีสมาชิก จำนวน 5,355 คน คณะกรรมการดำเนินการ 15 คน เจ้าหน้าที่สหกรณ์ 17 คน ทุนดำเนินงาน 2,512,925,534.60 บาท ในปี 2562 มีกำไรสุทธิ 182,419,594.54 บาท
- 2) สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด จดทะเบียนก่อตั้งเมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม 2531 ปัจจุบันมีสมาชิก จำนวน 3,092 คน คณะกรรมการดำเนินการ 15 คน และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ 9 คน ทุนดำเนินงาน 1,412,575,523.63 บาท ในปี 2562 มีกำไรสุทธิ 97,037,037.64 บาท
- 3) สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด จดทะเบียนก่อตั้งเมื่อวันที่ 20 เมษายน 2516 ปัจจุบันมีสมาชิก จำนวน 1,117 คน คณะกรรมการดำเนินการ 15 คน และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ 8 คน ทุนดำเนินงาน 405,890,320.48 บาท ในปี 2562 มีกำไรสุทธิ 35,364,687.74 บาท

ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ทั้ง 3 แห่ง มีกำไรสุทธิเพิ่มอย่างต่อเนื่อง

1.1.2 สถานภาพทั่วไปของประชากรผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ ผลการวิจัยพบว่า

- 1) สภาพทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ พบว่าส่วนมากเป็นเพศชาย จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 64.29 เมื่อจำแนกตามอายุ พบว่าส่วนมากมีอายุ 61 ปี ขึ้นไป จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 35.71 จำแนกตามระดับการศึกษา ส่วนมากมีระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 64.29 และจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน พบว่าส่วนมากมีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 21-25 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 35.71
- 2) สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าส่วนมากเป็นเพศชาย จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 86.28 เมื่อจำแนกตามอายุ พบว่าส่วนมากมีอายุระหว่าง 51 – 60 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 52.94 จำแนกตามระดับการศึกษา ส่วนมากมีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 64.71 จำแนกตามการดำรงตำแหน่งในสหกรณ์ พบว่าส่วนมากดำรง

ตำแหน่งคณะกรรมการอื่น จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 58.82 และเมื่อจำแนกตามประสบการณ์ทำงานในสหกรณ์ พบว่าส่วนมากมีประสบการณ์ระหว่าง 1 – 5 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 68.62

1.2 ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดตาก โดยแยกเป็นรายสหกรณ์ ดังนี้

1) **สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด** ผลการวิจัยพบว่า สหกรณ์มีผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลตามเกณฑ์ธรรมาภิบาล 9 หลัก ผ่านเกณฑ์ทั้ง 9 หลัก ได้คะแนนเต็ม 8 หลัก ยกเว้นหลักที่ 7 หลักการมอบอำนาจ ได้คะแนน 6.44 จากคะแนนเต็ม 7.00

2) **สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด** ผลการวิจัยพบว่า สหกรณ์มีผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ตามเกณฑ์ธรรมาภิบาล 9 หลัก ไม่ผ่านเกณฑ์ทั้ง 9 หลัก โดยได้คะแนนต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดทุกหลัก

3) **สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด** ผลการวิจัยพบว่า สหกรณ์มีผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ตามเกณฑ์ธรรมาภิบาล 9 หลัก ไม่ผ่านเกณฑ์ทั้ง 9 หลัก โดยได้คะแนนต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดทุกหลัก

1.3 วิธีการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดตาก

ผลการวิจัย วิธีการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลในการบริหารงานสหกรณ์ พบว่า วิธีการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลสามารถแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 ก่อนเข้ารับการประเมิน ระยะที่ 2 ระหว่างเข้ารับการประเมินและระยะที่ 3 หลังการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ดังนี้

ระยะที่ 1 ระยะก่อนเข้ารับการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล มีการดำเนินการดังนี้

1) การตั้งปณิธานในการสร้างธรรมาภิบาล

(1) การตั้งปณิธานในการสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในองค์กรของคณะกรรมการดำเนินการร่วมกับฝ่ายจัดการของสหกรณ์ พบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์ทั้ง 3 แห่ง มีการตั้งปณิธานโดยเชื่อว่าธรรมาภิบาลจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นและความศรัทธาแก่มวลสมาชิกและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับสหกรณ์ อันจะส่งผลดีแก่สหกรณ์ในทุกด้าน ได้แก่ เกิดความเชื่อมั่นในการดำเนินงานของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการเป็นไปด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้ เสริมสร้างองค์กรให้มีศักยภาพ และส่งเสริมผลการดำเนินงานของสหกรณ์ให้บรรลุเป้าหมาย

(2) ความเข้าใจในการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์ของคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการสหกรณ์ พบว่า สหกรณ์ทั้ง 3 แห่งมีความเข้าใจดังนี้ สหกรณ์ออมทรัพย์

ครุฑาก จำกัด ได้นำหลักธรรมาภิบาลบรรจุไว้ในแผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2563-2567) ของ สหกรณ์ และประชาสัมพันธ์ถึงประโยชน์ของธรรมาภิบาลแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้มีส่วนร่วมในการ ดำเนินกิจกรรมของสหกรณ์ สหกรณ์ออมทรัพย์สาทรนครสุขตาก จำกัด มีความเข้าใจในการสร้าง ธรรมาภิบาลว่าเกี่ยวข้องกับระบบและบริบทของสหกรณ์ ประกอบด้วยบุคคลหลายฝ่ายที่เชื่อมโยง กัน และสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด มีความเข้าใจการสร้างธรรมาภิบาล ให้เกิดในองค์กรว่าการปฏิบัติงานของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการภายใต้พระราชบัญญัติสหกรณ์ ระเบียบและข้อบังคับนั้นมีความสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล

(3) ความตั้งใจและสมัครใจเข้าร่วมโครงการของคณะกรรมการและฝ่าย จัดการสหกรณ์ พบว่า สหกรณ์ทั้ง 3 แห่ง มีความยินดีและตั้งใจสมัครเข้าร่วมโครงการฯ และมุ่งที่จะ นำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานเพื่อให้ผ่านการประเมินเป็นสหกรณ์สีขาว ด้วยธรรมาภิบาล

2) การกำหนดวัตถุประสงค์สหกรณ์และร่วมสร้างคุณค่าของสหกรณ์

(1) การคำนึงถึงการนำธรรมาภิบาลมาสร้างคุณค่าของสหกรณ์เป็นหลัก และตรงตามเป้าหมายของสหกรณ์ โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดทำธรรมาภิบาล พบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์ครุฑาก จำกัด กำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดทำธรรมาภิบาลที่สอดคล้องกับ นโยบายและประเด็นยุทธศาสตร์ระยะปานกลาง 5 ปี ของสหกรณ์ (พ.ศ. 2563-2567) คือ ประเด็น ยุทธศาสตร์ ที่ 2 การบริหารจัดการการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อประโยชน์สูงสุด ซึ่งตรง ตามเป้าหมายของสหกรณ์ที่ต้องการบริหารงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สมาชิก สหกรณ์ออม ทรัพย์สาทรนครสุขตาก จำกัดและสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด ได้กำหนด วัตถุประสงค์ในการจัดทำธรรมาภิบาลเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างถูกต้อง โปร่งใส องค์กรมี ความเข้มแข็งและสอดคล้องกับหลักการสหกรณ์

(2) ธรรมาภิบาลในสหกรณ์เป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมาย/ ข้อกำหนดของกรมส่งเสริมสหกรณ์ และสอดคล้องกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สหกรณ์ออมทรัพย์ทั้ง 3 แห่ง ได้กำหนดใช้หลักธรรมาภิบาลที่เป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมายที่ เกี่ยวข้องอันได้แก่ พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2562 และระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์

(3) การจัดทำ/ทบทวนพันธกิจ และกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ในการสร้าง ธรรมาภิบาลของสหกรณ์ในระยะสั้นและระยะยาว และครอบคลุมทุกส่วนในสหกรณ์ สหกรณ์ออมทรัพย์ครุฑาก จำกัด มีการทบทวนพันธกิจ วิสัยทัศน์ เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2562-2563) บรรจุโครงการ กิจกรรม ผ่านแผนปฏิบัติการประจำปี โดยมุ่งเน้นการทำงาน

เชิงรุก ครอบคลุมทุกส่วนของสหกรณ์ สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัดและสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด สหกรณ์ไม่มีแผนยุทธศาสตร์และแผนกลยุทธ์ จึงไม่ได้ทำการทบทวนพันธกิจและวิสัยทัศน์ มีเพียงการจัดทำโครงการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์และบรรจุไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี

(4) การจัดทำธรรมาภิบาลอย่างเป็นระบบ และมีการสื่อสารที่ต้องสื่อสารกับทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์ สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด มีการจัดทำโครงการและวางแผนงบประมาณ มีวิธีการสื่อสารได้แก่ ออกคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานส่งเสริมธรรมาภิบาล รองผู้จัดการสหกรณ์ (รักษาการในตำแหน่งผู้จัดการ) ถ่ายทอดนโยบายด้านธรรมาภิบาลแก่เจ้าหน้าที่ผ่านการประชุมประจำเดือน ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อ ได้แก่ เว็บไซต์ ไลน์กรุป เฟสบุ๊ก จดหมายข่าว หนังสือเวียน วารสารสหกรณ์แก่สมาชิกสหกรณ์เพื่อนำเสนอข้อมูล ข่าวสาร กฎ ระเบียบ และข้อบังคับของสหกรณ์ สหกรณ์มีระบบการตรวจสอบข้อมูลของสมาชิกเพื่อเข้าถึงข้อมูลส่วนบุคคล เช่น หุ่น เงินฝาก เงินกู้ ภาระค้ำประกัน สมาชิกสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้ตลอดเวลาและสหกรณ์จัดทำสถิติการเข้าถึงสื่อต่าง ๆ ของสมาชิกรวมทั้งมีกลองรับความคิดเห็นเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงาน สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัดและสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด มีวิธีการสื่อสารคล้ายกัน ได้แก่ สหกรณ์ประชาสัมพันธ์ผ่านไลน์กรุป แอปพลิเคชันสมาชิกแอมเบอร์ หนังสือเวียน วารสารสหกรณ์ หนังสือเวียนและติดป้ายประกาศประชาสัมพันธ์

(5) การจัดตั้งคณะกรรมการ/อนุกรรมการ/คณะทำงานขึ้นมาชุดหนึ่ง เพื่อดำเนินการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์ สหกรณ์ออมทรัพย์ทั้ง 3 แห่งมีการแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมาคณะหนึ่งจากคณะกรรมการดำเนินงาน เรียกว่า คณะทำงานส่งเสริมธรรมาภิบาลและมีการมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบในหลักธรรมาภิบาลแต่ละหลักแก่คณะกรรมการร่วมกับฝ่ายจัดการสหกรณ์

3) กำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องในการสร้างธรรมาภิบาล

(1) การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ได้แก่ สมาชิก เจ้าหน้าที่ สหกรณ์ คู่ค้า ชุมชน สังคม รัฐบาล หรือทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสหกรณ์) สหกรณ์ออมทรัพย์ทั้ง 3 แห่งให้ความสำคัญแก่ทุกส่วนที่เกี่ยวข้องได้แก่ สมาชิก เจ้าหน้าที่สหกรณ์ คู่ค้า ชุมชน สังคม รัฐบาล และทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสหกรณ์โดยผ่าน โครงการและกิจกรรมระบุไว้ในแผนปฏิบัติงานประจำปี

(2) การสร้างธรรมาภิบาล โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใดที่เห็นว่าสำคัญที่สุดก่อน สหกรณ์ออมทรัพย์ทั้ง 3 แห่ง ได้คำนึงถึงสมาชิกสหกรณ์เป็นอันดับแรกเพราะ

สมาชิกมีฐานะเป็นเจ้าของและลูกค้าสหกรณ์ การดำเนินการใด ๆ ต้องคำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดของสมาชิกและเพื่อให้สมาชิกมีความกินดี อยู่ดี มีสันติสุข

4) กำหนดนโยบายและแนวทางดำเนินงานธรรมาภิบาล

(1) การกำหนดหลักเกณฑ์ นโยบาย และแนวทางดำเนินงานของสหกรณ์ เรื่องธรรมาภิบาล โดยใช้ภาษาที่สามารถสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจได้ทั่วถึงและชัดเจน สามารถเข้าใจได้ง่าย สหกรณ์ออมทรัพย์ครุตก จำกัด กำหนดนโยบายด้านธรรมาภิบาลไว้ในแผนยุทธศาสตร์สหกรณ์ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 เพิ่มประสิทธิภาพบริหารจัดการให้มีความทันสมัย สนองกลยุทธ์ที่ 6 พัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีการถ่ายทอดนโยบายและแนวทางการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลแก่คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการและสมาชิก ได้รับทราบโดยผ่านการสื่อสารหลายช่องทาง สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขสุโขทัย จำกัด และสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด ใช้วิธีการออกคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานส่งเสริมธรรมาภิบาล เพื่อแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบแก่คณะกรรมการและฝ่ายจัดการในแต่ละหลัก และใช้เวทีการประชุมคณะกรรมการประจำเดือนมีผู้จัดการรายงานความก้าวหน้าการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลเป็นประจำ

(2) การกำหนดนโยบายที่ชัดเจนเพื่อสร้างความร่วมมือในหมู่เจ้าหน้าที่ สหกรณ์โดยคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ สหกรณ์ออมทรัพย์ทั้ง 3 แห่ง ดำเนินการโดยการมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบตามคำสั่งคณะทำงานส่งเสริมธรรมาภิบาล และในแผนปฏิบัติงานประจำปีมีการกำหนดตัวชี้วัดแก่เจ้าหน้าที่เป็นรายบุคคล เพื่อให้เจ้าหน้าที่ได้รับทราบนโยบาย ขอบเขต หน้าที่ความรับผิดชอบของตนเพื่อขับเคลื่อนแผนงานประจำปีให้เกิดบรรลุตามแผนงานที่วางไว้

(3) สหกรณ์มีผู้เชี่ยวชาญคอยให้คำปรึกษา และมีการตรวจสอบภายในเป็นระยะทั้งภายในสหกรณ์และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง สหกรณ์ออมทรัพย์ทั้ง 3 แห่ง มีการตรวจสอบจากผู้ตรวจสอบกิจการที่ได้รับการแต่งตั้งจากที่ประชุมใหญ่ ผู้สอบบัญชีเอกชน ตรวจสอบการทำงานด้านการเงินและบัญชี เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์จากสำนักงานสหกรณ์จังหวัดตาก กำกับ แนะนำ ส่งเสริมด้านการดำเนินงานภายใต้พระราชบัญญัติสหกรณ์ และมีคณะกรรมการดำเนินการทำหน้าที่บริหารงานสหกรณ์

5) การกำหนดวิธีบริหารจัดการ

(1) การสร้างความตระหนักให้กับเจ้าหน้าที่สหกรณ์และสมาชิกสหกรณ์ คู่ค้า ชุมชน สังคม รัฐบาลเห็นความสำคัญของธรรมาภิบาลและให้ความร่วมมือ สหกรณ์ออมทรัพย์ครุตก จำกัด สร้างความตระหนักแก่สมาชิกผ่านโครงการต่าง ๆ ได้แก่ โครงการส่งเสริมศักยภาพ

การมีส่วนร่วมของสมาชิกในการบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล โครงการพบเพื่อนสมาชิก และประชาสัมพันธ์ตามสื่อต่าง ๆ ของสหกรณ์ ด้านเจ้าหน้าที่สหกรณ์และคณะกรรมการผ่านกิจกรรมศึกษาดูงานสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จด้านการดำเนินงานธรรมาภิบาลและเข้าร่วมกิจกรรม/โครงการตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนด สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด สร้างความตระหนักโดยการรายงานแผน-ผลการปฏิบัติงานผ่านที่ประชุมคณะกรรมการประจำเดือน ที่ประชุมเจ้าหน้าที่ประจำเดือนและที่ประชุมใหญ่ และสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด สร้างความตระหนักโดยการจัดทำจรรยาบรรณของคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ให้ถือปฏิบัติ ดำเนินงานภายใต้ระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์ และเผยแพร่ความรู้ เช่น การคิดบัญชีประชาสัมพันธ์ที่ด้านหน้าสหกรณ์

(2) การกำหนดหรือรณรงค์ให้ทุกคนในสหกรณ์สนับสนุนและปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ มีการสื่อสารที่ถูกต้อง ชัดเจนและครบถ้วนด้วยภาษาที่เข้าใจง่ายและสามารถปฏิบัติได้ สหกรณ์ออมทรัพย์ทั้ง 3 แห่ง รณรงค์ให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องในสหกรณ์มีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนธรรมาภิบาล ได้แก่ การประชุมคณะกรรมการดำเนินการประจำเดือน การออกคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการส่งเสริมธรรมาภิบาล

6) จัดตั้งคณะกรรมการกำกับและคณะทำงานหรือคณะอนุกรรมการดำเนินการเกี่ยวกับการสร้างธรรมาภิบาล

(1) การจัดตั้งคณะอนุกรรมการติดตามผลการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์ สหกรณ์ออมทรัพย์ทั้ง 3 แห่ง ไม่ได้มีการแต่งตั้งคณะอนุกรรมการแต่ใช้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ติดตามผลการดำเนินงานและให้ฝ่ายจัดการรายงานผลต่อที่ประชุมคณะกรรมการประจำทุกเดือน

(2) การติดตามผลและรายงานผลความก้าวหน้าของคณะอนุกรรมการให้คณะกรรมการดำเนินการทราบทุกเดือน สหกรณ์ออมทรัพย์ทั้ง 3 แห่ง มีการรายงานผลความก้าวหน้าการดำเนินงานและการจัดกิจกรรมต่าง ๆ โดยผู้จัดการหรือเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องผ่านที่ประชุมคณะกรรมการประจำเดือน

7) ติดตามประเมินผล

การกำหนดตัวชี้วัดหรือ Key Performance Indicators (KPI) ตามที่ได้กำหนดวัตถุประสงค์ และแนวทางดำเนินการไว้อย่างชัดเจน โดยคณะกรรมการดำเนินการ สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัดและสหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด มีการกำหนดตัวชี้วัดแก่เจ้าหน้าที่และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี โดยคณะประเมินผลการปฏิบัติงานที่

สหกรณ์ได้แต่งตั้งขึ้น และสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายที่ 34 จำกัด อยู่ระหว่างการจัดทำตัวชี้วัด

ระยะที่ 2 ระหว่างเข้ารับการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล

1) ระบบการจัดเก็บรวบรวมเอกสาร (การวางแผนงาน แผนคน และระยะเวลา) สหกรณ์ทั้ง 3 แห่ง จัดเตรียมเอกสารในตู้ที่แบ่งแยกเป็นหมวดหมู่ตามหลักธรรมาภิบาล 9 หลัก สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด และสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด จัดเก็บเอกสารในแฟ้มข้อมูลและไฟล์ในคอมพิวเตอร์ โดยมีเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบสามารถตรวจสอบได้ และด้านการวางแผนบุคลากร สหกรณ์ทั้ง 3 แห่งแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบตามหลักธรรมาภิบาลแต่ละหลักและมีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการและฝ่ายจัดการดูแลรับผิดชอบจัดเตรียมเอกสารหลักฐานในแต่ละหลัก ระยะเวลาเตรียมเอกสารหลักฐานสหกรณ์ได้ขอความร่วมมือเจ้าหน้าที่ สหกรณ์จัดเตรียมเอกสารหลังจากเลิกงานตามภาระกิจงานหลักวันละ 1-2 ชั่วโมง สหกรณ์เตรียมเอกสารที่เกี่ยวข้องก่อนล่วงหน้าที่จะมีการเข้ารับการประเมิน

2) การกำหนดเจ้าหน้าที่/คณะกรรมการในการจัดเตรียมเอกสารประกอบการประเมิน ให้คณะกรรมการร่วมกับฝ่ายจัดการที่รับผิดชอบในหลักธรรมาภิบาลแต่ละหลัก จัดเตรียมเอกสารที่เกี่ยวข้อง

3) การจัดระบบการนำเสนอและตอบข้อซักถามผู้ประเมิน สหกรณ์ทั้ง 3 แห่ง ให้คณะกรรมการร่วมกับฝ่ายจัดการที่รับผิดชอบในแต่ละหลักการนั้นตอบข้อซักถามผู้ประเมิน

4) ระยะเวลาในการเตรียมการประเมินและช่วงเวลาการประเมินเพียงพอและความเหมาะสม แต่ควรประเมินครั้งละ 5 หลัก หรือ 4 หลักก่อน เพราะประเมินทั้ง 9 หลัก เจ้าหน้าที่และคณะกรรมการมีภาระงานหลักด้านสหกรณ์ที่ต้องรับผิดชอบ

5) ปัญหา อุปสรรคในระหว่างการประเมิน ไม่มีปัญหา อุปสรรคในระหว่างการประเมิน

6) ผลการประเมินหลักธรรมาภิบาลผู้วิจัยใช้ข้อมูลทุกข้อมูมิจากรายงานผลประเมิน สหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ประจำปี 2562 จังหวัดตาก ดังนี้ สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด “ผ่าน” การประเมินครบทั้ง 9 หลัก สอดคล้องกับระดับการดำเนินการขับเคลื่อนสหกรณ์ สีขาวด้วยธรรมาภิบาล โดยรวมอยู่ในระดับมากและมากที่สุด สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด และ สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด “ไม่ผ่าน” การประเมินทั้ง 9 หลัก ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลที่พบส่วนมากหลักเกณฑ์การพิจารณาคล้ายกันและเอกสาร

หลักฐานที่ประกอบใช้เหมือนกัน ทำให้เกิดความซ้ำซ้อนของการเตรียมการและการให้คะแนนการประเมิน

ระยะที่ 3 หลังการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล

1) **ประโยชน์ต่อคณะกรรมการดำเนินการ** เจ้าหน้าที่ สมาชิก และส่วนงานที่เกี่ยวข้อง สหกรณ์ออมทรัพย์ครุตก จำกัด จัดหมวดหมู่ประโยชน์แต่ละด้านที่ได้รับการจากประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ดังนี้ (1) ประโยชน์ต่อการบริหารงาน (2) สมาชิก (3) คณะกรรมการดำเนินการ (4) เจ้าหน้าที่และ (5) ส่วนงานที่เกี่ยวข้อง สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขสุโขทัย จำกัด และสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด ประโยชน์ที่ได้รับคล้ายกันคือ (1) ทราบจุดที่ควรพัฒนาและแก้ไข เพื่อนำไปกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลในแต่ละหลักและ (2) เพื่อรองรับการประเมินในรอบปีถัดไป

2) **การวางแผนเพื่อพัฒนาการดำเนินการในเกณฑ์ต่าง ๆ ให้พัฒนาขึ้นและยั่งยืน** สหกรณ์ทั้ง 3 แห่ง วางแผนโดยการนำวัตถุประสงค์ในแต่ละหลักของธรรมาภิบาลมากำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์/แผนกลยุทธ์/แผนปฏิบัติการประจำปี ระบุกิจกรรม/โครงการ งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ และกำหนดตัวชี้วัดโดยบรรจุไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อเสนอและขออนุมัติในที่ประชุมใหญ่ และให้สอดคล้องกับบริบท โครงสร้าง สภาพแวดล้อมองค์กรและสอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล

3) **การวางแผนเพื่อดำเนินการแก้ไขในหลักเกณฑ์ที่คะแนนยังไม่ผ่านเกณฑ์** สหกรณ์ออมทรัพย์ครุตก จำกัด นำผลคะแนนการประเมินธรรมาภิบาลรายงานในที่ประชุมคณะกรรมการประจำเดือนและทบทวน ร่วมกันวิเคราะห์ในหลักเกณฑ์ที่ได้รับคะแนนการประเมินต่ำ สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขสุโขทัย จำกัดและสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด ไม่ผ่านการประเมินภายใต้โครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลในทุกหลัก วางแผนโดยนำผลการประเมินธรรมาภิบาลมาทบทวน วิเคราะห์ถึงสาเหตุ และวางแผนจัดทำแผนกลยุทธ์ กำหนดทิศทางองค์กร และแต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมภายในเพื่อตรวจสอบ กำกับ ดูแลการบริหารจัดการสหกรณ์ให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง

4) **ปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินการโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล** สหกรณ์ออมทรัพย์ครุตก จำกัด ได้แก่ (1) การเสียสละ ร่วมแรงร่วมใจจากทุกฝ่าย (2) นำนโยบายลงมาสู่การปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรม (3) ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และ (4) วางแผนขับเคลื่อนธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในทุกระดับขององค์กร ทั้งนี้ส่วนสำคัญที่สุดคือ (1) ความซื่อสัตย์ ความทุ่มเทในการทำงานของทุกฝ่าย การมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์ (2) สมาชิกให้ความร่วมมือกับกิจกรรมต่าง ๆ ของ

สหกรณ์เป็นอย่างดี และ (3) สหกรณ์ได้นำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานจนทำให้สามารถผ่านเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ได้ สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขสุโขทัย จำกัด ปัจจัยความสำเร็จของโครงการฯ คือ ความรับผิดชอบ ความสามัคคี และร่วมแรงร่วมใจกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การศึกษาหาความรู้ด้านธรรมาภิบาล จัดเตรียมเอกสารหลักฐานให้ครบและสมาชิกต้องร่วมตรวจสอบการทำงานและมีส่วนร่วมในทุกกิจกรรมของสหกรณ์ สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด ปัจจัยความสำเร็จคือ ความร่วมแรงร่วมใจจากทุกฝ่าย การกำหนดนโยบาย ภารกิจหน้าที่ งบประมาณที่สอดคล้องกับกิจกรรม การศึกษาหาความรู้ สร้างความเข้าใจในหลักธรรมาภิบาลและแนวทางปฏิบัติตามคู่มือ และบริหารงานภายใต้กฎระเบียบ ข้อบังคับสหกรณ์ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัดเพื่อสร้างความโปร่งใส ความน่าเชื่อถือ แก่ มวลสมาชิกและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์

5) ปัญหา อุปสรรคและข้อจำกัดต่อการดำเนินการโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล สหกรณ์ออมทรัพย์สุโขทัย จำกัด มีข้อจำกัด ดังนี้ (1) ด้านบุคลากรคือ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ต้องแบ่งเวลา หลังจากปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจงานหลักและงานนโยบายที่สหกรณ์เข้าร่วมเพื่อจัดเตรียมเอกสารหลักฐานประกอบการประเมิน (2) ด้านระยะเวลาคือ เวลาที่ใช้ในการเตรียมการประเมินกระชั้นชิด ประกอบกับช่วงระยะเวลาทำการประเมินในเดือนสิงหาคมใกล้เคียงกันกับช่วงเวลาที่สหกรณ์ต้องเตรียมการปิดงบการเงิน และ (3) ด้านการตีความหมายตามคู่มือบางหลักเกณฑ์ คำชี้แจงอธิบายไม่ชัดเจน บางหลักความหมายซ้ำซ้อน การใช้ภาษามุ่งเน้นเชิงวิชาการ และความหมายใกล้เคียงกัน ทำให้การจัดเตรียมเอกสารหลักฐานไม่ถูกต้อง สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขสุโขทัย จำกัด และสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด กล่าวถึงสภาพปัญหา อุปสรรคและข้อจำกัดที่คล้ายกันดังนี้ (1) ฝ่ายบริหารสหกรณ์บางส่วนมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องหลักธรรมาภิบาลไม่เพียงพอและเชิงทักษะการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานยังไม่ชัดเจน (2) ด้านบุคลากรของสหกรณ์ไม่พร้อมที่จะดำเนินการให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลที่ดีและปริมาณบุคลากรไม่เพียงพอ และ (3) เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ควรเข้ามาชี้แนะ หรือนิเทศ ติดตาม เพื่อช่วยเหลือสหกรณ์ในการเตรียมความพร้อมให้มากขึ้น

6) แนวทางการแก้ไขการดำเนินการเพื่อให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินตามโครงการฯ ผู้การเป็นสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล สหกรณ์ออมทรัพย์สุโขทัย จำกัด มีแนวทางการแก้ไข ดังนี้ (1) ด้านบุคลากร สหกรณ์ประกาศนโยบายด้านการขับเคลื่อนธรรมาภิบาลแก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ใช้วิธีการสื่อสาร สร้างความเข้าใจและให้เห็นความสำคัญของธรรมาภิบาล มีการจัดทำคำสั่งแต่งตั้งผู้รับผิดชอบงานส่งเสริมธรรมาภิบาลในสหกรณ์แยกตามหลักการและใช้หลักการพิจารณาความดีความชอบเพื่อกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่เกิดการปฏิบัติงาน และ (2) ด้านเวลา

สหกรณ์จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี จัดทำตารางปฏิบัติงานเพื่อเตรียมความพร้อมการประเมินในปีถัดไป สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด และสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด มีแนวทางการแก้ไข ดังนี้ (1) สร้างความรู้ ความเข้าใจแก่คณะกรรมการดำเนินการเจ้าหน้าที่สหกรณ์ให้ตระหนัก โดยมุ่งเน้นให้เห็นความสำคัญของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานอย่างจริงจัง และ (2) จัดทำคำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อมอบหมายเจ้าหน้าที่รับผิดชอบและขอความร่วมมือเพื่อร่วมกันดำเนินงาน

1.4 ระดับการดำเนินการสหกรณ์ในการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดตาก

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล เพื่อเป็นข้อมูลเชิงปริมาณสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการดำเนินงานของสหกรณ์ ในการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลในแต่ละสหกรณ์ ประกอบกับการสัมภาษณ์ในเบื้องต้นที่เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ มีดังนี้

ระยะที่ 1 ก่อนเข้ารับการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด มีระดับการดำเนินการมากที่สุด 4 ข้อ และระดับมาก 3 ข้อ สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด มีระดับการดำเนินการมาก 2 ข้อ และระดับปานกลาง 5 ข้อ และสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด มีระดับการดำเนินการมาก 6 ข้อ และระดับปานกลาง 1 ข้อ

ระยะที่ 2 ระหว่างเข้ารับการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด มีระดับการดำเนินการที่สุด 1 ข้อ และระดับมาก 5 ข้อ สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัดมีระดับการดำเนินการมาก 2 ข้อ และระดับปานกลาง 4 ข้อ และสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด มีระดับการดำเนินการปานกลาง 6 ข้อ

ระยะที่ 3 หลังเข้ารับการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด มีระดับการดำเนินการมากที่สุด 5 ข้อ โดยมีระดับปัญหา อุปสรรคและข้อจำกัดตามการดำเนินการในระดับปานกลางต่ำกว่าสหกรณ์อื่น สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด มีระดับการดำเนินการมากที่สุด 2 ข้อ ระดับมาก 2 ข้อ โดยมีระดับปัญหา อุปสรรคและข้อจำกัดตามการดำเนินการในระดับปานกลาง และสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด มีระดับการมากที่สุด 2 ข้อ ระดับมาก 2 ข้อ โดยมีระดับปัญหา อุปสรรคและข้อจำกัดตามการดำเนินการในระดับปานกลาง เช่นเดียวกัน แต่ระดับปัญหาอุปสรรคสูงสุด

1.5 แนวทางการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดตาก

ผู้วิจัยสรุปแนวทางการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ครุตาก จำกัด ซึ่งเป็นสหกรณ์ที่ผ่านการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ทั้ง 9 หลัก ตามตัวชี้วัดของกรมส่งเสริมสหกรณ์ สามารถสรุปแนวทางการขับเคลื่อนในแต่ละด้าน ดังนี้

1. ด้านสหกรณ์

- (1) สหกรณ์มีความตั้งใจและสมัครใจเข้าร่วมโครงการฯ
- (2) ตั้งเป้าหมายที่แน่วแน่ในการจะสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในองค์กร
- (3) ศึกษาทำความเข้าใจในหลักธรรมาภิบาลตามเอกสารคู่มือเพื่อใช้เป็นแนวทางในการประยุกต์กับการบริหารงานสหกรณ์
- (4) กำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายที่ชัดเจนในการสร้างธรรมาภิบาล และให้สอดคล้องกับพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาลทั้ง 9 หลัก โดยครอบคลุมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ได้แก่ สมาชิก เจ้าหน้าที่ คณะกรรมการ ประชาชนทั่วไป หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และรัฐวิสาหกิจ
- (5) ทบทวนพันธกิจ วิสัยทัศน์ จัดทำแผนยุทธศาสตร์/แผนกลยุทธ์ เพื่อกำหนดทิศทางองค์กรและเสนอข้อวารสารการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยเลือกใช้การสื่อสารหลากหลายช่องทาง ได้แก่ เว็บไซต์ เฟซบุ๊ก ไลน์กรุป วารสารสหกรณ์ ดิจประกาศ จดหมายข่าว แผ่นพับและรายงานกิจการประจำปี
- (6) สร้างความเชื่อมโยงและบูรณาการการปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ ได้แก่ คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการและสมาชิกให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสหกรณ์ที่วางไว้
- (7) ให้ความสำคัญในบทบาทของเจ้าหน้าที่แต่ละฝ่าย โดยการจัดทำตัวชี้วัดและเป้าหมายการดำเนินงาน ถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายในแนวคิดและแนวนอน
- (8) จัดให้มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายที่ตั้งไว้
- (9) สหกรณ์สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการและยุทธศาสตร์ของสหกรณ์ ได้แก่ ระบบเชื่อมโยงกับระบบจูงใจและระบบการให้โทษอย่างเป็นธรรม รวมทั้งมีการยกย่องชมเชย ประกาศเกียรติคุณแก่สมาชิก เจ้าหน้าที่และคณะกรรมการที่ทำความดี
- (10) จัดให้มีการบริหารจัดการด้านการควบคุมภายในที่ดี

(11) วางระบบคน ระบบงาน และเวลา เพื่อเตรียมการรับประเมินชมรมอภิบาล

(12) คณะทำงานส่งเสริมชมรมอภิบาลรายงานผลการดำเนินงานผ่านที่ประชุม คณะกรรมการประจำเดือนเป็นประจำ และร่วมวิเคราะห์ผลจากการประเมินตามเกณฑ์ที่ได้คะแนน ประเมินต่ำ ร่วมหาสาเหตุ แนวทางการแก้ไขเพื่อปรับปรุง พัฒนาให้ดีขึ้น

(11) คณะกรรมการดำเนินการร่วมกับฝ่ายจัดการทบทวนชมรมอภิบาลที่เป็นอยู่ว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด เพื่อกำหนดรูปแบบและกระบวนการพัฒนาใน การที่จะออกเป็นข้อกำหนดเพื่อปฏิบัติต่อไป

(12) สหกรณ์ดำเนินการขับเคลื่อนชมรมอภิบาลในแต่ละระยะของการ ประเมินชมรมอภิบาลอย่างจริงจังเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง

(13) สหกรณ์เสริมสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับ สหกรณ์ให้มีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับหลักชมรมอภิบาลหรือหลักแห่งความดีงาม ทั้ง 9 หลัก

2. ด้านเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์

(1) ศึกษาทำความเข้าใจในสาระสำคัญของหลักเกณฑ์ชมรมอภิบาลในแต่ละ หลักการอย่างถ่องแท้

(2) ประสานงาน แนะนำ ส่งเสริม โน้มน้ำวสหกรณ์เป้าหมายเพื่อให้บุคลากร สหกรณ์เกิดความรู้ ความเข้าใจในนโยบาย เป้าประสงค์ของโครงการให้เกิดการยอมรับและเข้าร่วม โครงการฯ เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง

(3) กำกับ ติดตาม เป็นที่ปรึกษา ให้ความช่วยเหลือทั้งด้านวิชาการ เอกสาร องค์กร ความรู้ให้แก่คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์

(4) ติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานของสหกรณ์ผ่านที่ประชุมประจำเดือน

3) ด้านคณะกรรมการประเมินชมรมอภิบาล

(1) ต้องมีความรู้ ทำความเข้าใจแนวคิดและเกณฑ์การประเมินแต่ละหลักอย่างถ่องแท้

(2) ด้านการประเมินควรพิจารณาจากเอกสาร หลักฐานที่ปรากฏร่วมกับการสอบถาม เจ้าหน้าที่ร่วมด้วย

(3) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อตรง ไม่เอนเอียง ยึดเอกสารหลักฐานที่ประจักษ์ และ มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติหน้าที่

1.6 ปัญหา อุปสรรคและข้อจำกัดต่อการดำเนินการโครงการสหกรณ์สีขาวด้วย ชมรมอภิบาล

จากการวิจัยการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยชมรมอภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดตาก พบปัญหา อุปสรรคแยกตามวัตถุประสงค์การวิจัย มีรายละเอียด ดังนี้

1.6.1 วิธีการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ใน จังหวัดตาก พบปัญหาและอุปสรรค ดังนี้

1) ด้านคณะกรรมการดำเนินการบางส่วนยังมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องหลักธรรมาภิบาลไม่ดีเพียงพอและความชำนาญ ทักษะการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ยังมีไม่มาก

2) ด้านเจ้าหน้าที่สหกรณ์ มีไม่เพียงพอ เนื่องจากภาระงานประจำมีปริมาณมากอยู่แล้ว และด้านความพร้อม ความเสถียร มุ่งมั่นและทุ่มเทที่จะดำเนินการให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลที่ดียังมีน้อย

3) ด้านเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์และคณะทำงานตรวจประเมินธรรมาภิบาล มีการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่และเปลี่ยนตัวทำให้การปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง

4) ด้านระยะเวลา เวลาที่ใช้ในการเตรียมการประเมินระดับชั้นขีดช่วงระยะเวลาทำการประเมินใกล้เคียงกันกับช่วงเวลาที่สหกรณ์ต้องเตรียมการปิดงบการเงิน ทำให้เจ้าหน้าที่ต้องปฏิบัติงานมากขึ้นและเตรียมเอกสารได้ไม่ครบ

5) ด้านการบริหารจัดการองค์กร โครงสร้างการบริหารงานสหกรณ์มีกฎระเบียบ ขั้นตอน และลำดับชั้นบังคับบัญชาและหากมองในเชิงลึกมีความซับซ้อน ความเข้มงวดของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติแต่ละสหกรณ์แตกต่างกัน ทำให้การปฏิบัติงานต้องใช้ระยะเวลานานและวิธีดำเนินการสร้างธรรมาภิบาล เป็นการเพิ่มต้นทุนแก่สหกรณ์

6) ด้านการตีความหมาย ตามคู่มือ โครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลในบางหลักเกณฑ์ คำชี้แจงอธิบายไม่ชัดเจน บางหลักเกณฑ์ความหมายซ้ำซ้อน การใช้ภาษามุ่งเน้นเชิงวิชาการเป็นที่เข้าใจได้ยากในการปฏิบัติ บางหลักเกณฑ์มีความหมายใกล้เคียงกันทำให้การจัดเตรียมเอกสารหลักฐานไม่ถูกต้อง

1.6.2 แนวทางการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดตาก พบปัญหาและอุปสรรค ดังนี้

1) การกำหนดทิศทางองค์กรยังไม่ชัดเจน

2) การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจให้กับสมาชิก กรรมการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์เพื่อรับทราบและเข้าใจในบทบาทหน้าที่ต่อการบรรลุเป้าหมายของสหกรณ์ยังไม่ครอบคลุม

3) การจัดทำแผนภูมิองค์กรที่มีความสอดคล้องกับภารกิจและกระบวนการหลักในการดำเนินงานของสหกรณ์ไม่ชัดเจน

4) จำนวนสมาชิกสหกรณ์มีจำนวนมากและมีความหลากหลายด้านอายุแต่ละช่วงวัย ประกอบกับอยู่พื้นที่ห่างไกล ทำให้การประชาสัมพันธ์ การสื่อสารยังไม่ทั่วถึง

2. อภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย การขับเคลื่อนสหกรณ์ออมทรัพย์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ในจังหวัดตาก ผู้วิจัยมีประเด็นที่สำคัญและอภิปรายผลจากสิ่งที่ค้นพบจากการศึกษาครั้งนี้ ดังนี้

2.1 วิธีการในการขับเคลื่อนสหกรณ์ออมทรัพย์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล สหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล คือ สหกรณ์ที่ผ่านการประเมินธรรมาภิบาลภายใต้โครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ ครบทั้ง 9 หลัก มีคะแนนรวมในทุกหลักร้อยละ 85 ขึ้นไป โดยมีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ บริหารจัดการ โดยยึดหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติใช้ในการดำเนินธุรกิจรูปแบบสหกรณ์บนพื้นฐานหลักวิธีการสหกรณ์ ผู้วิจัยพบว่า วิธีการในการขับเคลื่อนสหกรณ์ออมทรัพย์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลในจังหวัดตาก แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 ก่อนเข้ารับการประเมิน ระยะที่ 2 ระหว่างการประเมิน และระยะที่ 3 หลังการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ระยะที่ 1 ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล เริ่มจากสหกรณ์เปิดใจยอมรับ แล้วตั้งปณิธานในสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในองค์กร จากนั้นทำความเข้าใจการสร้างธรรมาภิบาล ศึกษาคู่มือ หลักเกณฑ์โครงการ แล้วทบทวนพันธกิจ วิสัยทัศน์ เพื่อกำหนดทิศทางองค์กรที่ชัดเจน และจัดทำแผนยุทธศาสตร์/แผนกลยุทธ์/แผนปฏิบัติงานประจำปี โดยขออนุมัติจากที่ประชุมใหญ่เพื่อเป็นกรอบการปฏิบัติงาน สร้างความเชื่อมโยงและบูรณาการการปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ ได้แก่ คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการและสมาชิกให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ที่วางไว้ ซึ่งสอดคล้องกับชาทินะ บือราเฮง (2556, น.132) ทำการศึกษาเรื่อง การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดยะลา พบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์ควรดำเนินงานด้วยปรัชญาของสหกรณ์และยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและเกิดความมั่นใจของสมาชิกสหกรณ์ ทั้งนี้ ธรรมาภิบาลที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่มั่นคงนั้น สมาชิกต้องเอาใจใส่ในบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของตนที่มีต่อสหกรณ์ รวมทั้งคณะกรรมการสหกรณ์ต้องเล็งเห็นถึงความสำคัญของการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในการบริหารและพัฒนาองค์กร จากนั้นสหกรณ์ทำการประชาสัมพันธ์ สร้างการกระตือรือร้นใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องให้มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมของสหกรณ์ กำหนดวัตถุประสงค์และร่วมสร้างคุณค่าของสหกรณ์เป็นหลัก โดยให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2562 ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ที่สอดคล้องกับสุพิน ศรีสะอาด (2558, น.73) ได้ทำการศึกษาเรื่องการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน พบว่า สหกรณ์กำหนดข้อบังคับโดยไม่ขัดต่อพระราชบัญญัติสหกรณ์ และควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามข้อบังคับ คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ปฏิบัติหน้าที่

ตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบและมติที่ประชุมใหญ่ที่บังคับใช้อย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้ง
 ดำเนินงานเพื่อประโยชน์ของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายด้วยความเป็นธรรมสอดคล้องกับขนาด กลมกลิ้ง
 (2552, น.71) ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์ในสถานศึกษา
 พบว่า การบริหารงานตามหลักนิติธรรม มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การที่คณะกรรมการใช้ระเบียบเป็น
 หลักในการบริหารงานสหกรณ์มากกว่าการใช้ดุลยพินิจส่วนตัวทำให้สามารถบริหารสหกรณ์ได้
 สำเร็จ สหกรณ์ใช้วิธีการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์ซึ่งสอดคล้องกับนวพร อยู่สบาย
 (2556, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์
 การเกษตรหุบกะพง จำกัด พบว่า การพัฒนาการประชาสัมพันธ์ข่าวสารสร้างความเข้าใจให้กับ
 สมาชิกอย่างทั่วถึงด้วยการสื่อสารแบบสองทาง กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานให้ชัดเจน เพื่อให้
 เกิดการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบสามารถตอบสนองสมาชิกได้เป็นอย่างดี สหกรณ์แต่งตั้ง
 คณะกรรมการ/คณะทำงาน/ทีมงาน เพื่อสร้างระบบการทำงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลให้
 สอดคล้องและปรับเข้ากับพื้นฐานสหกรณ์ ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายที่มีส่วน
 เกี่ยวข้อง โดยคำนึงถึงสมาชิกเป็นอันดับแรก จากนั้นกำหนดนโยบายเพื่อสร้างความร่วมมือในหมู่
 เจ้าหน้าที่ให้เปิดใจยอมรับในนโยบายและขอบเขตหน้าที่ให้ปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบของ
 ตน สอดคล้องกับกับ ขนาดดา กลมกลิ้ง (2552, น.71) พบว่า หลักความรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ยมาก
 ที่สุดคือ การที่คณะกรรมการดำเนินการหรือเจ้าหน้าที่สหกรณ์มีความตระหนักในหน้าที่และงานที่
 ได้รับมอบหมายทำให้สามารถบริหารสหกรณ์ได้สำเร็จ สหกรณ์มีผู้เชี่ยวชาญคอยให้คำปรึกษา
 มีการตรวจสอบภายในและภายนอก กำหนดตัวชี้วัดและประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีแก่
 เจ้าหน้าที่ ระหว่างเข้ารับการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล สหกรณ์สร้างระบบงาน/เวลา/
 บุคลากร ดังนี้ ระบบงานด้านการจัดเก็บรวบรวมเอกสารจัดเก็บในตู้เอกสารที่แบ่งแยกเป็นหมวดหมู่
 และจัดเก็บด้วยไฟล์ในคอมพิวเตอร์โดยมีเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบสามารถตรวจสอบได้ ด้านบุคลากร
 จัดระบบโดยการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบตามหลักธรรมาภิบาลแต่ละหลัก และออกคำสั่ง
 แต่งตั้งให้คณะกรรมการและฝ่ายจัดการดูแลรับผิดชอบจัดเตรียมเอกสารหลักฐานในแต่ละหลัก
 ด้านระบบการนำเสนอและตอบข้อซักถาม โดยให้คณะกรรมการร่วมกับฝ่ายจัดการที่รับผิดชอบใน
 แต่ละหลักการนั้นตอบข้อซักถามผู้ประเมิน สอดคล้องกับอัจฉรา ชูวงษ์ (2559, น.84) ศึกษาเรื่อง
 คุณภาพการให้บริการสหกรณ์ออมทรัพย์นำวิกโยธิน จำกัด พบว่า ในการดำเนินงานยังมีข้อจำกัด
 ด้านบุคลากรที่ไม่เพียงพอทั้งเชิงปริมาณและเชิงทักษะการปฏิบัติงานค่อนข้างมากจึงจำเป็นต้อง
 พัฒนาทักษะและเพิ่มปริมาณบุคลากรในการปฏิบัติงาน ซึ่งการประเมินควรประเมินทีละ 5 หลัก
 หรือ 4 หลัก ด้านผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล สหกรณ์ออมทรัพย์ครุตาก จำกัด
 “ผ่าน” การประเมินเป็น “สหกรณ์สีขาว” สหกรณ์ออมทรัพย์สาทรณสุขตาก จำกัดและสหกรณ์

ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด “ไม่ผ่าน” การประเมิน และระยะที่ 3 หลังการประเมิน สหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล สหกรณ์รายงานผลการประเมินธรรมาภิบาลต่อที่ประชุม คณะกรรมการและที่ประชุมใหญ่เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบ ร่วมวิเคราะห์หาสาเหตุ วิธีการแก้ไข ให้มีผลการประเมินที่ดีขึ้น

2.2 แนวทางการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดตาก

จากการศึกษาวิจัยแนวทางการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดตาก จากสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จคือ สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด ซึ่งมีแนวทางการปฏิบัติชัดเจน มีรายละเอียดดังนี้

2.2.1 ด้านสหกรณ์

ควรเปิดมุมมองใหม่เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีในการนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน ที่เป็นไปตามกระบวนการ ขั้นตอนการเข้าสู่ธรรมาภิบาลของสหกรณ์ ดังนี้ คณะกรรมการและฝ่ายจัดการตั้งใจและสมัครใจเข้าร่วมโครงการฯ และศึกษาทำความเข้าใจในหลักธรรมาภิบาลตามคู่มือที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนด เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานโดยกำหนดทิศทางดำเนินงานองค์กร ไว้อย่างชัดเจน และกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายจัดกระบวนการบริหารจัดการภายในองค์กร โดยสหกรณ์ทำการทบทวนพันธกิจ วิสัยทัศน์ และจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2563 – 2567) และสอดคล้องหลักธรรมาภิบาลทั้ง 9 หลักให้ครอบคลุมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ประชาสัมพันธ์ใช้การสื่อสารหลากหลายช่องทาง เพื่อสร้างความเข้าใจและบูรณาการค่านิยมร่วมที่พึงประสงค์ให้เข้ากับการบริหารงานสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม สอดคล้องกับนวพร อยู่สบาย (2556, บทคัดย่อ) พบว่า สหกรณ์ควรปรับปรุงด้านการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารจัดการ พัฒนาการประชาสัมพันธ์ข่าวสาร สร้างความเข้าใจให้กับสมาชิกอย่างทั่วถึงด้วยการสื่อสารแบบสองทาง กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานให้ชัดเจน เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบสามารถตอบสนองสมาชิกได้เป็นอย่างดี ด้านคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ ใช้การสร้างคน สร้างทีมงานอย่างมีระบบ แล้วจัดทำตัวชี้วัดและเป้าหมายการดำเนินงานร่วมกัน สอดคล้องกับ นวพร อยู่สบาย (2556, น.102) พบว่า ด้านประสิทธิผลการดำเนินงาน สหกรณ์ควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางการบริหารจัดการ สหกรณ์ไว้อย่างชัดเจน กำหนดตัวชี้วัด (KPI) เพื่อใช้ในการติดตามว่าสหกรณ์ได้ดำเนินการสำเร็จตามวัตถุประสงค์เพียงใด มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีระบบเชื่อมโยงกับระบบงานและระบบการให้โทษอย่างเป็นธรรม ตลอดจนมีการยกย่องชมเชย ประกาศเกียรติคุณแก่สมาชิก เจ้าหน้าที่และคณะกรรมการที่ทำความดี จัดให้มีการบริหารจัดการด้านการควบคุมภายในที่ดี มีการรายงานผลการดำเนินงานผ่านที่ประชุมคณะกรรมการประจำเดือนเป็นประจำ และร่วม

วิเคราะห์ผลจากการประเมินตามเกณฑ์ที่ได้คะแนนประเมินต่ำ หาสาเหตุ แนวทางการแก้ไขเพื่อปรับปรุง พัฒนาให้ดีขึ้น และทบทวนธรรมาภิบาลที่เป็นอยู่ว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด เพื่อกำหนดรูปแบบและกระบวนการพัฒนาในการที่จะออกเป็นข้อกำหนดเพื่อปฏิบัติต่อไป ดังนั้น คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์คือผู้นำองค์กร ต้องเล็งเห็นถึงความสำคัญของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารและพัฒนาสหกรณ์ ตลอดจนความซื่อสัตย์ สุจริตและความเสียสละของคณะกรรมการสหกรณ์จึงเป็นเรื่องสำคัญที่สุด เมื่อเจ้าหน้าที่และสมาชิกได้เห็นจะนำไปสู่ความไว้วางใจสหกรณ์และเกิดความร่วมมือ การมีส่วนร่วมและนำพาสหกรณ์ประสบความสำเร็จตามแผนงานที่วางไว้ สอดคล้องกับมณฑิรา มีรส (2558, น.88) พบว่า รูปแบบการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดปราจีนบุรีมีรูปแบบการบริหารงานที่มีผู้นำ (Leader) มีบทบาทในการชี้นำองค์กรในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กรในการสร้างการเรียนรู้ ส่งเสริมผลการดำเนินงาน มีความรับผิดชอบต่อสังคมให้ความสำคัญกับหลักธรรมาภิบาล เน้นการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-Based Management)

2.2.2 ด้านเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ เป็นผู้ประสานระหว่างกรมส่งเสริมสหกรณ์และสหกรณ์เป้าหมาย ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ดังนั้นเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ต้องทำความเข้าใจในสาระสำคัญของหลักเกณฑ์ธรรมาภิบาลในแต่ละหลักการอย่างถ่องแท้ และประสานงาน แนะนำ ส่งเสริม ให้ความรู้ ความเข้าใจในนโยบาย เป้าประสงค์ของโครงการให้คณะกรรมการและฝ่ายจัดการเกิดการยอมรับและเข้าร่วมโครงการฯ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง และกำกับ ติดตาม เป็นที่ปรึกษา ให้ความช่วยเหลือทั้งด้านวิชาการ งานเอกสาร องค์กรความรู้ให้แก่คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ รวมทั้งติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานของสหกรณ์ผ่านที่ประชุมประจำเดือน

2.2.3 ด้านคณะทำงานตรวจประเมินธรรมาภิบาล ต้องมีความรู้ ทำความเข้าใจแนวคิด และเกณฑ์การประเมินแต่ละหลักอย่างถ่องแท้ ระหว่างการประเมินพิจารณาจากเอกสารหลักฐานที่ปรากฏร่วมกับการสอบถามเจ้าหน้าที่ร่วมด้วย และสำคัญที่สุดคือปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อตรง ไม่เอนเอียง ยึดเอกสารหลักฐานที่ประจักษ์ และมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติหน้าที่

ดังนั้น จากผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้ สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด ผ่านการประเมินได้รับเป็น “สหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล” ประจำปี 2562 ได้รับคะแนนรวม 98.72 คะแนน ซึ่งสอดคล้องกับระดับการดำเนินงานของสหกรณ์ที่มีระดับการดำเนินงานในระดับมากและมากที่สุด กล่าวคือ สหกรณ์ปฏิบัติตามขั้นตอนการเข้าสู่ธรรมาภิบาล ตามบันได 7 ขั้นในการสร้างธรรมาภิบาล ซึ่งสหกรณ์มีวิธีการขับเคลื่อนสีขาวด้วยธรรมาภิบาลแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 ระยะก่อนเข้ารับการประเมินสหกรณ์มีการบริหารจัดการดังนี้ คณะกรรมการและ

ฝ่ายจัดการตั้งปณิธานที่แน่วแน่และตั้งใจ โดยเปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลงด้วยการสร้างปรัชญา และนโยบายนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ สหกรณ์ออกแบบกระบวนการงาน เป็นขั้นตอนเริ่มจากการกำหนดทิศทาง การดำเนินงานขององค์กรที่ชัดเจน ด้วยการทบทวนพันธกิจ วิสัยทัศน์ กำหนดกลยุทธ์ เป้าประสงค์สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลในนโยบายให้ครอบคลุมทุกฝ่าย กำหนดระเบียบ ข้อบังคับ จรรยาบรรณเพื่อการบริหารงานเป็นไปอย่างซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้ เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จากนั้นสร้างวิธีการสื่อสารกลยุทธ์ ให้ชัดเจนและทั่วถึง แปลงยุทธศาสตร์เป็นแผนงาน/โครงการ ที่สามารถเกิดการปฏิบัติอย่างเป็น รูปธรรมชัดเจน สร้างความเชื่อมโยงและบูรณาการ โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกและผู้มีส่วนได้ส่วน เสียแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เพื่อนำไปปรับปรุงกระบวนการทำงานและกำหนดค่านิยม ร่วม และประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความตระหนักในบทบาทหน้าที่ บูรณาการค่านิยมเข้ากับระบบ การบริหารจัดการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

ระหว่างดำเนินการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล สหกรณ์บริหาร จัดการโดยวางระบบเอกสาร ระบบบุคลากรและจัดระเบียบการเก็บเอกสารไว้เป็นหมวดหมู่และ จัดเก็บเป็น ไฟล์ในเครื่องคอมพิวเตอร์ แบ่งหน้าที่การนำเสนอและตอบข้อซักถามผู้ประเมิน ซึ่ง สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ว่าสหกรณ์มีการจัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการและฝ่ายจัดการให้ รับผิดชอบจัดเตรียมเอกสาร หลักฐานและร่วมตอบข้อซักถามแก่ผู้ประเมินแยกตามหลักการทั้ง 9 หลัก และ

ระยะหลังการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล สหกรณ์รายงานผลการ ประเมินธรรมาภิบาลแก่ที่ประชุมคณะกรรมการและที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี เพื่อร่วมกัน วิเคราะห์หาสาเหตุ มุ่งเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการพัฒนาแก้ไขในส่วนที่ ผลคะแนนขาดหายไป เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนสืบไป และประกาศเกียรติคุณ ยกย่องชมเชยแก่ เจ้าหน้าที่ คณะกรรมการดำเนินการและผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นขวัญ กำลังใจ ในการขับเคลื่อนงานของ องค์กรทั้งนี้สหกรณ์ออมทรัพย์ครุฑาก จำกัด กล่าวถึงปัจจัยความสำเร็จคือการเสียสละ ร่วมแรงร่วม ใจจากทุกฝ่าย การนำนโยบายลงสู่การปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรมและมีกระบวนการดำเนินการ รวมทั้งการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และส่วนสำคัญที่สุดนั่นคือ ความซื่อสัตย์ ความทุ่มเท ในการทำงานของทุกฝ่าย และการมีส่วนร่วมของสมาชิกในกิจกรรมต่าง ๆ ของสหกรณ์เป็นอย่างดี

สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด และสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจ ตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด ผลการวิจัยพบว่า สหกรณ์ยังไม่ผ่านการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วย ธรรมาภิบาล โดยมีคะแนนต่ำกว่าเกณฑ์การประเมินในทุกหลัก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการกำหนด นโยบายองค์กรที่ยังไม่ชัดเจน เพราะการดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาลเป็นเรื่องที่ไม่มีข้อบังคับ

ระเบียบหรือกฎหมายใดที่กำหนดให้ต้องทำ สหกรณ์จึงสามารถเลือกที่จะให้ความสำคัญน้อยกว่า การดำเนินการในด้านอื่น และการเสริมสร้างให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับหลัก ธรรมาภิบาลยังไม่ครอบคลุม ตลอดจนการสร้างสมดุลในบทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้องอันได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการและสมาชิก ยังไม่ชัดเจน ไม่ครอบคลุมกับบทบาทหน้าที่ และ เมื่อศึกษาถึงระดับการดำเนินการของสหกรณ์ทั้งสองแห่งพบว่า มีระดับการดำเนินการสหกรณ์ที่ เหมือนกัน คือ ระยะก่อนและหลังเข้ารับการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล มีระดับการ ดำเนินการมาก และระหว่างเข้ารับการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล มีระดับการ ดำเนินการปานกลาง

ดังนั้น การเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงควรเริ่มจากผู้บริหารเพราะ คณะกรรมการ สหกรณ์ต้องสร้างปรัชญาและนโยบาย ผ่านแผนกลยุทธ์หรือแผนการบริหารงานที่ชัดเจนนำกลยุทธ์ ที่กำหนดไว้แปลงเป็นแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่ก่อให้เกิดการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ไม่มุ่งเน้นหลักการมากกว่าทฤษฎีบริหารงานและควรมุ่งสร้างค่านิยมร่วมกัน ค่อยปรับแต่ง สร้าง ความเชื่อมโยงและบูรณาการการปฏิบัติงานของทุกส่วนที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับกลยุทธ์/แผนงาน ที่กำหนดไว้และพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาลทั้ง 9 หลัก แล้วสร้างแรงจูงใจให้เจ้าหน้าที่มีความ รับผิดชอบในการดำเนินงานตามแผนงาน เพื่อให้เกิดการสร้างระบบและจัดระเบียบการปฏิบัติงาน ตามหลักธรรมาภิบาล สู่การเพิ่มความเชื่อมั่นอันนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีที่สุด นั่นคือ มุ่งสู่การเป็น สหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล

3. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการวิจัยการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ใน จังหวัดตาก ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

3.1 ผู้บริหารสหกรณ์ ควรกำหนดนโยบายและให้ความสำคัญในเรื่องทิศทางองค์กรใน การมุ่งสู่การเป็นสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลอย่างจริงจัง ดังนี้

1) คณะกรรมการและฝ่ายจัดการควรสร้างปรัชญา นโยบาย โดยตั้งเป้าหมายของ การดำเนินงานบูรณาการการนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน เพื่อมุ่งสู่การเป็น สหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลอย่างชัดเจน

2) ทบทวนพันธกิจ วิสัยทัศน์ จัดทำแผนยุทธศาสตร์/แผนกลยุทธ์/กำหนด นโยบาย/แผนงาน/กิจกรรมที่มาจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด ได้แก่ สมาชิก คณะกรรมการและ ฝ่ายจัดการ เพื่อเป็นกรอบในการปฏิบัติงาน

3) กำหนดจรรยาบรรณของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์เป็นลายลักษณ์อักษร และกำหนดนโยบายการดำเนินงานให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลให้ทุกคนได้ทราบและถือปฏิบัติ

4) ส่งเสริม สนับสนุนและร่วมมือในการดำเนินกิจกรรม/โครงการของสหกรณ์เกี่ยวกับธรรมาภิบาล จัดสรรงบประมาณเพื่อใช้ในการขับเคลื่อนธรรมาภิบาลอย่างเพียงพอ

5) จัดทำคำสั่ง กำหนดตัวชี้วัดแก่เจ้าหน้าที่ และให้ฝ่ายจัดการนำเสนอผลการดำเนินงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการเป็นประจำทุกเดือนหรือทุกครั้งที่มีการประชุม และเปรียบเทียบแผนการดำเนินงานที่กำหนดกับผลงานที่ปฏิบัติ รวมถึงมีการแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นแบบบูรณาการ

6) พัฒนาในเรื่องการควบคุมภายใน เพื่อให้ได้รับผลการประเมินการควบคุมภายในในระดับที่สูงขึ้น

7) สร้างระบบจูงใจและการให้โทษ ได้แก่ ยกย่อง ชมเชย ให้รางวัลแก่เจ้าหน้าที่ตามความเหมาะสมที่ร่วมขับเคลื่อนธรรมาภิบาลในสหกรณ์ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

3.2 เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์

1) ศึกษาข้อมูลพื้นฐาน ผลการดำเนินงานย้อนหลังของสหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการฯ เพื่อให้ทราบบริบทของสหกรณ์ในการจะเข้าแนะนำ ส่งเสริม ให้ตรงกับสถานการณ์ปัจจุบัน

2) ศึกษาหลักธรรมาภิบาล หลักเกณฑ์แนวทางปฏิบัติให้เข้าใจถ่องแท้

3) ทุ่มเทกำลังกายและใจ ให้ความช่วยเหลือเพื่อผลักดันสหกรณ์ให้มีกระบวนการพัฒนาการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในองค์กรอย่างทั่วถึงและครอบคลุมทุกฝ่าย

3.3 คณะทำงานตรวจประเมินธรรมาภิบาล

1) ศึกษาความเป็นองค์กรสหกรณ์ซึ่งแตกต่างกับองค์กรทางธุรกิจหรือองค์กรภาครัฐเพื่อให้เข้าใจในบริบทของตัวองค์กรสหกรณ์มากยิ่งขึ้น

2) มีความยืดหยุ่นในการประเมิน ใช้การซักถามข้อมูลเพิ่มเติมประกอบกับการพิจารณาเอกสารหลักฐานเพียงอย่างเดียว

3) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ ไม่เอนเอียง หรือมีอคติในการประเมิน

3.4 กรมส่งเสริมสหกรณ์

- 1) ด้านหลักเกณฑ์การประเมินควรใช้หรือปรับเปลี่ยนภาษาที่เข้าใจง่ายขึ้น
- 2) ทบทวนเกณฑ์การประเมินและเอกสารประกอบการประเมินที่มีเนื้อหา สาระ คล้ายกัน เพื่อหลีกเลี่ยงการเกิดความซ้ำซ้อนในการเตรียมการประเมินและการตรวจประเมิน เช่น มี หมายเหตุประกอบท้ายเกณฑ์ ตัดเกณฑ์การพิจารณาข้อที่คล้ายกัน
- 3) พัฒนาสื่อที่ทันสมัยเผยแพร่บนโซเชี่ยลเน็ตเวิร์ค เพื่อให้เกิดความเข้าใจใน หลักเกณฑ์และสาระสำคัญของเกณฑ์การประเมินได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้สื่อยังสามารถเผยแพร่ได้ อย่างกว้างขวางและส่งต่อได้ง่ายเข้าถึงในทุกระดับแก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนธรรมาภิบาลของสหกรณ์ เช่น คลิปวีดีโอ อินโฟกราฟฟิก
- 4) จัดสรรงบประมาณให้กับสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกิจกรรมการขับเคลื่อนธรรมาภิบาลในสหกรณ์อย่างเพียงพอ
- 5) พัฒนาขีดความสามารถบุคลากรและส่งเสริมสมรรถนะบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ให้มีความสามารถหรือเกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านธรรมาภิบาล

4. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

- 4.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเรื่องการขับเคลื่อนสหกรณ์ศึกษาด้วยธรรมาภิบาลในการบริหารของสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นบรรทัดฐานในการบริหารจัดการสหกรณ์อื่น ๆ ที่สนใจ
- 4.2 ควรมีการศึกษาวิจัยการขับเคลื่อนสหกรณ์ศึกษาด้วยธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์ทุกประเภทและทุกขนาด
- 4.3 ควรมีการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการขับเคลื่อนสหกรณ์ศึกษาด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพสหกรณ์
- 4.4 ควรมีการศึกษาคความพึงพอใจสมาชิกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลในการขับเคลื่อนบริหารงานสหกรณ์ เพื่อให้ทราบถึงความเป็นธรรมาภิบาลของสหกรณ์และภาพลักษณ์ของสหกรณ์ในมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กชกร เอื้อไพโรจน์ถาวร. (2553). การนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของเทศบาล
พื้นที่อำเภอบ้านหินจระรงค์ จังหวัดชัยภูมิ (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต)
มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ, ชัยภูมิ.
- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. (2560 - 2562). รายงานผลการสอบบัญชีและงบการเงินสหกรณ์ออมทรัพย์ครุฑาก
จำกัด.ตาก.
_____. (2560 – 2562). รายงานผลการสอบบัญชีและงบการเงินสหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด.ตาก.
_____. (2560 – 2562). รายงานผลการสอบบัญชีและงบการเงินสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดน
ที่ 34 จำกัด.ตาก
_____. (2563). รายงานผลการดำเนินการและฐานะการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ ประจำปี 2562.
สืบค้นเมื่อวันที่ 24 กันยายน 2563 จาก
https://statistic.cad.go.th/download/report_info/62/save_2_62.pdf
- กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2557). การขับเคลื่อนแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 (พ.ศ.2555 – 2559).
กรุงเทพมหานคร :คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ.
- _____. (2550). การสหกรณ์ในประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร :สำนักพัฒนาถ่ายทอดและถ่ายทอด
เทคโนโลยีการสหกรณ์.
- _____. (2562). สารสนเทศสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกรและกลุ่มอาชีพในประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร :
ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร.
- _____. (2563). ความหมายของสหกรณ์ออมทรัพย์. สืบค้นเมื่อวันที่ 23 กันยายน 2563 จาก
<https://www.cpd.go.th/cpdth2560/index.php/component/k2/item/185>
- _____. (2561). คำแนะนำสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล. กรุงเทพมหานคร :กองพัฒนาสหกรณ์ด้าน
การเงินและร้านค้า.

- _____. (2561). *แนวทางการสร้างธรรมาภิบาลตามโครงการสหกรณ์ศึกษาด้วยธรรมาภิบาล*. สืบค้นเมื่อวันที่ 12 มกราคม 2563 จาก <https://www.cpd.go.th/cpdth2560/index.php/component/k2/item/184>,
- _____. (2555). *แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555 - 2559)*. กรุงเทพมหานคร : คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ.
- _____. (2560). *แผนปฏิบัติการกรมส่งเสริมสหกรณ์ 5 ปี (พ.ศ. 2560 – 2564)*. กรุงเทพมหานคร : กองแผนงาน.
- _____. (2542). *พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2562*. กรุงเทพมหานคร.
- _____. (2560). *หลักการ อุดมการณ์ วิธีการสหกรณ์*. กรุงเทพมหานคร : สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์.
- กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (2560). *แผนปฏิบัติการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2560 – 2564)*. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต.
- กัลยา รัตนศิริ. (2557). *ความรู้ความเข้าใจในหลักธรรมาภิบาลและการนำมาใช้ในการบริหารงานของคณะกรรมการดำเนินการในการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์ ในเขตพื้นที่อำเภอเมืองยะลา จังหวัดยะลา (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- กาญจนา อ่อนสุวรรณ. (2557). *การจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์ในจังหวัดนครปฐม (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- จุไรรัตน์ มโนมัยอุดมพร. (2554). *การพัฒนาการบริการของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจภูธรจังหวัดนครราชสีมา จำกัด (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- ชนิดดา กลมกลิ้ง. (2552). *การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์ในสถานศึกษา (การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.

- ซากีนะ ปือราเฮง. (2556). *การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดยะลา* (การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย.(2563). *ความหมายสหกรณ์ออมทรัพย์*. สืบค้นเมื่อวันที่ 23 กันยายน 2563 จาก http://www.fsct.com/fsct_main.php?f1=fsct_menu1.1.html
- ตรีรัตน์ ไจวงส์คำ. (2559). *การตัดสินใจซื้อน้ำดื่มบรรจุขวดของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรเมืองปราจีนบุรี จำกัด* (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- ธัญวาทัญจน์ คำมูล. (2559). *การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลตำบลช้างเผือกจังหวัดเชียงใหม่* (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต) มหาวิทยาลัยแม่โจ้, เชียงใหม่.
- นวพร อยู่สบาย. (2556). *การพัฒนาการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบกะพง จำกัด* (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- นันทวัน อินทชาติ. (2557). *การใช้หลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- พิมพ์วัลลุย์ พันธุ์วงษ์, ช่อผกา วิสุทธิ์ และอุทัย ปริญญาสุทธีนันท์. (2560). *ธรรมาภิบาลของสหกรณ์กองทุนสวนยางในชุมชนทุ่งคำเสา อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา .วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ปี 36(36), 143–156.*
- มณฑิรา มีรส. (2558). *รูปแบบการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์การบริหารส่วนจังหวัด กรณีศึกษาจังหวัดปราจีนบุรี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต) มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2556). *ประมวลสาระชุดความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการสหกรณ์* หน้าที่ 1-7. นนทบุรี. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2561). *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ หน่วยที่ 8–15*. นนทบุรี. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ. (2563). *ประเด็นปัญหาสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน*. สืบค้นเมื่อวันที่ 23 กันยายน 2563 จาก https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament_parcy/download/usergroup_disaster/6-12.pdf
- สหกรณ์ออมทรัพย์ครุฑาก จำกัด. (2563). *ประวัติสหกรณ์*. สืบค้นเมื่อวันที่ 19 มกราคม 2563 จาก <http://www.taktcoop1.com/history.html>
- _____. (2562). *รายงานกิจการประจำปี 2562*. ตาก. สหกรณ์ออมทรัพย์ครุฑาก
- _____. *ข้อบังคับสหกรณ์ออมทรัพย์ครุฑาก จำกัด พ.ศ.2553*. ลงวันที่ 3 มีนาคม 2554.
- สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด. (2562). *รายงานกิจการประจำปี 2562*. ตาก. สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34
- _____. *ข้อบังคับสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด พ.ศ.2554*. ลงวันที่ 16 มกราคม 2555.
- สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด. (2562). *รายงานกิจการประจำปี 2562*. ตาก. สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก
- _____. *ข้อบังคับสหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด พ.ศ.2553*. ลงวันที่ 17 มีนาคม 2554.
- _____. (2563). *ประวัติสหกรณ์*. สืบค้นเมื่อวันที่ 19 มกราคม 2563 จาก <http://www.tako.moph.go.th/takmoph/cooper/resume.php>
- เสนีย์ คำสุข. (2561). *ธรรมาภิบาลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ หน่วยที่ 10*. นนทบุรี. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552). *คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐ ตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance Rating)*. กรุงเทพฯ. พรีเมียร์ โพร
- สำนักงานจังหวัดฉะเชิงเทรา. (2563). *คู่มือการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์* วันที่สืบค้น 3 มกราคม 2563, สืบค้นจาก <https://drive.google.com/file/d/1ryd1FHelnuv89rWJSRtbegYmIPsUZ3HT/view>

สำนักงานสภรณ์จังหวัดตาก. (2562). รายงานผลการประเมินสหกรณ์ศึกษาด้วยธรรมาภิบาล ประจำปี 2562 จังหวัดตาก. ตาก

สุพิน ศรีสะอาด. (2558). การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตร ในจังหวัดลำพูน (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.

สุรจิตต์ แก้วชิงดวง. (2546). ประมวลสาระชุดความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการสหกรณ์ หน่วยที่ 1-7. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.

อัจฉราภรณ์ ชวงษ์. (2559). คุณภาพการให้บริการสมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์นาวิกโยธิน. (งานนิพนธ์มหาบัณฑิตรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.





ภาคผนวก

สภามหาวิทยาลัย

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ส่วนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....
2. เพศ.....อายุ.....ปี
3. ตำแหน่ง.....หน่วยงาน.....
4. ระดับการศึกษา.....
5. ประสบการณ์ทำงาน ระยะเวลา.....ปี

ส่วนที่ 2 การขับเคลื่อนโครงการสหกรณ์ศึกษาด้วยธรรมาภิบาลในการบริหารงานสหกรณ์

ระยะที่ 1 ก่อนเข้ารับการประชุมสหกรณ์ภายใต้ “โครงการสหกรณ์ศึกษาด้วยธรรมาภิบาล”

1.1 การตั้งปณิธานในการสร้างธรรมาภิบาล

- 1) คณะกรรมการดำเนินการร่วมกับฝ่ายจัดการของสหกรณ์ได้ตั้งปณิธานในการสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในองค์กรไว้อย่างไร

.....

.....

.....

- 2) คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการสหกรณ์ มีความเข้าใจในการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์อย่างไร

.....

.....

.....

- 3) คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการสหกรณ์ มีความตั้งใจและสมัครใจเข้าร่วมโครงการอย่างไร

.....

.....

.....

1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์สหกรณ์และร่วมสร้างคุณค่าของสหกรณ์

1) การกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดทำธรรมนูญได้คำนึงถึงการนำธรรมนูญมาสร้างคุณค่าของสหกรณ์เป็นหลักและตรงตามเป้าหมายของสหกรณ์อย่างไร

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

2) ธรรมนูญในสหกรณ์เป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมาย/ข้อกำหนดของกรมส่งเสริมสหกรณ์หรือไม่ และสอดคล้องกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร

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

3) สหกรณ์มีการจัดทำ/ทบทวนพันธกิจ และกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ในการสร้างธรรมนูญของสหกรณ์ในระยะสั้นและระยะยาวอย่างไร และ ครอบคลุมทุกส่วนในสหกรณ์อย่างไร

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

4) สหกรณ์มีการจัดทำธรรมนูญอย่างเป็นระบบอย่างไร และมีการสื่อสารที่ต้องสื่อสารกับทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์

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

5) สหกรณ์มีการจัดตั้งคณะกรรมการ/อนุกรรมการ/คณะทำงานขึ้นมาชุดหนึ่ง เพื่อดำเนินการสร้างธรรมนูญในสหกรณ์อย่างไร

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

1.3 กำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องในการสร้างธรรมาภิบาล

- 1) สหกรณ์ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ได้แก่ สมาชิก เจ้าหน้าที่สหกรณ์ คู่ค้า ชุมชน สังคม รัฐบาล หรือทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสหกรณ์) อย่างไร

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

- 2) สหกรณ์เลือกสร้างธรรมาภิบาล โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใดที่เห็นว่าสำคัญที่สุดก่อน

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

1.4 กำหนดนโยบายและแนวทางดำเนินงานธรรมาภิบาล

- 1) สหกรณ์กำหนดหลักเกณฑ์ นโยบาย และแนวทางดำเนินงานของสหกรณ์ เรื่องธรรมาภิบาล ได้ใช้ภาษาที่สามารถสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจได้ทั่วถึง และชัดเจน สามารถเข้าใจได้ง่ายอย่างไร

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

- 2) คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์กำหนดนโยบายที่ชัดเจนเพื่อสร้างความร่วมมือในหมู่เจ้าหน้าที่สหกรณ์อย่างไร

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

- 3) สหกรณ์มีผู้เชี่ยวชาญคอยให้คำปรึกษา และมีการตรวจสอบภายในเป็นระยะทั้งภายในสหกรณ์และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องอย่างไร

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

1.5 การกำหนดวิธีบริหารจัดการ

- 1) สหกรณ์ต้องสร้างความตระหนักให้กับเจ้าหน้าที่สหกรณ์และสมาชิกสหกรณ์ คู่ค้า ชุมชน สังคม รัฐบาล เห็นความสำคัญของธรรมาภิบาล และให้ความร่วมมือ

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

- 2) สหกรณ์กำหนดหรือรณรงค์ให้ทุกคนในสหกรณ์สนับสนุนและปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ มีการสื่อสารที่ถูกต้อง ชัดเจนและครบถ้วนด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย และสามารถปฏิบัติได้

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

1.6 จัดตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลและการทำงานหรือคณะกรรมการดำเนินการเกี่ยวกับการสร้างธรรมาภิบาล

- 1) สหกรณ์มีการจัดตั้งคณะกรรมการติดตามผลการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์อย่างไร

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

- 2) สหกรณ์ให้คณะกรรมการติดตามผลและรายงานผลความก้าวหน้าให้คณะกรรมการดำเนินการทราบทุกเดือนอย่างไร

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

1.7 ติดตามประเมินผล

1) คณะกรรมการดำเนินการได้กำหนดตัวชี้วัดหรือ Key performance indicators (KPI) ตามที่ได้กำหนดวัตถุประสงค์ และแนวทางดำเนินการไว้อย่างชัดเจนแล้ว เพื่อใช้ในการติดตามว่าเราทำได้ตามนโยบายหรือยัง

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

ระยะที่ 2 ระหว่างดำเนินการประเมินชมรมภิกษุภายใต้ “โครงการสหกรณ์ศึกษาด้วยชมรมภิกษุ”

2.1 สหกรณ์มีระบบการจัดเก็บรวบรวมเอกสาร (การวางแผนงาน แผนคน และระยะเวลา) อย่างไร

.....
.....

2.2 สหกรณ์มีการกำหนดเจ้าหน้าที่/คณะกรรมการในการจัดเตรียมเอกสารประกอบการประเมินอย่างไร

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

2.3 สหกรณ์จัดระบบการนำเสนอและตอบข้อซักถามผู้ประเมินอย่างไร

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

2.4 ระยะเวลาในการเตรียมการประเมินและช่วงเวลาการประเมินเป็นอย่างไร

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

2.5 ปัญหา อุปสรรคในระหว่างการประเมินมีอะไรบ้าง

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

2.6 ผลการประเมินแต่ละหลักเป็นอย่างไร

หลักธรรมาภิบาล	ผลการประเมิน	ข้อเสนอแนะ/การพัฒนา
1. หลักประสิทธิผล		
1.1 การมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ		
1.2 การบริหารทรัพยากรบุคคล (สมาชิก คณะกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์)		
1.3 การบริหารจัดการสารสนเทศ		
2. หลักประสิทธิภาพ		
2.1 การบริหารจัดการสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ		
2.2 การดำเนินการภารกิจด้วยความคุ้มค่า		
3. หลักการตอบสนอง		
3.1 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานประจำปีเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ		
3.2 ความสำเร็จในการปฏิบัติตามมาตรฐานระยะเวลาการให้บริการที่ครบถ้วน		
3.3 การจัดให้มีช่องทางการให้บริการที่มีความครบถ้วนและมีประสิทธิผล		
3.4 การนำนวัตกรรมมาพัฒนามาตรฐานคุณภาพการให้บริการ		
3.5 ระบบการแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนที่มีประสิทธิผล		

หลักธรรมาภิบาล	ผลการประเมิน	ข้อเสนอแนะ/การพัฒนา
3.6 การพัฒนาผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบในการให้บริการที่มีความรู้ ความสามารถและมีใจให้บริการ		
4. หลักการะรับผิดชอบ		
4.1 การจัดทำตำแหน่งงานและคำบรรยายลักษณะงานของสหกรณ์ได้ครบถ้วน		
4.2 การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายขององค์กรสู่ระดับบุคคล		
4.3 การจัดให้มีการบริหารจัดการด้านการควบคุมภายในที่ดี		
4.4 การจัดให้มีการบริหารจัดการด้านการบริหารความเสี่ยงในสหกรณ์		
4.5 การจัดให้มีระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีการเชื่อมโยงกับระบบแรงจูงใจและระบบการให้โทษอย่างเป็นรูปธรรม		
4.6 การจัดให้มีกระบวนการสร้างความตระหนักในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
5. หลักความโปร่งใส		
5.1 การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิก กรรมการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
5.2 ระบบการควบคุมภายใน		

หลักธรรมาภิบาล	ผลการประเมิน	ข้อเสนอแนะ/การพัฒนา
6. หลักการมีส่วนร่วม		
6.1 การเปิดเผยและให้บริการข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิก		
6.2 การรับฟังและบริหารจัดการข้อคิดเห็นของสมาชิก		
6.3 การบริหารงานและติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานของสหกรณ์โดยสมาชิก		
6.4 อบรมและเสริมสร้าง ศักยภาพการมีส่วนร่วมของสมาชิก		
7. หลักการมอบอำนาจ		
7.1 การบริหารงานตามหลักการมอบอำนาจที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน		
7.2 กลไกสนับสนุนการบริหารงานตามหลักการมอบอำนาจ		
7.3 การติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงานจากการมอบอำนาจ		
8. หลักนิติธรรม		
8.1 การเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับสิทธิ และการใช้สิทธิ		
8.2 กิจกรรมการส่งเสริมพัฒนาความรู้ กฎระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย (ภายนอกและภายใน)		
8.3 การศึกษาทบทวน กฎ ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ ในการปฏิบัติงาน		

หลักธรรมาภิบาล	ผลการประเมิน	ข้อเสนอแนะ/การพัฒนา
8.4 ความเท่าเทียมกันของการบังคับใช้กฎระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ คู่มือพินิจในการปฏิบัติงาน		
8.5 การพัฒนาคุณภาพกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ในการใช้อำนาจกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ กฎหมาย (ภายนอกและภายใน)		
9. หลักความเสมอภาค		
9.1 การสร้างกลไกด้านความเสมอภาคและจัดตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานกำกับดูแลการทำงานด้านความเสมอภาค		
9.2 การพัฒนาศักยภาพของกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ด้านความเสมอภาค		
9.3 การจัดทำฐานข้อมูล สารสนเทศ เพื่อสนับสนุนด้านความเสมอภาค		
9.4 การจัดกิจกรรมส่งเสริมด้านความเสมอภาค		
9.5. การบูรณาการความเสมอภาคเข้ากับการกำหนดมาตรฐานของกระบวนการทำงานและการให้บริการ		

ระยะที่ 3 หลังการประเมินธรรมาภิบาลภายใต้ “โครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล”

3.1 หลังการประเมินธรรมาภิบาลแล้วท่านเห็นว่าสหกรณ์ได้รับประโยชน์อย่างไร ทั้งกรรมการ
เจ้าหน้าที่ สมาชิก และส่วนงานที่เกี่ยวข้อง

.....

.....

.....

3.2 เมื่อสหกรณ์ได้รับการประเมินธรรมาภิบาลโดยคณะทำงานฯแล้ว สหกรณ์ได้วางแผนเพื่อพัฒนาการดำเนินการในเกณฑ์ต่างๆ ให้พัฒนาขึ้นและยั่งยืนต่อไป อย่างไร

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

3.3 เมื่อสหกรณ์ได้รับการประเมินธรรมาภิบาลโดยคณะทำงานฯแล้ว สหกรณ์ได้วางแผนเพื่อดำเนินการแก้ไขในหลักเกณฑ์ที่คะแนนยังไม่ผ่านเกณฑ์ (ถ้ามี) หรือไม่ อย่างไร

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

3.4 ปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินการโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลมีอะไรบ้าง

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

3.5 สหกรณ์มีปัญหา อุปสรรคและข้อจำกัดต่อการดำเนินการโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลอะไรบ้าง

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

3.6 และมีแนวทางการแก้ไขอย่างไร เพื่อให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินตามโครงการฯ ผู้การเป็นสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล

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

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และผู้ที่เกี่ยวข้อง

1. เกณฑ์การประเมิน

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

2. คณะกรรมการ/ทำงานประเมินระดับจังหวัด

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

3. เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์

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





แบบสอบถามเพื่องานวิจัย

เรื่อง การขับเคลื่อนสหกรณ์ออมทรัพย์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลในจังหวัดตาก

ชื่อผู้วิจัย

นางนงนุช แวนจันทร์ นักศึกษาหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

อาจารย์ที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์สังเสริม หอมกลิ่น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปและผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดตาก
2. เพื่อศึกษาวิธีการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดตาก
3. เพื่อศึกษาระดับการดำเนินการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดตาก
4. เพื่อศึกษาแนวทางการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดตาก
5. เพื่อศึกษาปัญหา และอุปสรรคในการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดตาก

ส่วนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ชื่อสหกรณ์
 - () 1 สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด
 - () 2 สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด
 - () 3 สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด
2. เพศ () 1. หญิง () 2. ชาย
3. อายุ () 1. ต่ำกว่า 40 ปี () 2. 41-50 ปี
() 3. 51-60 ปี () 4. 61 ปี ขึ้นไป
4. ระดับการศึกษา () 1. ปริญญาตรีขึ้นไป () 2. สูงกว่าปริญญาตรี
5. ตำแหน่งในสหกรณ์
 - () 1. คณะกรรมการอำนวยการ (ประธาน/รองประธาน/เลขานุการ/เหรัญญิก)
 - () 2. คณะกรรมการอื่น () 3. ผู้จัดการ/รองผู้จัดการ
 - () 4. หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้างาน () 5. เจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่เกี่ยวข้อง
6. ประสบการณ์ทำงานในสหกรณ์ ระยะเวลา.....ปี

ส่วนที่ 2 การขับเคลื่อนโครงการสหกรณ์ศึกษาด้วยธรรมาภิบาลในการบริหารงานสหกรณ์

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับระดับการดำเนินการในสหกรณ์ของท่าน

การขับเคลื่อนโครงการสหกรณ์ศึกษาด้วยธรรมาภิบาล ในการบริหารงานสหกรณ์	ระดับการดำเนินการของสหกรณ์				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ระยะที่ 1 ก่อนเข้ารับการประเมินธรรมาภิบาลภายใต้ “โครงการสหกรณ์ศึกษาด้วยธรรมาภิบาล”					
1.1 การตั้งปณิธานในการสร้างธรรมาภิบาล					
1) คณะกรรมการดำเนินการร่วมกับฝ่ายจัดการของ สหกรณ์ได้ตั้งปณิธานในการสร้างธรรมาภิบาลให้ เกิดขึ้นในองค์กรไว้ชัดเจน					

การขับเคลื่อนโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ในการบริหารงานสหกรณ์	ระดับการดำเนินการของสหกรณ์				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
2) คณะกรรมการดำเนินการ มีความเข้าใจในการสร้าง ธรรมาภิบาลในสหกรณ์					
3) ฝ่ายจัดการสหกรณ์ มีความเข้าใจในการสร้างธรร มาภิบาลในสหกรณ์					
4) คณะกรรมการดำเนินการมีความตั้งใจและสมัครใจ เข้าร่วมโครงการ					
5) ฝ่ายจัดการสหกรณ์ มีความตั้งใจและสมัครใจเข้า ร่วมโครงการ					
1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์สหกรณ์และร่วมสร้าง คุณค่าของสหกรณ์					
1) การกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดทำธรรมาภิบาล ได้คำนึงถึงการนำธรรมาภิบาลมาสร้างคุณค่าของ สหกรณ์เป็นหลักและตรงตามเป้าหมายของสหกรณ์					
2) ธรรมาภิบาลในสหกรณ์เป็นไปตามข้อกำหนดของ กฎหมาย/ข้อกำหนดของกรมส่งเสริมสหกรณ์ และ สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
3) สหกรณ์มีการจัดทำ/ทบทวนพันธกิจ และกลยุทธ์ ในการดำเนินงาน ในการสร้างธรรมาภิบาลของ สหกรณ์ในระยะสั้นและระยะยาว และ ครอบคลุมทุก ส่วนในสหกรณ์					
4) สหกรณ์มีการจัดทำธรรมาภิบาลอย่างเป็นระบบ					
5) สหกรณ์มีการสื่อสารที่การจัดทำธรรมาภิบาลกับ ทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์					

การขับเคลื่อนโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ในการบริหารงานสหกรณ์	ระดับการดำเนินการของสหกรณ์				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
6) สหกรณ์มีการจัดตั้งคณะกรรมการ/อนุกรรมการ/ คณะทำงานขึ้นมาเพื่อดำเนินการสร้างธรรมาภิบาล ในสหกรณ์					
1.3 กำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องในการสร้าง ธรรมาภิบาล					
1) สหกรณ์ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ได้แก่ สมาชิก เจ้าหน้าที่สหกรณ์ คู่ค้า ชุมชน สังคม รัฐบาล หรือทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสหกรณ์)					
2) สหกรณ์เลือกสร้างธรรมาภิบาล โดยคำนึงถึงผู้ มีส่วนได้ส่วนเสียใดที่เห็นว่าสำคัญที่สุดก่อน					
1.4 กำหนดนโยบายและแนวทางดำเนินงานธรรมาภิบาล					
1) สหกรณ์กำหนดหลักเกณฑ์ นโยบาย และแนวทาง ดำเนินงานของสหกรณ์ เรื่องธรรมาภิบาล ได้ใช้ภาษา ที่สามารถสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจได้ทั่วถึง และชัดเจน สามารถเข้าใจได้ง่าย					
2) คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์กำหนดนโยบายที่ ชัดเจนเพื่อสร้างความร่วมมือในหมู่เจ้าหน้าที่สหกรณ์					
3) สหกรณ์มีผู้เชี่ยวชาญคอยให้คำปรึกษา และมีกร ตรวจสอบภายในเป็นระยะทั้งภายในสหกรณ์และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง					
1.5 การกำหนดวิธีบริหารจัดการ					

การขับเคลื่อนโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ในการบริหารงานสหกรณ์	ระดับการดำเนินการของสหกรณ์				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1) สหกรณ์สร้างความตระหนักให้กับเจ้าหน้าที่สหกรณ์และสมาชิกสหกรณ์ คู่ค้า ชุมชนสังคม รัฐบาล เห็นความสำคัญของธรรมาภิบาล และให้ความร่วมมือ					
2) สหกรณ์กำหนดหรือรณรงค์ให้ทุกคนในสหกรณ์ สนับสนุนและปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้					
3) สหกรณ์มีการสื่อสารหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ที่ ถูกต้อง ชัดเจนและครบถ้วนด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย และสามารถปฏิบัติได้					
1.6 จัดตั้งคณะกรรมการกำกับการและคณะทำงาน หรือคณะอนุกรรมการดำเนินการเกี่ยวกับการสร้าง ธรรมาภิบาล					
1) สหกรณ์มีการจัดตั้งคณะอนุกรรมการติดตามผล การสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์					
2) สหกรณ์ให้คณะอนุกรรมการติดตามผลและ รายงานผลความก้าวหน้าให้คณะกรรมการดำเนินการ เป็นประจำ					
1.7 ติดตามประเมินผล					
คณะกรรมการดำเนินการได้กำหนดตัวชี้วัด หรือ Key performance indicators (KPI) ตามที่ได้กำหนด วัตถุประสงค์ และแนวทางดำเนินการไว้อย่างชัดเจน แล้ว เพื่อใช้ในการติดตามว่า เราทำได้ตามนโยบาย					

การขับเคลื่อนโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ในการบริหารงานสหกรณ์	ระดับการดำเนินการของสหกรณ์				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ระยะที่ 2 ระหว่างดำเนินการประเมินธรรมาภิบาล ภายใต้ “โครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล”					
2.1 สหกรณ์มีระบบการจัดเก็บรวบรวมเอกสาร (การวางแผนงาน แผนคน และระยะเวลา)					
2.2 สหกรณ์มีการกำหนดเจ้าหน้าที่/คณะกรรมการ ในการจัดเตรียมเอกสารประกอบการประเมิน					
2.3 สหกรณ์จัดระบบการนำเสนอและตอบข้อซักถาม ผู้ประเมิน					
2.4 ระยะเวลาในการเตรียมการประเมินเหมาะสม					
2.5 ระยะเวลาและช่วงเวลาการประเมินเหมาะสม					
2.6 การมีปัญหา อุปสรรคในระหว่างการประเมิน					
ระยะที่ 3 หลังการประเมินธรรมาภิบาลภายใต้ “โครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล”					
3.1 หลังการประเมินธรรมาภิบาลแล้วท่านเห็นว่า สหกรณ์ได้รับประโยชน์ทั้งกรรมการ เจ้าหน้าที่ สมาชิก และส่วนงานที่เกี่ยวข้อง					
3.2 เมื่อสหกรณ์ได้รับการประเมินธรรมาภิบาลโดย คณะทำงานฯแล้ว สหกรณ์ได้วางแผนเพื่อพัฒนาการ ดำเนินการในเกณฑ์ต่างๆ ให้พัฒนาขึ้นและยั่งยืนต่อไป					
3.3 เมื่อสหกรณ์ได้รับการประเมินธรรมาภิบาลโดย คณะประเมินฯแล้ว สหกรณ์ได้วางแผนเพื่อดำเนินการ แก้ไขในหลักเกณฑ์ที่คะแนนยังไม่ผ่านเกณฑ์(ถ้ามี)					

การขับเคลื่อนโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ในการบริหารงานสหกรณ์	ระดับการดำเนินการของสหกรณ์				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
3.4 สหกรณ์มีความสำเร็จในการดำเนินการโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลในระดับ					
3.5 สหกรณ์มีปัญหา อุปสรรคและข้อจำกัดต่อการดำเนินการโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล					
3.6 สหกรณ์มีการกำหนดแนวทางการแก้ไขเพื่อให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินตามโครงการฯ ผู้การเป็นสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล					
3.7 อื่น ๆ (ระบุ)					

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และผู้ที่เกี่ยวข้อง

1. เกณฑ์การประเมิน

.....

.....

.....

2. คณะกรรมการ/ทำงานประเมินระดับจังหวัด

.....

.....

.....

3. เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งในความร่วมมือ

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางนฐมน แวนจันทร์
วัน เดือน ปีเกิด	29 กรกฎาคม พ.ศ. 2528
สถานที่เกิด	อำเภอเมืองเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่
ประวัติการศึกษา	ระดับปริญญาตรี สาขาเศรษฐศาสตร์เกษตร คณะธุรกิจการเกษตร มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่
สถานที่ทำงาน	สำนักงานสหกรณ์จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่
ตำแหน่ง	นักวิชาการสหกรณ์ปฏิบัติการ

