

**การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร
สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดยะลา**

นางสาวชากีนะ บือราเฮง



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2556

**Application of the Principles of Good Governance in the Management of
Agricultural Cooperatives, Service Cooperatives
and Savings Cooperatives in Yala Province**

Miss Sakeena Bueraheng

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Business Administration in Cooperatives

School of Agriculture and Cooperatives

Sukhothai Thammathirat Open University

2013

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร
สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดยะลา
ชื่อและนามสกุล นางสาวชากิณะ บือราเฮง
แขนงวิชา สหกรณ์
สาขาวิชา เกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ธัญญ์ศรี วิศวกรรมวัฒน์

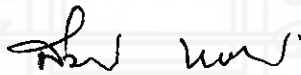
การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2557

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



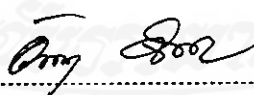
ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ธัญญ์ศรี วิศวกรรมวัฒน์)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์สงเสริม หอมกลิ่น)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อังฉรา จิตตลดากร)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์
บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดยะลา

ผู้ศึกษา นางสาวชากีนะ บือราเฮง รหัสนักศึกษา 2559001876 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (สหกรณ์)

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ชัยญูธรรม์ วศวรรณวัฒน์ **ปีการศึกษา** 2556

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดยะลา และ 2) เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์ในจังหวัดยะลา จำแนกตามประเภทและขนาดของสหกรณ์ ประชากรที่ศึกษา ประกอบด้วย สหกรณ์การเกษตร 34 สหกรณ์ สหกรณ์บริการ 6 สหกรณ์ และสหกรณ์ออมทรัพย์ 12 สหกรณ์ รวม 52 สหกรณ์ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ประธานคณะกรรมการดำเนินการแต่ละสหกรณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษา พบว่า 1) การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดยะลา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีการใช้หลักธรรมาภิบาลในระดับปานกลางทั้ง 6 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านหลักความรับผิดชอบต่อหลักนิติธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความคุ้มค่า หลักความโปร่งใส และหลักคุณธรรม 2) การเปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาล ในการบริหารงานจำแนกตามประเภทสหกรณ์ พบว่าโดยรวมการบริหารงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลได้ในระดับมาก สูงกว่าสหกรณ์บริการและสหกรณ์การเกษตรซึ่งปฏิบัติตามอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบตามขนาดของสหกรณ์ พบว่าการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรทุกขนาดปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลได้ในระดับปานกลางทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน ยกเว้นการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรขนาดกลางในด้านหลักคุณธรรมและหลักความคุ้มค่า ที่ปฏิบัติไม่ได้ตามเกณฑ์ และการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่ ในด้านนิติธรรมที่ปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับมาก ส่วนสหกรณ์บริการทั้งขนาดกลางและขนาดใหญ่ ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลได้โดยรวมและทุกด้านในระดับปานกลาง ส่วนสหกรณ์ออมทรัพย์ทั้งขนาดใหญ่และใหญ่มาก การปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่ปฏิบัติในด้านหลักคุณธรรมและความโปร่งใสได้ในระดับปานกลาง

คำสำคัญ หลักธรรมาภิบาล การบริหารงานของสหกรณ์ จังหวัดยะลา

Independent Study title: Application of the Principles of Good Governance in the Management of Agricultural Cooperatives, Service Cooperatives and Savings Cooperatives in Yala Province

Author: Miss Sakeena Bueraheng; **ID:** 2559001876;

Degree: Master of Business Administration (Cooperatives);

Independent Study advisor: Thanyaras Wasawanawat, Associate Professor;

Academic year: 2013

Abstract

The objectives of this research were 1) to study the application of the principles of good governance in the management of agricultural cooperatives, service cooperatives and savings cooperatives in Yala province; and 2) to compare the use of the principles of good governance by different cooperatives in Yala, classified by type and size.

The population consisted of 34 agricultural cooperatives, 6 service cooperatives, and 12 savings cooperatives, for a total of 52 cooperatives. The research tool was a questionnaire and the respondents were the chairmen of the board of directors of each cooperative. Data were analyzed using frequency, percentage, mean and standard deviation.

The results showed that 1) overall, the cooperatives surveyed applied all 6 principles of good governance to a medium level. The highest mean scores were for responsibility/accountability, Rule of Law, participation, value efficiency, and transparency, in that order, and the lowest mean score was for integrity. 2) A comparison of the different types and sizes of cooperatives showed that overall, the savings cooperatives implemented the principles of good governance to a high degree while the agricultural cooperatives and the service cooperatives implemented them to a medium degree. By size, agricultural cooperatives of every size had very similar scores (medium level) for compliance with all 6 principles of good governance, with the exception of medium-sized agricultural cooperatives, which on average were below standard for their compliance with the principles of integrity and value efficiency, and large-sized agricultural cooperatives outperformed the other sizes for the principle of Rule of Law, getting a score of "high" instead of "medium." As for service cooperatives, both medium-sized and large-sized service cooperatives had medium level scores for all 6 principles of good governance. Large-sized and very large-sized savings cooperatives reported high levels of application of most of the principles, but large-sized savings cooperatives reported only medium levels of application of the principles of integrity and transparency.

Keywords: Good governance, Cooperatives management, Yala province

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	4
กรอบแนวคิดการศึกษา	4
ขอบเขตของการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	8
แนวคิดเกี่ยวกับการสหกรณ์	8
แนวคิดเกี่ยวกับบริหาร	19
แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับสหกรณ์	24
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	49
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	52
ประชากร	52
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	52
การเก็บรวบรวมข้อมูล	53
การวิเคราะห์ข้อมูล	53
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	55
ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์	55
การใช้สหกรณ์มาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดยะลา	56

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดยะลา	66
บทที่ 5 สรุปลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	121
สรุปลการศึกษา	121
อภิปรายผล	131
ข้อเสนอแนะ	134
บรรณานุกรม	136
ภาคผนวก	139
ก แบบสอบถาม	140
ข อัตราส่วนทางการเงิน	148
ประวัติผู้ศึกษา	157



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 ประเภทของสหกรณ์	55
ตารางที่ 4.2 ขนาดของสหกรณ์	56
ตารางที่ 4.3 การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดยะลา ตามหลักนิติธรรม	57
ตารางที่ 4.4 การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดยะลา ตามหลักคุณธรรม	58
ตารางที่ 4.5 การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดยะลา ตามหลักความโปร่งใส	60
ตารางที่ 4.6 การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดยะลา ตามหลักการมีส่วนร่วม	61
ตารางที่ 4.7 การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดยะลา ตามหลักความรับผิดชอบ	63
ตารางที่ 4.8 การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดยะลา ตามหลักความคุ้มค่า	64
ตารางที่ 4.9 การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดยะลา ในภาพรวม	65
ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์ ในจังหวัดยะลา ที่มีประเภทต่างกัน ตามหลักนิติธรรม จำแนกเป็นรายชื่อ	66
ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์ ในจังหวัดยะลา ที่มีประเภทต่างกัน ตามหลักคุณธรรม จำแนกเป็นรายชื่อ	68
ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์ ในจังหวัดยะลา ที่มีประเภทต่างกัน ตามหลักความโปร่งใส จำแนกเป็นรายชื่อ	70

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ของสหกรณ์ในจังหวัดยะลา ที่มีประเภทต่างกัน ตามหลักการมีส่วนร่วม จำแนกเป็นรายชื่อ.....	72
ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ของสหกรณ์ในจังหวัดยะลา ที่มีประเภทต่างกัน ตามหลักความรับผิดชอบ จำแนกเป็นรายชื่อ.....	74
ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ของสหกรณ์ในจังหวัดยะลา ที่มีประเภทต่างกัน ตามหลักความคุ้มค่า จำแนกเป็นรายชื่อ.....	76
ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ของสหกรณ์ในจังหวัดยะลา ตามประเภทสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์ จำแนกเป็น โดยรวมและรายด้าน.....	78
ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดยะลา ที่มีขนาดต่างกัน ตามหลักนิติธรรม จำแนกเป็นรายชื่อ.....	79
ตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดยะลา ที่มีขนาดต่างกัน ตามหลักคุณธรรม จำแนกเป็นรายชื่อ.....	81
ตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดยะลา ที่มีขนาดต่างกัน ตามหลักความโปร่งใส จำแนกเป็นรายชื่อ.....	83
ตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดยะลา ที่มีขนาดต่างกัน ตามหลักการมีส่วนร่วม จำแนกเป็นรายชื่อ.....	85
ตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดยะลา ที่มีขนาดต่างกัน ตามหลักความรับผิดชอบ จำแนกเป็นรายชื่อ.....	87

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของ สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดยะลา ที่มีขนาดต่างกัน ตามหลักความคุ้มค่า จำแนกเป็นรายข้อ.....	89
ตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดยะลา จำแนกตามขนาดของสหกรณ์ โดยรวมและรายด้าน	91
ตารางที่ 4.24 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของ สหกรณ์บริการในจังหวัดยะลา ที่มีขนาดต่างกัน ตามหลักนิติธรรม.....	93
ตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ของสหกรณ์บริการในจังหวัดยะลา ที่มีขนาดต่างกัน ตามหลักคุณธรรม จำแนกเป็นรายข้อ.....	95
ตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ของสหกรณ์บริการในจังหวัดยะลา ที่มีขนาดต่างกัน ตามหลักความโปร่งใส จำแนกเป็นรายข้อ.....	97
ตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ของสหกรณ์บริการในจังหวัดยะลา ที่มีขนาดต่างกัน ตามหลักการมีส่วนร่วม จำแนกเป็นรายข้อ.....	99
ตารางที่ 4.28 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ของสหกรณ์บริการในจังหวัดยะลา ที่มีขนาดต่างกัน ตามหลักความรับผิดชอบ จำแนกเป็นรายข้อ.....	101
ตารางที่ 4.29 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ของสหกรณ์บริการในจังหวัดยะลา ที่มีขนาดต่างกัน ตามหลักความคุ้มค่า จำแนกเป็นรายข้อ.....	103
ตารางที่ 4.30 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของ สหกรณ์บริการในจังหวัดยะลา จำแนกตามขนาดของสหกรณ์ โดยรวมและรายด้าน.....	105

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.31 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดยะลา ที่มีขนาดต่างกัน ตามหลักนิติธรรม จำแนกเป็นรายข้อ.....	106
ตารางที่ 4.32 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดยะลา ที่มีขนาดต่างกัน ตามหลักคุณธรรม จำแนกเป็นรายข้อ.....	108
ตารางที่ 4.33 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดยะลา ที่มีขนาดต่างกัน ตามหลักความโปร่งใส จำแนกเป็นรายข้อ.....	110
ตารางที่ 4.34 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดยะลา ที่มีขนาดต่างกัน ตามหลักการมีส่วนร่วม จำแนกเป็นรายข้อ.....	112
ตารางที่ 4.35 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดยะลา ที่มีขนาดต่างกัน ตามหลักความรับผิดชอบ จำแนกเป็นรายข้อ.....	114
ตารางที่ 4.36 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดยะลา ที่มีขนาดต่างกัน ตามหลักความคุ้มค่า จำแนกเป็นรายข้อ.....	116
ตารางที่ 4.37 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดยะลา ตามขนาดของสหกรณ์ จำแนกเป็นโดยรวมและรายด้าน.....	118
ตารางที่ 4.38 ผลการเปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์ ในจังหวัดยะลา ตามหลักความคุ้มค่า โดยใช้ข้อมูลทางการเงิน จำแนกตาม ประเภทของสหกรณ์.....	119
ตารางที่ 4.39 ผลการเปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์ ในจังหวัดยะลา ตามหลักความคุ้มค่า โดยใช้ข้อมูลทางการเงิน จำแนกตาม ขนาดของสหกรณ์.....	120

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา	5
ภาพที่ 2.1 แสดงกระบวนการทางการบริหาร (Management Process)	21
ภาพที่ 2.2 แสดงกระบวนการบริหาร ซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ที่สัมพันธ์กัน 4 ประการ	24
ภาพที่ 2.3 แสดงการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์	34
ภาพที่ 2.4 แสดงบทบาทของบุคลากรภาคสหกรณ์	35



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากวิกฤติเศรษฐกิจและการเมืองที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ได้ส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วนของสังคม สืบเนื่องมาจากการเมืองที่ไม่เข้มแข็ง ที่เกิดขึ้นจากความบกพร่อง ความอ่อนแอและหย่อนประสิทธิภาพของกลไกด้านการบริหารจัดการในระดับชาติและระดับองค์กร ทั้งในภาครัฐและเอกชน รวมไปถึงการทุจริตคอร์รัปชันและการกระทำผิดจริยธรรมในวิชาชีพ จากสาเหตุดังกล่าวส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตและการกินดีอยู่ดีของประชาชน หากไม่ได้รับการจัดการ แก้ไขและป้องกันโดยเร่งด่วนแล้ว โอกาสฟื้นตัวจากวิกฤติเศรษฐกิจ อาจต้องใช้เวลาอันนานเท่าที่ควรจะเป็น ดังนั้น การแก้ปัญหาอย่างยั่งยืนก็คือ การขจัดสาเหตุของปัญหาดังกล่าวข้างต้นและสร้างธรรมาภิบาล (Good Governance) เพื่อการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ให้ปรากฏเป็นจริงในภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาชน

ปัจจุบันกระแสธรรมาภิบาลได้รับความสนใจและได้รับการตอบรับอย่างกว้างขวางในเวทีโลกอย่างต่อเนื่องและจริงจัง โดยองค์กรพัฒนาระบบสากลหรือองค์กรโลกหลายองค์กร รวมถึงประเทศที่พัฒนาแล้วหลายประเทศ ได้นำบทเรียนจากความล้มเหลวของระบบเศรษฐกิจ ความฉ้อฉลกลโกงของผู้มีอำนาจ ปัญหาทุจริตคอร์รัปชันและความไม่โปร่งใสในการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของภาครัฐและเอกชน เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาทุจริตคอร์รัปชันในรูปแบบต่าง ๆ ในองค์กร ทั้งภาครัฐและเอกชน จึงได้มีความพยายามนำหลักธรรมาภิบาลมาแก้ปัญหาคอร์รัปชันของประเทศที่ขาดประสิทธิภาพ ขาดความโปร่งใส จริยธรรมและความรับผิดชอบของนักการเมืองและข้าราชการ ในหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อก่อให้เกิดระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใสและตรวจสอบได้ อันจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นและความมั่นใจให้กับผู้มีส่วนได้เสียและผู้ที่เกี่ยวข้อง ทุกฝ่ายและเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรในระยะยาว และจากการศึกษาโดยนักวิชาการของธนาคารโลกให้ความเห็นว่า “คุณแจสำคัญประการหนึ่งที่จะนำพาประเทศสู่ความสำเร็จในการฟื้นฟูระบบเศรษฐกิจ คือ การที่ประเทศนั้น ๆ มีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล” (อรพินท์ สวัสดิ์ชัย, 2547: 41)

สำหรับประเทศไทย รัฐบาลได้กำหนดระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 เพื่อวางระเบียบปฏิบัติราชการให้การจัดระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามหลักกฎหมายและการปกครองในระบอบประชาธิปไตย หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีได้ส่งเสริมให้สังคมไทยอยู่บนพื้นฐานหลักสำคัญอย่างน้อย 6 ประการ คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนได้นำระบบการบริหารจัดการที่ดีมาใช้ในการบริหารจัดการ เพื่อให้เป็นองค์กรที่ดี มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใสและเป็นธรรมในสังคม

ต่อมา ได้มีพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 เพื่อแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ตามมาตรา 3 บัญญัติให้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติราชการเพื่อให้เกิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี จึงได้มีพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ขึ้นมาบังคับใช้ได้ระบุให้การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นการบริหารเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 7 ประการ คือ เกิดประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการและมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตรา 78 (4) ได้กำหนดให้พัฒนาระบบงานภาครัฐ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ คุณธรรมและจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐควบคู่ไปกับการปรับปรุงรูปแบบและวิธีการทำงาน เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ มาตรา 78 (5) จัดระบบราชการและงานของรัฐอย่างอื่น เพื่อให้การจัดทำและการให้การบริการสาธารณะเป็นไปอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ โปร่งใสและตรวจสอบได้ โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน ธรรมาภิบาล หรือ Good Governance หรือ การกำกับดูแลกิจการที่ดี หมายถึง การบริหารจัดการบ้านเมือง สังคม องค์กร สถาบันหรือธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์สุจริต (Honesty) ความเปิดเผยโปร่งใส (Transparency) ความรับผิดชอบและรับรองที่ตรวจสอบได้ (Accountability) ความชอบธรรม ยุติธรรม (Fairness) ความมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ (Quality and Efficiency) และการมีมาตรฐาน คุณธรรม จริยธรรม เป็นการทำไป (General Ethical and Moral Standard) เป็นหลักที่มีคุณค่าและสำคัญมาก จึงควรที่จะนำมาปรับใช้ในการดำเนินกิจกรรมทั้งด้านการเมือง การปกครอง เศรษฐกิจ ธุรกิจ สังคม สาธารณสุข การศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม เพื่อนำมาให้สังคมไทย ธุรกิจไทย

โดยรวมมีความเข้มแข็ง มั่นคงและเจริญก้าวหน้า สำหรับธุรกิจนั้น หลักธรรมาภิบาล คือ หัวใจในการดำเนินธุรกิจที่มีผลต่อทุกฝ่ายให้ได้รับผลประโยชน์ที่ยุติธรรม ตั้งแต่ตัวผู้บริหาร ผู้ถือหุ้น เจ้าหน้าที่ ลูกค้า รวมถึงสังคมและประเทศชาติ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2552 : 32)

“สหกรณ์ แปลว่า การทำด้วยกัน หมายถึง ผนึกกำลังผู้ทำงานเกี่ยวข้องกัน ทำงานที่เกี่ยวข้องกันนั้น ให้พร้อมกันทุกด้าน และต้องกระทำงานนั้น ด้วยความรู้ ความสามารถด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ด้วยความเมตตาหวังดี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่กันและกันด้วย จึงจะเป็นสหกรณ์แท้ ซึ่งมีแต่ความเจริญก้าวหน้า และอำนวยประโยชน์ ที่ประสงค์แต่ฝ่ายเดียว” พระราชดำรัสพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช

สหกรณ์ เป็นองค์กรอิสระของบุคคล ซึ่งรวมกันทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม โดยการดำเนินวิสาหกิจที่เป็นเจ้าของร่วมกัน และควบคุมตามแนวทางประชาธิปไตย ซึ่งในปัจจุบัน การเกิดปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วน สาเหตุสำคัญประการหนึ่งเกิดจากความบกพร่อง ความขาดประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการ การทุจริตและการกระทำผิดจริยธรรม การสหกรณ์นั้น เป็นการร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมกันพัฒนาบนพื้นฐานของความสามัคคีและความเข้าใจกัน เป็นการแบ่งปันและมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในชุมชน ไม่ใช่การแข่งขัน แข่งแย้ง ปัจจุบันในประเทศไทยการสหกรณ์ได้แพร่ขยายเข้าไป ในแวดวงการค้าต่าง ๆ ในชุมชนของประเทศ ไม่ว่าจะเป็นบริษัทเอกชน หน่วยงานของรัฐ สถานศึกษา องค์กรต่าง ๆ ซึ่งมีรูปแบบต่าง ๆ กันไม่ว่าจะเรียกว่า สหกรณ์ วิสาหกิจชุมชน กลุ่มเกษตรกร กลุ่มสัจจะ เกรดดิยูเนียน ล้วนใช้วิธีการสหกรณ์เป็นกลไกสำคัญในการดำเนินการทั้งสิ้น การสหกรณ์เป็นการร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ ให้เกิดพลังเพื่อช่วยเหลือกันในกลุ่ม ในคณะเพื่อให้เกิดการประหยัด เนื่องจากระดับขนาดจากการรวมกัน ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ประหยัดค่าขนส่งเมื่อรวมกัน ประหยัดค่าบริหารจัดการ เพราะเป็นการร่วมกันบริหารจัดการ การรวมกันให้พอใช้ พอกิน พออยู่ เหลือก็คืนไป ขาดก็เพิ่มเติม (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2552 :1)

ดังนั้น เมื่อสหกรณ์เป็นธุรกิจรูปแบบหนึ่ง ทำอย่างไรจึงจะทำให้การบริหารกิจการของสหกรณ์เป็นไปอย่างซื่อสัตย์ โปร่งใส มีความรับผิดชอบ สร้างการมีส่วนร่วมและมีการใช้กระบวนการบริหาร เพื่อให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล คุ่มค่าและโดยประหยัด เป็นผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรม เพื่อให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมั่นคง ซึ่งสำนักงานสหกรณ์จังหวัดยะลา มีสหกรณ์ที่ดำเนินธุรกิจประเภทต่าง ๆ ทั้งสิ้นรวมจำนวน 67 แห่ง ด้วยนโยบายกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กำหนดให้กรมส่งเสริมสหกรณ์มีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ตามประกาศนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวง

เกษตรและสหกรณ์ โดยขอชดเชยส่งเสริมสหกรณ์ ณ วันที่ 28 ตุลาคม 2551 เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ทุกฝ่ายในสหกรณ์อย่างเป็นธรรม และจะส่งเสริมให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จเป็นที่ยอมรับและเชื่อถือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะความศรัทธาจากสมาชิกสหกรณ์และสังคมภายนอก ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์ของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ในจังหวัดยะลา ว่ามีมากน้อยอยู่ในระดับใด และสหกรณ์ประเภทต่าง ๆ ที่มีขนาดต่างกันจะมีการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสหกรณ์แตกต่างกันหรือไม่อยู่ในระดับใด ทั้งนี้ เพื่อจะได้นำผลการศึกษาในครั้งนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลต่อไป ซึ่งสามารถนำไปเผยแพร่ ให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้ที่มีสนใจนำไปเป็นข้อมูลในการส่งเสริมการบริหารจัดการสหกรณ์ โดยใช้หลักธรรมาภิบาล เพื่อก่อให้เกิดระบบการบริหารจัดการที่ดีต่อไป

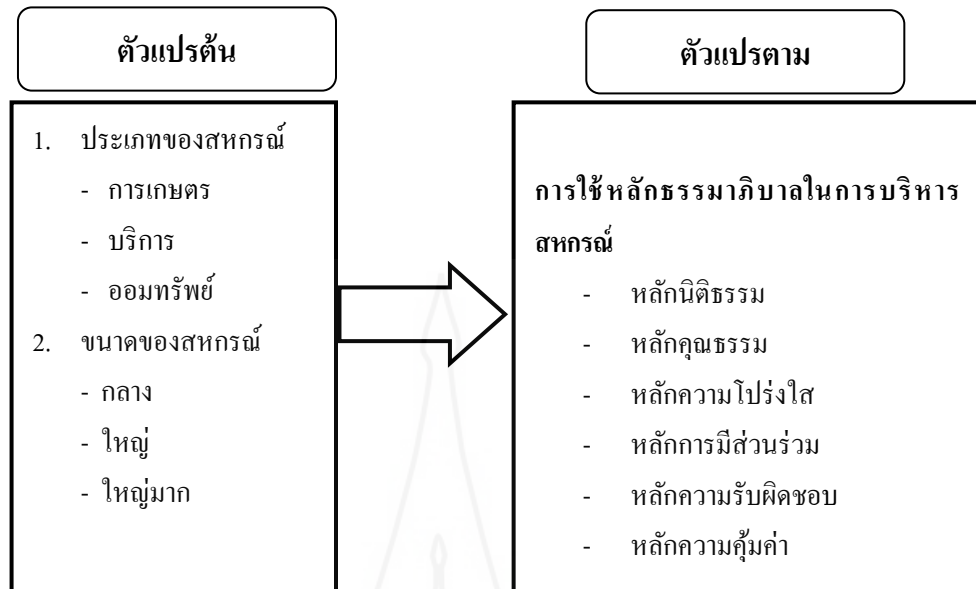
2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดยะลา

2.2 เพื่อเปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดยะลา จำแนกตามประเภทสหกรณ์ และขนาดของสหกรณ์

3. กรอบแนวคิดการศึกษา

การศึกษาเรื่องการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดยะลา ผู้ศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

4. ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาเรื่อง การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดยะลา ผู้ศึกษาได้กำหนดขอบเขตของงานวิจัยไว้ดังนี้

4.1 ขอบเขตด้านพื้นที่ที่ทำการศึกษา

พื้นที่ศึกษาเฉพาะสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการและสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดยะลา

4.2 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ สหกรณ์ในจังหวัดยะลาที่มีสถานะดำเนินงานเฉพาะสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการและสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีขนาดกลางขึ้นไป จำนวน 52 แห่ง

4.3 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้ศึกษาได้มุ่งศึกษาเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดยะลา โดยยึดหลักการ 6 ด้าน ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อสังคมและหลักความคุ้มค่า

4.4 ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาในการดำเนินการศึกษา ตั้งแต่ 1 ธันวาคม 2556 ถึง 30 เมษายน 2557

5. นวัตกรรมที่เฉพาะ

5.1 การบริหารสหกรณ์โดยใช้หลักธรรมาภิบาล หมายถึง การบริหารกิจการของสหกรณ์ให้เป็นอย่างซื่อสัตย์ โปร่งใส มีความรับผิดชอบ สร้างการมีส่วนร่วมและมีการใช้กระบวนการบริหารจัดการ เพื่อให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลคุ้มค่าและโดยประหยัด เป็นผลให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานประสบความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมั่นคง ส่งผลให้สหกรณ์เป็นที่เชื่อถือและยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วยหลักพื้นฐาน 6 ด้าน ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อสังคมและหลักความคุ้มค่า

5.1.1 หลักนิติธรรม หมายถึง สหกรณ์ได้กำหนดข้อบังคับและระเบียบต่าง ๆ เป็นไปตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ โดยคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพและความยุติธรรมของทุกฝ่ายในสหกรณ์ และใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติด้วยความเที่ยงธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม

5.1.2 หลักคุณธรรม หมายถึง การยึดมั่นความถูกต้องดีงาม ทุกฝ่ายในสหกรณ์ปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างเต็มความสามารถ ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และเสมอภาคประพฤติกปฏิบัติงานตามจรรยาบรรณที่ร่วมกันกำหนดและส่งเสริมสนับสนุนยกย่องผู้ทำความดีรวมถึงการส่งเสริมให้มีการพัฒนาในทุกฝ่ายในสหกรณ์อย่างเท่าเทียมกัน

5.1.3 หลักความโปร่งใส หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยพัฒนาวิธีการดำเนินงานของสหกรณ์ที่โปร่งใส กำหนดขั้นตอนการให้บริการที่ชัดเจน มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถตรวจสอบได้ ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ รวมถึงการประสานความร่วมมือระหว่างองค์กรทำให้เกิดความโปร่งใสกับสังคมภายนอก

5.1.4 หลักการมีส่วนร่วม หมายถึง สหกรณ์เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้แก่กรรมการฝ่ายจัดการและสมาชิกได้มีส่วนร่วมในการรับรู้ เสนอความคิดเห็น การตัดสินใจทั้งในด้านการบริหารการจัดการ และการพัฒนาสหกรณ์เพื่อสร้างสรรค์และจรรโลงความผาสุกของส่วนรวม รวมถึงร่วมรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์

5.1.5 หลักความรับผิดชอบต่อสังคม หมายถึง การที่ทุกฝ่ายในสหกรณ์ตระหนักในสิทธิหน้าที่ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่และผลจากการกระทำของตน ตลอดจนเคารพความคิดเห็นที่

แตกต่างกันของผู้มีส่วนร่วมในสหกรณ์ รวมถึงไม่เพิกเฉยต่อปัญหาสาธารณะและการช่วยเหลือเอื้ออาทรต่อสังคม

5.1.6 หลักความคุ้มค่า หมายถึง สหกรณ์มีการบริหารจัดการ และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีระบบการควบคุมภายในที่ดีมีกิจกรรมหรือแผนงานที่ส่งเสริมสนับสนุน การประหยัดพลังงาน ลดค่าใช้จ่าย เพิ่มรายได้ส่งเสริมระบบสวัสดิการเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของทุกฝ่ายในสหกรณ์ และหรือสังคมภายนอก

5.2 ประเภทของสหกรณ์ หมายถึง สหกรณ์ในจังหวัดยะลาจดทะเบียนเป็นไปตามกฎกระทรวง ได้แก่ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์บริการ

5.3 ขนาดของสหกรณ์ หมายถึง เกณฑ์ขนาดสหกรณ์ที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ปี 2555 ได้จัดทำไว้แล้ว แบ่งออกเป็นขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่และขนาดใหญ่มาก แต่ศึกษาเฉพาะสหกรณ์ขนาดกลางขึ้นไป

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษาเรื่อง การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดยะลา ในครั้งนี้คาดว่าจะได้รับประโยชน์ ดังนี้

6.1 สหกรณ์มีการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์ มากน้อยระดับใด เพื่อจะได้นำไปส่งเสริมและพัฒนาให้มีการนำไปใช้ในการบริหารมากยิ่งขึ้น

6.2 สหกรณ์สามารถพัฒนาและมีการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล ได้รับการยอมรับและความเชื่อถือจากสมาชิกสหกรณ์ หน่วยงานต่าง ๆ และบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์ การเกษตร สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดยะลา ผู้ศึกษาได้ศึกษาและทบทวนแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทาง ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการสหกรณ์
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร
3. แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับการสหกรณ์

1.1 ความหมายของสหกรณ์ มีการให้ความหมายไว้หลากหลาย ดังนี้

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ได้พระราชทานพระราชดำรัส เนื่องในโอกาสที่ผู้นำสหกรณ์เฝ้าทูลละอองธุลีพระบาท ณ ศาลาดุสิตดาลัย เมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2521 (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2542 : 1) ว่า “สหกรณ์ แปลว่า การทำงานร่วมกัน การทำงานร่วมกันนี้ ลึกซึ้งมาก เพราะจะต้องร่วมมือกันทุกด้าน ทั้งในด้านการงานที่ทำด้วยร่างกาย ทั้งในด้านงานการที่ทำด้วยสมองและงานการที่ทำด้วยใจ ทุกอย่างนี้ขาดไม่ได้ต้องพร้อม”

ความหมายของสหกรณ์ในทางกฎหมายตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 กำหนดไว้ในมาตรา 4 ว่า “สหกรณ์ หมายความว่า คณะบุคคลซึ่งรวมกันดำเนินกิจการ เพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม โดยช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัตินี้” (ราชกิจจานุเบกษา, 2542 : 2)

บุญมี จันทรวงศ์ (2543 : 25) ได้ให้ความหมายว่า “สหกรณ์” หมายถึง องค์กรที่ประชาชนมารวมตัวกัน โดยความสมัครใจ เพื่อดำเนินกิจการทางเศรษฐกิจและสังคมร่วมกัน เพื่อผลประโยชน์ของมวลสมาชิก โดยไม่มุ่งหวังผลกำไรและในการดำเนินกิจการของสหกรณ์ต้องยึด

หลักการประชาธิปไตย คือ สหกรณ์เป็นของสมาชิกดำเนินการและควบคุมโดยสมาชิกและเพื่อผลประโยชน์ร่วมกันของสมาชิก และมีการจดทะเบียนตามกฎหมาย

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2550 : 47) ได้ให้ความหมายว่า สหกรณ์เป็นองค์กรอิสระของบุคคล ซึ่งรวมกันด้วยความสมัครใจ เพื่อสนองความต้องการและจุดมุ่งหมายร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม โดยการดำเนินวิสาหกิจที่เป็นเจ้าของร่วมกันและควบคุมตามแนวทางประชาธิปไตย

พสุ สัตถาภรณ์ (2553 : 15-17) ได้ให้ความหมายว่า สหกรณ์เป็นองค์กรทางเศรษฐกิจและสังคม หรือเป็นการประกอบการอย่างหนึ่งที่เกิดจากความร่วมมือกันโดยสมัครใจ โดยที่สมาชิกเป็นเจ้าของเป็นผู้ให้บริการ การดำเนินงานยึดหลักประชาธิปไตย มีจุดมุ่งหมายที่มีได้มีการแสวงหากำไร แต่เพื่อให้เกิดการอยู่ดีกินดีในหมู่สมาชิก ผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่ได้จะเฉลี่ยกันกลับไปยังสมาชิกตามส่วนที่ได้ใช้บริการในสหกรณ์

โอภาวดี เข็มทอง (2548 : 20) ได้ให้ความหมายว่า สหกรณ์เป็นองค์กรอิสระของบุคคลที่มารวมตัวกันด้วยความสมัครใจที่จะทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อสนองความต้องการทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม โดยการประกอบวิสาหกิจที่ทุกคนเป็นเจ้าของร่วมกัน มีการควบคุมกันตามแนวทางประชาธิปไตย

ความหมายของสหกรณ์ จึงสรุปได้ว่า เป็นการรวมตัวของบุคคลโดยการทำงานร่วมกันช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วยความสมัครใจ เพื่อตอบสนองความต้องการทางเศรษฐกิจและสังคมร่วมกัน บนแนวทางประชาธิปไตย และต้องได้รับการจดทะเบียนเป็นสหกรณ์ที่ถูกต้องตามกฎหมาย

1.2 คุณค่าของสหกรณ์

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2553 : 13) ได้ให้ความหมายของคุณค่าของสหกรณ์ไว้ว่า “สหกรณ์อยู่บนพื้นฐานของคุณค่าของการพึ่งพาตนเอง การรับผิดชอบตนเอง ประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรมและความสามัคคี”

1.3 อุดมการณ์สหกรณ์

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2545 : 9) ได้ให้ความหมายของคำว่า “อุดมการณ์สหกรณ์” (Cooperative Ideology) คือ “ความเชื่อร่วมกันที่ว่า การช่วยตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์จะนำไปสู่การกินดี อยู่ดี มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม”

การช่วยตนเอง คือ การพึ่งพาตนเอง ก่อให้เกิดอาชีพ ก่อให้เกิดรายได้ โดยวิธี

- (1) ขยัน (ไม่เกียจคร้าน อดทน อดกลั้น)
- (2) ประหยัด (ไม่สุรุ่ยสุร่าย ไม่ฟุ่มเฟือย แต่อดออม มัธยัสถ์)
- (3) พัฒนาตน (ใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมเสมอ ทั้งเรื่องวิชาชีพและอื่น ๆ)
- (4) หลีกพ้นอบาย (การประพฤติตนให้ห่างไกลอบายมุขทั้งหลาย ที่เป็นบ่อ

เกิดแห่งความสุรุ่ยสุร่าย)

การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน คือ การร่วมมือกัน การช่วยเหลือกัน การแบ่งปันกัน โดยวิธี

- (1) การเสียสละเพื่อส่วนร่วม (ไม่เห็นแก่ตัว ไม่เอาตัวรอดคนเดียว ชอบความเป็นธรรม)
- (2) ร่วมมือกันพัฒนา (เห็นความทุกข์ยากของเพื่อนบ้านเป็นสิ่งที่จะต้องช่วยเหลือร่วมกัน ทำงานกันเป็นกลุ่ม)
- (3) ซื่อตรงต่อกติกา (มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีวินัย รักษากติกาที่ตั้งไว้)
- (4) มีเมตตารักใคร่กัน (ให้อภัยกัน รักใคร่กัน ไว้วางใจกัน เพื่อนช่วยเพื่อน)

1.4 หลักการสหกรณ์

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2551 : 13) หลักการสหกรณ์ คือ แนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าของสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม ซึ่งประกอบด้วยหลักการที่สำคัญ รวม 7 ข้อ ดังนี้

หลักการที่ 1 การเปิดรับสมาชิกโดยทั่วไปตามความสมัครใจ สหกรณ์เป็นองค์กรแห่งความสมัครใจ เปิดรับบุคคลทั่วไปที่สามารถใช้บริการ สหกรณ์เต็มใจจะรับผิดชอบในฐานะสมาชิก เข้าเป็นสมาชิกโดยปราศจากการกีดกันทางเพศ ฐานะทางสังคม เชื้อชาติ การเมืองหรือศาสนา

หลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามแนวทางประชาธิปไตย สหกรณ์เป็นองค์กรประชาธิปไตยที่มีควบคุมโดยสมาชิกในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจ บุรุษและสตรีที่ได้รับการเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ให้เป็นผู้แทนสมาชิกต้องรับผิดชอบต่อสมาชิก ในสหกรณ์ชั้นปฐมสมาชิกมีสิทธิในการออกเสียงเท่าเทียมกัน (สมาชิกหนึ่งคนหนึ่งเสียง)

หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจโดยสมาชิก สมาชิกมีส่วนร่วมในการลงทุน (ซื้อหุ้น) ในสหกรณ์ของตนเองอย่างเสมอภาคกัน และมีส่วนร่วมในการควบคุมการใช้เงินทุนของสหกรณ์ตามแนวทางประชาธิปไตย ทุนของสหกรณ์อย่างน้อย ส่วนหนึ่งต้องเป็นทรัพย์สินส่วนรวมของสหกรณ์ โดยปกติสมาชิกจะได้รับผลตอบแทน (ถ้ามี) ในอัตราที่จำกัดตามเงินลงทุน (หุ้น) ที่กำหนดเป็นเงื่อนไขของการเข้าเป็นสมาชิก สมาชิกสามารถจัดสรรเงินส่วนเกินของสหกรณ์ เพื่อวัตถุประสงค์ ดังนี้ เพื่อการพัฒนาสหกรณ์ โดย

อาจกันไว้เป็นทุนสำรอง ซึ่งอย่างน้อยจะต้องมีส่วนหนึ่งที่น่ามาแบ่งกันไม่ได้ ตอบแทนแก่สมาชิกตามสัดส่วนของปริมาณธุรกิจที่สมาชิกได้ทำกับสหกรณ์ เพื่อสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ของมวลสมาชิก

หลักการที่ 4 มีการปกครองตนเองและมีอิสระ สหกรณ์เป็นองค์การที่พึ่งพาตนเองและปกครองตนเอง โดยมีการควบคุมมวลสมาชิก หากสหกรณ์จะต้องมีข้อตกลงผูกพันกับองค์การใด ซึ่งรวมถึงหน่วยงานของรัฐบาลด้วย หรือจะต้องมีการเพิ่มเงินลงทุน โดยอาศัยแหล่งเงินทุนจากภายนอกของสหกรณ์ สหกรณ์ต้องกระทำการดังกล่าว ภายใต้เงื่อนไขที่มั่นใจว่ามวลสมาชิกจะยังคงชำระไว้ ซึ่งอำนาจในการควบคุมสหกรณ์ตามแนวทางประชาธิปไตยและสหกรณ์ยังคงดำรงความเป็นอิสระ

หลักการที่ 5 การให้การศึกษ การฝึกอบรมและข่าวสาร สหกรณ์พึงให้การศึกษ และการฝึกอบรมแก่สมาชิก ผู้แทนสมาชิกที่ได้รับการเลือกตั้งผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ เพื่อให้สามารถมีส่วนช่วยพัฒนาสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและพึงให้ข่าวสารแก่สาธารณชน โดยเฉพาะเยาวชนและบรรดาผู้นำทางความคิดในเรื่องคุณลักษณะและคุณประโยชน์ของสหกรณ์

หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ สหกรณ์สามารถให้บริการแก่สมาชิกได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ขบวนการสหกรณ์ได้ โดยร่วมมือกันในระดับท้องถิ่น ระดับชาติ ระดับภูมิภาคและระดับนานาชาติ

หลักการที่ 7 ความห่วงใยต่อชุมชน สหกรณ์พึงดำเนินกิจการต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาชุมชนให้มีความเจริญยิ่งขึ้นตามนโยบายที่มวลสมาชิกเห็นชอบ

หลักการทั้ง 7 ข้อ ข้างต้น มีกำหนดไว้ทั้งในกฎหมายและข้อบังคับของสหกรณ์ในประเทศไทย ซึ่งถือใช้กันมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน โดยการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับกาลเวลาและภายใต้เงื่อนไขของหลักการข้างต้น

1.5 วิธีการสหกรณ์ (Cooperative Practives)

โอภาวดี เข้มทอง (2548 : 26) ได้ให้ความหมายของวิธีการสหกรณ์ คือ การนำหลักการสหกรณ์ 7 ข้อมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสหกรณ์หรือในการดำเนินกิจกรรมร่วมกันทางเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิกสหกรณ์ ทั้งนี้ การดำเนินการนั้น ต้องเป็นการดำเนินการเพื่อประโยชน์สูงสุดของมวลสมาชิกและชุมชนตามหลักการสหกรณ์ โดยมีได้ละเลยหลักการบริหารธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้สหกรณ์สามารถดำรงอยู่ได้ภายใต้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของสหกรณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสทางเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งความสำเร็จของการรวมกันทำงานและธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ ต้องมีส่วนประกอบที่เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญ 2 ประการ คือ 1) ร่วมแรง 2) ร่วมใจ ประกอบด้วย

1.5.1 ร่วมแรง

- 1) แรงกาย คือ คนที่มาร่วมกันทำงานในสหกรณ์ ก็คือ สมาชิกนั่นเอง
 - 2) แรงทรัพย์ คือ เงินที่เอามารวมกันเป็นทุนในการทำงานนั้น ๆ ในสหกรณ์ ก็คือ เงินทุนอันเกิดจากหุ้น ทุนสำรอง เงินฝากและเงินอื่น ๆ
 - 3) แรงความคิด คือ ความรู้ สติปัญญา ประสบการณ์ที่เอามาร่วมกันทำงานนั้น ให้ประสบความสำเร็จในสหกรณ์ ก็คือ ความรู้และประสบการณ์ในการมาทำธุรกิจสหกรณ์
- การร่วมแรงนี้เป็นปัจจัยภายนอก ซึ่งอาจจะทำให้งานนั้นสำเร็จหรือไม่สำเร็จก็ได้ จึงต้องมีสิ่งที่เป็นสิ่งยึดโยง เหนี่ยวรั้งให้งานที่ทำร่วมกันนั้นบรรลุผล สิ่งนั้นก็คือ การร่วมใจ

1.5.2 ร่วมใจ

การร่วมใจในสหกรณ์ คือ สิ่งที่เป็นเครื่องยึดโยง เหนี่ยวรั้งให้งานที่ทำร่วมกันนั้นบรรลุผล ประกอบด้วย

- 2.1) ซื่อสัตย์ต่อตนเองและต่อหมู่คณะ
- 2.2) เสียสละเพื่อส่วนรวม
- 2.3) สามัคคีมีความพร้อมเพรียงกัน รวมตัวกันด้วยความตั้งใจเพื่อผลที่ดียิ่ง
- 2.4) มีวินัย คือ การอยู่ในระเบียบแบบแผน ข้อบังคับและกติกากำหนดไว้

1.6 ประเภทของสหกรณ์

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (จาก <http://www.cpd.go.th>) ได้อธิบายว่า ประเภทสหกรณ์ที่จะรับจดทะเบียนเป็นไปตามกฎกระทรวง กำหนดไว้ 7 ประเภท ดังต่อไปนี้

1.6.1 สหกรณ์การเกษตร คือ สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ผู้มีอาชีพทางการเกษตรรวมตัวกัน จัดตั้งและจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลต่อนายทะเบียนสหกรณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกดำเนินกิจการร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิกและช่วยยกฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น

วัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกดำเนินธุรกิจร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันและช่วยเหลือส่วนรวม โดยใช้หลักคุณธรรมและจริยธรรมอันดีงามตามพื้นฐานของมนุษย์ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกและส่วนรวม ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์

1.6.2 สหกรณ์ประมง คือ สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ชาวประมง เพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการประกอบอาชีพ ซึ่งชาวประมงแต่ละคนไม่สามารถแก้ไขให้ลุล่วงไปได้ตามลำพัง

วัตถุประสงค์ของสหกรณ์ประมง

1) รวบรวมต้นทุนหรือผลิตภัณฑ์ต้นทุนจากสมาชิกมาจัดการขายหรือแปรรูปออกขายเพื่อให้ได้ราคาดี

2) จัดหาวัสดุสิ่งของ รวมทั้งบริการที่ใช้ในการประมง และสิ่งของจำเป็นอื่น ๆ ที่สมาชิกต้องการมาจำหน่าย

3) ให้เงินกู้แก่สมาชิก

4) รับฝากเงินจากสมาชิก

5) เผยแพร่ความรู้ทางวิชาการและธุรกิจเกี่ยวกับการประมง

6) ให้การสงเคราะห์ตามควรแก่สมาชิกและครอบครัวที่ประสบภัยพิบัติในการประกอบอาชีพ

1.6.3 สหกรณ์นิคม คือ สหกรณ์การเกษตรในรูปแบบหนึ่ง ที่มีการดำเนินการจัดสรรที่ดินทำกินให้ราษฎร การจัดสร้างปัจจัยพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกให้ผู้ที่อยู่อาศัยควบคู่ไปกับการดำเนินการจัดหาสินเชื่อ ปัจจัยการผลิตและสิ่งของที่จำเป็น การแปรรูปการเกษตร การส่งเสริมอาชีพ รวมทั้งกิจการให้บริการสาธารณูปโภคแก่สมาชิก

วัตถุประสงค์ของสหกรณ์นิคม

1) เพื่อการจัดหาที่ดิน คือ การจัดหาที่ดินมาปรับปรุงสภาพ แล้วจัดสรรให้ราษฎรที่ประสบปัญหาขาดแคลนที่ดินทำกินได้เข้าไปทำกินและอาศัย และจัดบริการเพื่ออำนวยความสะดวกในการใช้ที่ดินและที่อยู่อาศัย เช่น ถนน แหล่งน้ำ โรงเรียน สถานือนามัย ตลาด ฯลฯ เป็นต้น

2) เพื่อการจัดสหกรณ์ คือ การรวบรวมราษฎรที่ได้รับการจัดสรรที่ดินในโครงการ จัดตั้งเป็นสหกรณ์และจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 เป็นสหกรณ์

1.6.4 สหกรณ์ร้านค้า คือ สหกรณ์ที่มีผู้บริโภครวมกัน จัดตั้งขึ้นเพื่อจัดหาสินค้าเครื่องอุปโภคบริโภคมาจำหน่ายแก่สมาชิกและบุคคลทั่วไป โดยจดทะเบียนตามกฎหมายสหกรณ์ ในประเภทสหกรณ์ร้านค้า มีสภาพเป็นนิติบุคคล ซึ่งสมาชิกผู้ถือหุ้นทุกคนเป็นเจ้าของ สมาชิกลงทุนร่วมกันในสหกรณ์ด้วยความสมัครใจ เพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการซื้อเครื่องอุปโภคบริโภคและเพื่อผดุงฐานะทางเศรษฐกิจของตนเองและหมู่คณะ

วัตถุประสงค์ของสหกรณ์ร้านค้า

- 1) จัดหาสิ่งของและบริการที่สมาชิกมีความต้องการมาจำหน่าย
- 2) รวบรวมผลิตผล ผลิตภัณฑ์ของสมาชิกมาจำหน่าย
- 3) ส่งเสริมและเผยแพร่ความรู้ทางสหกรณ์ให้แก่สมาชิก
- 4) ส่งเสริมสมาชิกให้รู้จักการประหยัด การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และการช่วยตนเอง
- 5) ร่วมมือกับสหกรณ์และสถาบันอื่นทั้งภายในและภายนอกประเทศในอันที่จะเกื้อกูลช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
- 6) ดำเนินธุรกิจอย่างอื่นเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ข้างต้น

1.6.5 สหกรณ์บริการ คือ สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้น โดยมีประชาชนไม่น้อยกว่า 10 คน ที่มีอาชีพอย่างเดียวกัน ได้รับความเดือดร้อนในเรื่องเดียวกัน รวมตัวกัน โดยยึดหลักการประหยัด การช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ รวมทั้งการส่งเสริมให้เกิดความมั่นคงในอาชีพต่อไป

วัตถุประสงค์ของสหกรณ์บริการ

- 1) ประกอบธุรกิจด้านการบริการที่ระบุไว้ตามรูปแบบของสหกรณ์
- 2) จัดหาวัสดุอุปกรณ์ในการประกอบอาชีพ ตลอดจนเครื่องอุปโภคบริโภคที่จำเป็นมาบริการแก่สมาชิกในราคายุติธรรม
- 3) รับฝากเงินจากสมาชิกเพื่อส่งเสริมการออมทรัพย์
- 4) ให้เงินกู้ในส่วนที่เกี่ยวกับการประกอบอาชีพ หรือจำเป็นแก่สมาชิก
- 5) รวบรวมผลิตภัณฑ์จากสมาชิก โดยจัดหาตลาดจำหน่ายให้
- 6) ช่วยเหลือสมาชิกด้านกฎหมายคดีความ
- 7) ส่งเสริมสวัสดิภาพของสมาชิกและครอบครัว
- 8) ส่งเสริมการช่วยตนเองและการร่วมมือกันช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหมู่สมาชิก
- 9) ให้การศึกษาอบรมแก่สมาชิกเพื่อให้มีความรู้ทางสหกรณ์ และความรู้

เกี่ยวกับการประกอบอาชีพ

- 10) ร่วมมือกับสหกรณ์อื่นและหน่วยงานต่างๆ เพื่อกิจการความก้าวหน้าของสหกรณ์

1.6.6 สหกรณ์ออมทรัพย์ คือ สถาบันการเงินแบบหนึ่งที่มีสมาชิกเป็นบุคคลที่มีอาชีพอย่างเดียวกันหรือที่อยู่อาศัยในชุมชนเดียวกัน มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการออมและให้กู้ยืมเมื่อเกิดความจำเป็นหรือเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์นอกเลย

วัตถุประสงค์ของสหกรณ์ออมทรัพย์

1) การส่งเสริมการออมทรัพย์ เป็นวัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์ออมทรัพย์ แบ่งออกเป็น 2 วิธี คือ

1.1) การส่งเสริมสหกรณ์ออมทรัพย์โดยการถือหุ้น สหกรณ์กำหนดให้สมาชิกส่งชำระค่าหุ้นเป็นประจำทุกเดือน โคนการหักเงินค่าหุ้น ณ ที่จ่ายเงินเดือนและจ่ายเงินปันผลค่าหุ้นให้แก่สมาชิกตามอัตราที่พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 กำหนดไว้ เงินปันผลที่ได้รับนี้ไม่ต้องเสียภาษีให้แก่รัฐ และเมื่อสมาชิกลาออกจากสหกรณ์ก็สามารถถอนค่าหุ้นคืนได้

1.2) การส่งเสริมสหกรณ์ออมทรัพย์โดยการรับฝากเงิน สหกรณ์มีบริการด้านเงินฝากทั้งประเภทเงินฝากประจำและเงินฝากออมทรัพย์ และให้ผลตอบแทนในรูปดอกเบี้ยในอัตราเดียวกับธนาคารพาณิชย์ หรือสูงกว่าตามฐานะของแต่ละสหกรณ์

2) การให้เงินกู้แก่สมาชิก สหกรณ์จะนำเงินค่าหุ้นและเงินฝากของสมาชิกรวมกันไว้เป็นกองทุน สมาชิกที่มีความจำเป็นหรือเดือดร้อนกู้ยืม โดยคิดดอกเบี้ยต่ำกว่าเอกชน

1.6.7 สหกรณ์เครดิตยูเนียน คือ สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ประชาชนที่อาศัยอยู่ในวงสัมพันธ์เดียวกัน เช่น อาศัยอยู่ในชุมชนเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นที่อยู่อาศัย ที่ทำงาน สถานศึกษา หรือประกอบอาชีพเดียวกันหรือมีกิจกรรมร่วมกันในลักษณะต่อเนื่อง โดยการนำเงินของตนมาสะสมไว้เป็นกองทุน สมาชิกทุก ๆ คนจะต้องสะสมเงินตามความสามารถของตนเป็นประจำและสม่ำเสมอตามที่สหกรณ์กำหนด และเงินในกองทุนนี้ จะสามารถช่วยเหลือสมาชิกที่มีความจำเป็นและเดือดร้อนทางการเงิน กู้ยืมไปแก้ปัญหาและบำบัดความเดือดร้อนเหล่านั้น

วัตถุประสงค์ของสหกรณ์เครดิตยูเนียน เป็นวิธีการนำเงินของตนเองมาสะสมไว้เป็นกองทุน สมาชิกทุก ๆ คนจะต้องสะสมเงินตามความสามารถของตนเองเป็นประจำและสม่ำเสมอตามที่สหกรณ์กำหนด กองทุนที่สมาชิกช่วยกันสะสมนี้ก็จะมียอดมากขึ้นสามารถจะให้สมาชิกที่มีความจำเป็นเดือดร้อนทางการเงิน กู้ยืมไปบำบัดปัญหาและความเดือดร้อนเหล่านั้น พร้อมกับการชำระคืนเงินกู้ของสมาชิกแต่ละคน ก็จะสะสมเงินของตนไปในคราวเดียวกันด้วยเงินกู้ก็จะค่อย ๆ หดไป ในขณะที่เงินสะสมก็มีมากขึ้น สหกรณ์เครดิตยูเนียนจึงเป็นสหกรณ์ที่มุ่งหวังในการให้สมาชิกช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน บริหารโดยสมาชิกและการทำกิจการทุกอย่าง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับสมาชิก

1.6.8 เหตุผลของการจัดประเภทสหกรณ์ ประมวลโดยสรุปได้ ดังต่อไปนี้

- 1) เพื่อประโยชน์ในการกำหนดนโยบายด้านสหกรณ์ของรัฐบาลว่าจะเน้นการส่งเสริมสหกรณ์ประเภทใด ภายใต้ข้อจำกัดของทรัพยากรด้านต่าง ๆ
- 2) เพื่อประโยชน์แก่การรวมตัวของสหกรณ์ในแนวดิ่ง (vertical integration) คือ การตั้งชุมนุมสหกรณ์หรือสหพันธ์หรือสหภาพสหกรณ์ในระดับภูมิภาคหรือระดับประเทศ ในกรณีชุมนุมสหกรณ์หรือสหพันธ์ ซึ่งเป็นการรวมกันทางธุรกิจหรือวิชาชีพ สมาชิกจะต้องเป็นสหกรณ์ประเภทเดียวกันเท่านั้น แต่ในกรณีสันนิบาตสหกรณ์หรือสหภาพสหกรณ์สมาชิกไม่จำกัดว่าต้องเป็นสหกรณ์ประเภทเดียวกัน เพราะว่าเป็นการรวมกันในด้านอุดมการณ์ เพื่อส่งเสริมและเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจและความเจริญก้าวหน้า ทั้งด้านวิชาการและด้านความสัมพันธ์ภายในขบวนการสหกรณ์ของชาติและกับรัฐบาล ขบวนการสหกรณ์ต่างประเทศ รวมทั้งองค์การระหว่างประเทศและบุคคลหรือสถาบันต่าง ๆ
- 3) เพื่อประโยชน์แก่การจัดเก็บและประมวลผลข้อมูลสถิติของสหกรณ์แต่ละประเภทอย่างเป็นระบบ เพื่อศึกษาวิจัยและทำรายงานความก้าวหน้าของสหกรณ์แต่ละประเภทประจำปี อันจะเป็นประโยชน์แก่การวางแผน ปรับปรุงและพัฒนาขบวนการสหกรณ์ในทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสมและเป็นประโยชน์แก่ประชาชน ชุมชน สังคมและประเทศชาติอย่างแท้จริง
- 4) เพื่อประโยชน์แก่การส่งเสริมและพัฒนาขบวนการสหกรณ์ให้ตรงกับความต้องการของประชาชนและเหมาะสมกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคมของประเทศและของโลก สำหรับประเทศที่ยังใช้ระบบสหกรณ์ที่รัฐอุปถัมภ์ เพื่อประโยชน์แก่การวางแผน ถ่ายโอนอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบของรัฐในการส่งเสริม การกำกับ แนะนำ และการตรวจสอบสหกรณ์ให้แก่ขบวนการสหกรณ์อย่างค่อยเป็นค่อยไปตามความพร้อมและความเจริญก้าวหน้าในการพึ่งตนเองและการปกครองตนเองได้ของสหกรณ์แต่ละประเภท จนในที่สุดรัฐจะมีอำนาจหน้าที่เพียงรับจดทะเบียนสหกรณ์และควบคุมดูแลให้สหกรณ์ดำเนินงานให้ถูกต้องตามกฎหมายและหลักการสหกรณ์เท่านั้น เช่นเดียวกับการควบคุมดูแลห้างหุ้นส่วน

1.7 เกณฑ์การจัดขนาดของสหกรณ์

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้ริเริ่มให้มีการศึกษาเพื่อกำหนดมาตรฐานการจัดขนาดสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรขึ้นในปี 2546 มีวัตถุประสงค์เพื่อจำแนกขนาดสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรเป็นกลุ่มต่างๆ ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่เหมาะสม วัตถุประสงค์ของการจัดขนาดสหกรณ์ก็เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดความยุ่งยากซับซ้อนของสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร และนำไปสู่การวางแผน กระจายงานให้กับผู้ตรวจสอบบัญชี นอกจากนี้หน่วยงานภายนอกอื่น เช่น กรม

ส่งเสริมสหกรณ์ หรือสนับสนุนสหกรณ์อาจนำข้อมูลขนาดสหกรณ์ไปใช้ในการกำหนดนโยบาย หรือแผนปฏิบัติการ ได้อย่างเหมาะสม เนื่องจากข้อมูลทางการเงินของสหกรณ์ในปัจจุบันนี้มีอยู่มากมายไม่อาจตัดสินใจได้ว่าจะเลือกใช้ตัวแปรใดบ้าง ซึ่งใช้เทคนิคการทดสอบทางสถิติวิธีหนึ่งเพื่อค้นหาและยืนยันว่าตัวแปรใดบ้างที่ส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อการจัดขนาดสหกรณ์มากที่สุดหรือกล่าวอีกแบบหนึ่งคือตัวแปรใดจะใช้เป็นเกณฑ์ในการจัดขนาดสหกรณ์ ซึ่งมีตัวแปรสามตัว คือ ทุนดำเนินงาน รายได้ธุรกิจหลักและจำนวนสมาชิก ที่มีผลการทดสอบทางสถิติเป็นค่าน้ำหนัก (Factor Loading) สูงสุดสามอันดับแรกมากกว่าตัวแปรอื่นๆ ที่เหลือ แสดงว่าตัวแปรทั้งสาม ได้แก่ ทุนดำเนินงาน รายได้จากธุรกิจหลัก และจำนวนสมาชิก มีอิทธิพลหรือส่งผลต่อการจัดขนาดสหกรณ์มากที่สุดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % จึงนำตัวแปรหรือปัจจัยทั้งสามตัวที่ผ่านการคัดเลือกนั้น ไปเข้าสู่กระบวนการสร้างช่วงชั้นเพื่อแบ่งแยกสหกรณ์ออกเป็นขนาดที่แตกต่างกันต่อไป

ด้วยประกาศกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เรื่อง การกำหนดเกณฑ์การจัดขนาดสหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกร พ.ศ. 2556 ว่าด้วยคณะทำงานประเมินและทบทวนเกณฑ์ในการวัดผลทางการเงิน ได้ดำเนินการทบทวนเกณฑ์การจัดขนาดสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรใหม่ เพื่อถือใช้ในปี 2556 ด้วยเหตุผลสำคัญ คือ เกณฑ์เดิมถือใช้มานานถึง 10 ปี กับสภาพข้อเท็จจริงของข้อมูลตัวแปรที่ใช้วัดขนาดเปลี่ยนแปลงไปค่อนข้างมากหลายเท่าตัว ส่งผลให้การจัดขนาดสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรเริ่มไม่ตรงกับข้อเท็จจริงมากยิ่งขึ้น และมีผลต่อการจัดสรรกรอบอัตรากำลังและการวางแผนบริหารงานสอบบัญชีด้วยเช่นกัน โดยได้นำเสนอและเห็นชอบจากที่ประชุมผู้บริหารของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ครั้งที่ 4/2556 วันที่ 30 มกราคม 2556 ดังนั้น เพื่อให้เป็นผลในทางปฏิบัติจึงได้จัดทำประกาศ เรื่อง การกำหนดเกณฑ์การจัดขนาดสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร พ.ศ. 2556 เพื่อให้ทุกหน่วยงานในสังกัดและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบถึงการเปลี่ยนแปลงการจัดขนาดสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรใหม่ และถือปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันตลอดไป รวมทั้งมีข้อกำหนดว่า 1) จะมีการดำเนินการเปลี่ยนแปลงเกณฑ์การจัดขนาดสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรใหม่ในทุก 4 ปี เพื่อให้สอดคล้องตามสถานการณ์ปัจจุบัน โดยมอบหมายให้กลุ่มวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงินเป็นผู้ดำเนินการ 2) เกณฑ์การจัดขนาดของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรที่ดำเนินการแล้วเสร็จจะนำขึ้นเผยแพร่ปรากฏบนเว็บไซต์กรมตรวจบัญชีสหกรณ์เห็นชัดเจนในรอบ 4 ปี 3) มีโปรแกรมการจัดขนาดรายสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร สนับสนุนเพื่อการใช้งาน โดยกลุ่มวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงิน และ 4) เว้นแต่จะมีเหตุผลและความจำเป็นพิเศษและเร่งด่วนอันอาจเกิดความเสียหายแก่ราชการหรือสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรและประชาชน

เกณฑ์การจัดขนาดมาตรฐานสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร

ตัวแปรในการวิเคราะห์ขนาดสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร						คะแนนรวม 3 ตัวแปรชี้วัดขนาดสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร	
สมาชิก (น้ำหนัก 3)		ทุนดำเนินงาน (น้ำหนัก 4)		รายได้ธุรกิจหลัก (น้ำหนัก 5)		ช่วงคะแนนรวม	ขนาดสหกรณ์
ช่วงข้อมูล	คะแนน	ช่วงข้อมูล	คะแนน	ช่วงข้อมูล	คะแนน		
(หน่วย:คน)	(1)	(หน่วย:บาท)	(2)	(หน่วย:บาท)	(3)	(1)+(2)+(3)	
1-12	0.25	>1-1,100	0.33	>1-300	0.42	(1)+(2)+(3)	
13-22	0.5	>1,100-4,800	0.67	>300-1,300	0.83		
23-39	0.75	>4,800-20,500	1.00	>1,300-6,400	1.25		
40-69	1.00	>20,500-87,800	1.33	>6,400-60,000	1.67	3.76-6.50	กลาง
70-123	1.25	>87,800-375,000	1.67	>60,000-140,000	2.08	6.51-9.25	ใหญ่
124-165	1.50	>375,000-776,000	2.00	>140,000-303,000	2.50	9.26-12.00	ใหญ่มาก
166-293	1.75	>776,000-3,320,000	2.33	>303,000-1,415,000	2.92		
294-520	2.00	>3,320,000-14,000,000	2.67	>1,415,000-6,600,000	3.33		
521-923	2.25	>14,000,000-60,700,000	3.00	>6,600,000-30,800,000	3.75		
924-1,639	2.50	>60,700,000-259,500,000	3.33	>30,800,000-144,000,000	4.17		
1,640-2,912	2.75	>259,500,000-1,110,000,000	3.67	>144,000,000-672,000,000	4.58		
>2,913	3.00	>1,110,000,000	4.00	>672,000,000	5.00		

หมายเหตุ : เกณฑ์การจัดขนาดแบ่งออกเป็น 12 ช่วง และการให้น้ำหนักตัวแปรไม่เท่ากัน คือ

สมาชิก (น้ำหนัก 3) ทุนดำเนินงาน (น้ำหนัก 4) รายได้ธุรกิจหลัก (น้ำหนัก 5)

สมาชิก หมายถึง จำนวนสมาชิก

ทุนดำเนินงาน หมายถึงเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร

ประกอบด้วย หนี้สินและทุนของสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร

รายได้ธุรกิจ หมายถึง รายได้ที่เกิดจากดอกเบี้ยและธุรกิจสินเชื่อ ขอดขายจากธุรกิจจัดหาสินค้ามา

จำหน่าย ขอดขายจากธุรกิจรวบรวมผลผลิต/แปรรูป และขอดรายได้จาก

ธุรกิจให้บริการ

2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร

2.1 ความหมายของการบริหาร

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหาร ไว้ดังนี้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546 : 1) กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การ โดยอาศัย “หน้าที่ทางการบริหาร” ที่สำคัญ คือ การวางแผน (Planning) การจัดการองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (controlling)

พรหมเมศก์ คำผาบ (2549 : 9) กล่าวว่า การบริหาร คือ กระบวนการที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ที่จะทำให้งานต่าง ๆ ลุล่วงหรือสำเร็จ โดยใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ด้วยวิธีการตามกระบวนการบริหาร ซึ่งผู้บริหารต้องอาศัยทั้งอำนาจ หน้าที่ ภาวะผู้นำ ทักษะและความรู้ทางการบริหารมาดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผล

พิรสิทธิ์ คำนวนศิลป์ (2543 : 1) กล่าวว่า การบริหาร คือ การทำให้งานต่าง ๆ ลุล่วงหรือสำเร็จ โดยอาศัยบุคคลอื่นเป็นผู้นำ

สมศักดิ์ ขาวลาภ (2543 : 3) ได้ให้ความหมายของการบริหาร หมายถึง ศิลปะในการทำงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยความร่วมมือจากบุคคลอื่น หรือเป็นการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการนำเอาทรัพยากรมาประกอบการตามกระบวนการบริหาร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

พงศ์สัมพันธ์ ศรีสมทรัพย์ (2543 : 9) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารเป็นความพยายามในการดำเนินงานหรือเป็นขบวนการใด ๆ ของบุคคล ตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยคำนึงถึงการจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ เป็นการดำเนินงานหรือเป็นขบวนการที่เกิดขึ้นในองค์การ

จากความหมายของการบริหารข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมหรืองานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ร่วมกัน โดยอาศัยกระบวนการและทรัพยากรทางการบริหารเป็นปัจจัยอย่างประหยัดและให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.2 ความสำคัญของการบริหาร

มนุษย์รวมอยู่กันเป็นหมู่เป็นกลุ่ม มีหัวหน้าปกครองบังคับบัญชา มีการแบ่งงานกันทำตามลักษณะความรู้ความสามารถ มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันในระหว่างพวกเขาและเผ่าเดียวกัน โดยมีจารีตประเพณี วัฒนธรรมเป็นเครื่องกำกับความประพฤติของกลุ่มชนเหล่านั้น เมื่อกลุ่มสังคมขยายตัวมากขึ้น มีความซับซ้อนมากขึ้น มนุษย์ก็เริ่มสร้างและวางระเบียบกฎเกณฑ์ข้อบังคับต่าง ๆ

จีน โดยเรียนรู้จากประสบการณ์และความเชื่อถือ โดยมุ่งหวังที่จะให้เกิดความสำเร็จ เรียบร้อยขึ้น ในองค์กรและเกิดความสุขในสังคมขึ้น

สุธี สุทธิสมบูรณ์ และ สมาน รังสิโยภุชณ์ (2537 อ้างใน บรรจบ จันทร์เจริญ 2542 : 22) ได้สรุปความเจริญเติบโตและความสำคัญของการบริหาร ไว้ดังนี้

- 1) การบริหารได้เจริญเติบโตควบคู่กับการดำรงชีพของมนุษย์และเป็นสิ่งที่จะช่วยให้มนุษย์ดำรงชีพอยู่ร่วมกันได้อย่างผาสุก
- 2) จำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว เป็นผลทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องขยายงานด้านบริหารให้กว้างขวางยิ่งขึ้น
- 3) การบริหารนี้ เป็นตัวบ่งชี้ให้ทราบถึงความเจริญก้าวหน้าของสังคม ความก้าวหน้าทางวิชาการด้านต่าง ๆ ทำให้การบริการเกิดการเปลี่ยนแปลงและก้าวหน้ารวดเร็วยิ่งขึ้น
- 4) การบริหารเป็นมรรควิธีที่สำคัญในอันที่จะนำสังคมและโลกไปสู่ความเจริญก้าวหน้า
- 5) การบริหารจะช่วยให้ทราบถึงแนวโน้ม ทั้งในด้านความเจริญก้าวหน้าและความเสื่อมของสังคมในอนาคต
- 6) การบริหารมีลักษณะเป็นการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลในองค์กร ฉะนั้นความสำเร็จของการบริหารจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยสภาพแวดล้อมทางสังคม และวัฒนธรรมทางการเมืองอยู่เป็นอันมาก
- 7) การบริหารมีลักษณะต้องใช้การวินิจฉัยสั่งการเป็นเครื่องมือ ซึ่งนักบริหารจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ และการวินิจฉัยสั่งการนี้เองที่เป็นเครื่องมือแสดงให้ทราบถึงความสามารถของนักบริหารและความเจริญเติบโตของการบริหาร
- 8) ชีวิตประจำวันของมนุษย์ ไม่ว่าจะในครอบครัวหรือในองค์กร ย่อมมีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารอยู่เสมอ ดังนั้น การบริหารจึงเป็นเรื่องที่จะต้องดำรงชีพอย่างฉลาด
- 9) การบริหารกับการเมือง เป็นสิ่งที่คู่กัน ไม่อาจแยกจากกัน โดยเด็ดขาดได้ การศึกษาวิชาการบริหารต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมทางการเมืองด้วย

2.3 กระบวนการบริหาร (Management Process)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2545 : 22) ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหาร (Management Process) หมายถึง กระบวนการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร ซึ่งกระบวนการบริหารนี้ สามารถแสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวเนื่องกัน ได้อย่างมีปฏิสัมพันธ์สอดคล้องและต่อเนื่อง ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 แสดงกระบวนการทางการบริหาร (Management Process)

ที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, องค์กรและการจัดการ, 2545: 22

ทั้งนี้ กระบวนการทางการบริหาร ประกอบด้วยกิจกรรมพื้นฐาน 4 ประการ หรือ อาจแบ่งในลักษณะที่เป็นขั้นตอน ดังนี้

1) การวางแผน (Planning) เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการเปลี่ยนแปลงในอนาคต การวางแผนเป็นสะพานเชื่อมระหว่างเหตุการณ์ปัจจุบันและอนาคต ซึ่งทำได้โดยการให้บรรลุเป้าหมายผลลัพธ์ที่ต้องการ การวางแผน จึงต้องอาศัยการกำหนดกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ แม้ว่าพื้นฐานของการจัดการ โดยทั่วไปเป็นงานของผู้บริหาร การวางแผนเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการประเมินกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ เพราะการจัดการองค์กร การจูงใจ การจัดบุคคลเข้าทำงานและกิจกรรมควบคุม ขึ้นกับการวางแผน กระบวนการวางแผนจะต้องประกอบด้วยผู้บริหารและพนักงานภายในองค์กร

การวางแผนจะช่วยให้องค์กรกำหนดข้อดีจากโอกาสภายนอกและทำให้เกิดผลกระทบจากอุปสรรคภายนอกต่ำที่สุด โดยต้องมองเหตุการณ์ในอดีตและปัจจุบัน เพื่อคาดคะเนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การวางแผน ประกอบด้วย การพัฒนาภารกิจ (Mission) การคาดคะเนเหตุการณ์ปัจจุบัน เหตุการณ์อนาคตและแนวโน้ม การกำหนดวัตถุประสงค์และการเลือกกลยุทธ์ที่ใช้

การวางแผนจะช่วยให้ธุรกิจปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงของตลาดและสามารถกำหนดเป้าหมายได้ การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นต้องการให้องค์กรติดตามในลักษณะเชิงรุกมากกว่าที่จะเป็นเชิงรับ องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องควบคุมอนาคตขององค์กรมากกว่าที่จะรอรับผลจากอิทธิพลสภาพแวดล้อมภายนอกและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น การตัดสินใจ ถือเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผน การปรับตัวเป็นสิ่งที่จำเป็น เพราะว่า

มีการเปลี่ยนแปลงของตลาด เศรษฐกิจและคู่แข่งทั่วโลก จุดเริ่มต้นของความสำเร็จที่ดีของธุรกิจ คือ การวางแผนที่เหมาะสม เห็นผลได้จริง ยืดหยุ่น มีประสิทธิผลและทรงประสิทธิภาพ

2) การจัดการองค์กร (Organizing) จุดมุ่งหมายของการจัดองค์กร คือ การใช้ความพยายามทุกกรณี โดยการกำหนดงานและความสำคัญของอำนาจหน้าที่ การจัดการองค์กร หมายถึง การพิจารณาถึงสิ่งที่ต้องการทำและผู้ที่จะทำรายงานมีตัวอย่างในประวัติศาสตร์ของธุรกิจที่มีการจัดองค์กรที่ดี สามารถประสบความสำเร็จในการแข่งขันและสามารถเอาชนะคู่แข่งได้ ธุรกิจที่มีการจัดองค์กรที่ดี สามารถจูงใจผู้บริหารและพนักงานให้มองเห็นความสำคัญของความสำเร็จขององค์กร

การกำหนดลักษณะเฉพาะของงาน (Work Specialization) โดยการแบ่งงานประกอบด้วยงานที่กำหนดออกมาเป็นแผนก การจัดแผนกและการมอบอำนาจหน้าที่ (Delegating Authority) การแยกงานออกเป็นงานย่อยตามการพัฒนารายละเอียดของงาน (Job Description) และคุณสมบัติของงาน (Job Specification) เครื่องมือเหล่านี้ มีความชัดเจนสำหรับผู้บริหารและพนักงาน ซึ่งต้องการทราบลักษณะงาน

การกำหนดแผนกในโครงสร้างขององค์กร (Organization Structure) ขนาดของการควบคุม (Span of Control) และสายการบังคับบัญชา (Chain of Command) การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ต้องการการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้าง เพราะตำแหน่งใหม่ ๆ ที่สร้างขึ้นหรือลดลงหรือรวมกัน โครงสร้างองค์กรจะต้องระบุถึงวิธีการใช้ทรัพยากรและวิธีการซึ่งวัตถุประสงค์มีการกำหนดขึ้นในธุรกิจ การสนับสนุนทรัพยากรและกำหนดวัตถุประสงค์ตามสภาพทางภูมิศาสตร์จะแตกต่างจากโครงสร้างด้านผลิตภัณฑ์หรือลูกค้า

รูปแบบทั่วไปของการจัดแผนก คือ ตามหน้าที่ (Functional) ตามฝ่าย (Divisional) ตามหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit) และด้านแมทริกซ์ (Matrix)

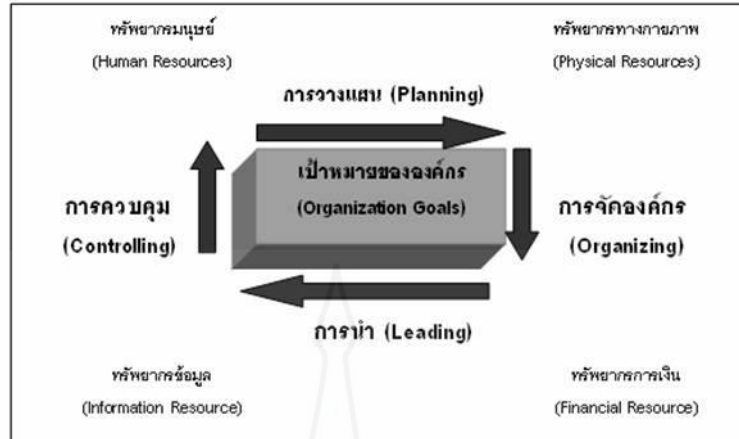
3) การนำหรือการสั่งการ (Leading/Directing) เป็นการใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานและนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ระบุไว้ หรือเป็นกระบวนการจัดการให้สมาชิกในองค์กรทำงานร่วมกันได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่ซับซ้อนและเข้าใจองแท้ได้ยาก การนำหรือการสั่งการจึงต้องใช้ความสามารถหลายเรื่องควบคู่กันไป อาทิ ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร การจูงใจ การติดต่อสื่อสารในองค์กรและการทำงานเป็นทีม เป็นต้น หน้าที่ในการนำหรือสั่งการนี้ มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าหน้าที่อื่น เพราะผู้บริหารต้องแสดงบทบาทของผู้สั่งการอย่างมีคุณภาพ ถ้าไม่เช่นนั้น แผนงานที่วางไว้ตลอดจนทรัพยากรที่จัดเตรียมไว้อาจไม่เกิดประสิทธิผล ถ้าผู้บริหารดำเนินกิจกรรมด้านการสั่งการไม่ดีพอ ดังนั้น การสั่งการจึงเป็นเรื่องของความรู้

ความชำนาญ ประสบการณ์และความสามารถที่จะชักจูงให้พนักงานร่วมกันปฏิบัติงานไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้องค์กรประสบความสำเร็จตามต้องการ

4) การควบคุม (Controlling) การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กร ถือว่าเป็นกระบวนการตรวจสอบ หรือติดตามผลและประเมินผลการปฏิบัติงานในกิจกรรมต่าง ๆ ของพนักงาน เพื่อรักษาให้องค์กรดำเนินไปในทิศทางสู่เป้าหมายอย่างถูกต้อง ตามวัตถุประสงค์หลักขององค์กรในเวลาที่กำหนดไว้ องค์กรหรือธุรกิจที่ประสบความสำเร็จหลีกเลี่ยงจากการขาดการควบคุม หรือมีการควบคุมที่ไร้ประสิทธิภาพและหลายแห่งเกิดจากความไม่ใส่ใจในเรื่องของการควบคุม ละเลย เพิกเฉย หรือในทางกลับกัน คือ มีการควบคุมมากจนเกิดความผิดพลาดขององค์กรเอง การควบคุมจึงเป็นหน้าที่หลักทางการบริหารที่มีความสำคัญ ตั้งแต่เริ่มต้นจนจบกระบวนการทางการบริหาร

การควบคุมเป็นการตรวจตราและตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายและดำเนินการปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจว่า การบรรลุผลลัพธ์ตามต้องการ นอกจากนี้การควบคุมยังเป็นกระบวนการรวบรวมและแสดงข้อมูลย้อนกลับเรื่องของผลการดำเนินงาน ในฐานะที่เป็นพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติและการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอีกด้วย (John R. Schermerhorn, op.cit.p.327 อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ) อาจกล่าวถึงบทบาทสำคัญของการควบคุมได้ว่า อยู่ที่คำ 4 คำ ได้แก่ มาตรฐาน (Standard) การวัดผล (Measurement) การเปรียบเทียบ (Comparison) และการปฏิบัติ (Take Action) โดยการควบคุมจะครอบคลุมพื้นที่ 4 พื้นที่ใหญ่ ๆ ของการบริหาร (Stephen P. Robbins, Managing Today,1997 p.391) กล่าวคือ พฤติกรรมบุคคลในองค์กร การเงิน การปฏิบัติการและข้อมูลข่าวสาร

ทรัพยากร ประกอบด้วย มนุษย์ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ การเงิน ตลอดจนทรัพยากรข้อมูลขององค์กร แสดงได้ดังภาพที่ 2.2 ซึ่งผู้บริหารจะเป็นบุคคลที่ทำหน้าที่ในกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กร โดยอาศัยหน้าที่ ทั้ง 4 ประการนี้



ภาพที่ 2.2 แสดงกระบวนการบริหาร ซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ที่สัมพันธ์กัน 4 ประการ
ที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, องค์กรและการจัดการ, 2545: 22

3. แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล

3.1 ความเป็นมาของหลักธรรมาภิบาล

หลักธรรมาภิบาลมีที่มาจากปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจที่ลุกลามไปทั่วโลก รวมถึงประเทศที่กำลังพัฒนา อย่างเช่นประเทศไทยที่ได้รับผลกระทบอย่างรุนแรง (กรมโยธาธิการและผังเมือง, 2552 : 27-30) ระบุว่า องค์กรระหว่างประเทศที่สำคัญหลาย ๆ องค์กร เช่น องค์กรสหประชาชาติ ธนาคารโลกและกองทุนการเงินระหว่างประเทศ ได้ร่วมมือกันหาแนวทางฟื้นฟูและพัฒนาเศรษฐกิจของกลุ่มประเทศกำลังพัฒนาและยากจน ได้ข้อสรุปร่วมกันว่า หลักการแก้ไขและป้องกันวิกฤติเศรษฐกิจที่ยั่งยืน คือ การใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อบริหารจัดการประเทศของภาครัฐ โดยใช้หลักธรรมาภิบาลเป็นเงื่อนไขสำหรับการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศไทย เพื่อฟื้นฟูเศรษฐกิจเมื่อปี พ.ศ. 2540 เช่น กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund : IMF) ตั้งเงื่อนไขว่า ประเทศที่จะได้รับความช่วยเหลือทางการเงินต้องสร้างหลักธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้น ทั้งต้องปฏิบัติตามหลักการ โดยเคร่งครัด ส่วน United Nations Development Programmed (UNDP) สนับสนุนให้จัดทำโครงการนำร่อง เพื่อกระจายอำนาจไปสู่ท้องถิ่น รวมทั้งส่งเสริมเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ Asian Development Bank (ADB) เป็นอีกองค์กรหนึ่งที่ให้ทุนสนับสนุนประเทศไทยค่อนข้างมาก ดังเห็นได้จาก บุษบง ชัยเจริญวัฒนาและบุญมี ลี (2544 : 1) ให้ทัศนะว่า ช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2511-2540 ประเทศไทยได้รับความช่วยเหลือจาก ADB ในรูปของเงินกู้ ประมาณ 4.25 พันล้านเหรียญ สหรัฐอเมริกา และอีก 37.4 พันล้านเหรียญ ในรูปของความช่วยเหลือพิเศษ ภายใต้เงื่อนไข ดังนี้

- (1) การกระจายอำนาจและการกระตุ้นให้ประชาชนมีส่วนร่วมตัดสินใจ
- (2) การส่งเสริมให้มีการตรวจสอบการปฏิบัติงานขององค์กรของรัฐ
- (3) การเร่งให้เกิดการปรับโครงสร้างเพื่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น
- (4) การลดบทบาทการแทรกแซงของรัฐและการปฏิรูปรัฐวิสาหกิจไทย
- (5) การส่งเสริมให้เกิดการประสานงานในขั้นตอนของการกำหนดนโยบายและการปฏิบัติ
- (6) การสนับสนุนให้ปฏิรูปกฎหมายและระบบตุลาการ

3.2 แนวคิดธรรมาภิบาล

แนวคิด Good Governance เป็นแนวคิดที่ใหม่มาก กล่าวคือ เพิ่งมีใช้อยู่ในรายงานธนาคารโลก เมื่อปี ค.ศ. 1989 (บวรศักดิ์ อุวรรณโณ, 2542 : 11) สำหรับประเทศไทย เริ่มมีการนำมาใช้กันอย่างแพร่หลาย ภายหลังจากการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยฉบับใหม่และหลังจากภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจและสังคม ในปี พ.ศ. 2540 เป็นต้นมา ทั้งนี้ เนื่องมาจากในหนังสือแสดงเจตจำนงกู้เงินจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) ที่ระบุให้รัฐบาลไทยให้คำมั่นว่าจะต้องสร้าง Good Governance ให้เกิดขึ้นในการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น เป็นผลส่วนหนึ่งที่เกิดจากความไร้ประสิทธิภาพในการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคม (Bad Governance) ของภาครัฐนั่นเอง

เมื่อแนวความคิดเรื่องธรรมาภิบาล (Good Governance) เข้ามาแพร่หลายในประเทศไทย ได้มีการบัญญัติศัพท์ไทยขึ้นมาหลายคำ อาทิเช่น ธรรมาภิบาล ประชาธิปไตย ธรรมรัฐ ระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี การปกครองโดยธรรม กรอบการกำกับดูแลที่ดี บรรษัทภิบาล เป็นต้น ซึ่งมีการตกลงโดยรัฐมนตรี เมื่อเดือนพฤษภาคม 2542 ให้ใช้คำว่าระบบการบริหารและการจัดการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล ธรรมาภิบาลให้ความหมายไปในทางบริหารราชการ เพื่อให้แตกต่างจากบรรษัทภิบาล (Corporate Governance) ซึ่งความหมายของคำว่า ธรรมาภิบาล (Good Governance) หรือการบริหารจัดการที่ดี คือ ระบบโครงสร้าง กระบวนการต่าง ๆ ที่ได้วางแนวปฏิบัติหรือวางกฎเกณฑ์ความสัมพันธ์ระหว่างเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม เพื่อให้ส่วนต่าง ๆ ของสังคมมีการพัฒนาและอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขและเป็นธรรม เนื่องจากการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ทุกภาคส่วนไม่ว่าจะเป็นกลไกภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน หรือภาคประชาชน ต่างก็เป็นองค์กรรวมในการแสดงความคิดเห็น เพราะประชาชนเป็นผู้รับผลประโยชน์โดยตรง

แนวคิดธรรมาภิบาล ได้รับการตอบรับเป็นอย่างดีจากทั้งภาครัฐและเอกชน ในประเทศไทย อันเป็นที่มาของระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อให้องค์กรของรัฐ ถือเป็นแนวปฏิบัติ เจตนารมณ์ของรัฐบาลในสมัยนั้น นำ

แนวคิดธรรมาภิบาลมาใช้บริหารประเทศเพื่อวัตถุประสงค์ในการเร่งรัดให้เกิดการปฏิรูปและเปลี่ยนแปลงการบริหารภาครัฐอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการศึกษา เร่งรัดแก้ปัญหาการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐและเอกชน

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 (สำนักนายกรัฐมนตรี 2542 : 24-31) ได้ระบุที่มาของนโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีว่า ในช่วงเวลาที่ผ่านมาประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองอย่างมาก บางเรื่องมีผลในการขยายตัวและสร้างสรรค์ บางเรื่องมีผลในทางชะลอตัวหรือก่อให้เกิดผลกระทบในทางที่ไม่พึงประสงค์ จนบางครั้งกลายเป็นภาวะวิกฤติเศรษฐกิจอย่างรุนแรง ซึ่งภาควิชาการและผู้ที่ได้รับผลกระทบเห็นว่า สาเหตุส่วนหนึ่งเกิดจากความหย่อนประสิทธิภาพของกลไกการบริหารกิจการบ้านเมือง การบริหารราชการ การกำหนดนโยบายสาธารณะและการทุจริตประพฤติมิชอบในวงราชการ อันเป็นความรับผิดชอบของภาคราชการทั้งฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำ ขณะเดียวกันในภาคประชาชนอันเป็นพลังสำคัญ ก็มีความจำเป็นที่จะต้องสร้างความตื่นตัวและความรับผิดชอบต่อสังคม ตลอดจนความตระหนักในสิทธิและหน้าที่ของแต่ละฝ่ายเพิ่มขึ้น หากความอ่อนแอและหย่อนประสิทธิภาพดังกล่าวไม่ได้รับการจัดการแก้ไขอย่างแท้จริงและรีบด่วน โอกาสที่จะนำประเทศให้ฟื้นตัวจากวิกฤติข้อมเป็นไปได้ยาก ทั้งอาจจะก่อให้เกิดความเสียหายร้ายแรงต่อเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองของประเทศยิ่งขึ้นอีกด้วย

จากวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในปัจจุบันได้ส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วนของสังคม ดังที่ทราบกันทั่วไปแล้วว่า สาเหตุสำคัญ ประการหนึ่งเกิดขึ้นจากความบกพร่อง ความอ่อนแอและหย่อนประสิทธิภาพของกลไกด้านการบริหารจัดการในระดับชาติและระดับองค์กร ทั้งในภาครัฐและเอกชน รวมไปถึงการทุจริตและการกระทำผิดจริยธรรมในวิชาชีพ ซึ่งแยกพิจารณาได้ดังนี้ (ราชกิจจานุเบกษา, 2542 :16-27)

1) การขาดกลไกและกฎเกณฑ์ที่ดีพอในการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคม ขณะที่กลไกที่มีอยู่บกพร่อง ไม่สามารถเตือนภัยที่เคลื่อนตัวเข้ามากระทบระบบเศรษฐกิจและการเงินอย่างรวดเร็วได้ รวมทั้งเมื่อถูกกระทบแล้วยังไม่สามารถปรับเปลี่ยนกลไกและฟันเฟืองการบริหารจัดการต่าง ๆ ของภาครัฐและภาคเอกชนให้ทันต่อสถานการณ์ได้

2) ความอ่อนด้อยและถดถอยของกลุ่มข้าราชการ นักวิชาการหรือเทคโนแครต (Technocrats) คนกลุ่มนี้ต้องมีบทบาทสำคัญในการศึกษา ค้นคว้า เสนอแนะนโยบายและแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่จำเป็นในการบริหารประเทศ

3) ระบบการตัดสินใจและการบริหารจัดการ ทั้งของภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชนมีลักษณะที่ขาดความโปร่งใส บริสุทธ์ ยุติธรรม ส่งผลให้ตัวระบบเองไม่มีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันก็เปิดโอกาสหรือช่องทางให้เกิดความฉ้อฉล ผิดจริยธรรมในวิชาชีพขึ้นได้

4) ประชาชนขาดข้อมูลข่าวสาร ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์บ้านเมืองอย่างชัดเจน จึงทำให้ไม่มีโอกาสในการร่วมตัดสินใจและร่วมแก้ไขปัญหา

5) ปัญหาการทุจริต ประพฤติมิชอบ ทั้งในภาครัฐและเอกชน ซึ่งเกิดขึ้นอย่างกว้างขวางและมีการร่วมกันการกระทำทุจริตอย่างเป็นกระบวนการ

จากสาเหตุดังกล่าว หากไม่ได้รับการจัดการแก้ไขและป้องกัน โดยเร่งด่วนแล้ว โอกาสการฟื้นตัวจากวิกฤติเศรษฐกิจของไทย อาจต้องใช้เวลาานานกว่าที่ควรจะเป็น ดังนั้น การแก้ไขปัญหาอย่างยั่งยืน ก็คือ การขจัดสาเหตุของปัญหาดังกล่าวข้างต้น และสร้างธรรมรัฐหรือธรรมาภิบาล (Good Governance) เพื่อการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ให้ปรากฏเป็นจริงในภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาชน

โดยสรุป หลักธรรมาภิบาลมีที่มาจากวิกฤติทางเศรษฐกิจของประเทศไทย ที่ส่งผลกระทบไปถึงประชาชน ทำให้เกิดความตระหนักถึงปัญหาการขาดการปกครองที่ดี เพื่อการบริหารประเทศ ธรรมาภิบาลเป็นหลักการที่มีความเชื่อพื้นฐานว่า เป็นสิ่งที่จะช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าว เศรษฐกิจทั้งยังเป็นการส่งเสริมประชาธิปไตย โดยมีลักษณะเปิดให้ประชาชนมีสิทธิเสรีภาพ การพัฒนาภายใต้เศรษฐกิจเสรีนิยม ให้ความสำคัญกับทุกภาคส่วนมากขึ้น และสามารถพัฒนาประเทศให้ดีขึ้นอย่างยั่งยืน รวมถึงจะทำให้ประเทศไทยได้รับการยอมรับจากนานาประเทศมากขึ้น จึงได้นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้เป็นแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการองค์กรระดับต่าง ๆ ของรัฐ

3.3 ความหมายของธรรมาภิบาล

ธรรมาภิบาล หรือ Good Governance หรือ การกำกับดูแลกิจการที่ดี หมายถึง การบริหารจัดการบ้านเมือง สังคม องค์กร สถาบัน หรือธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์สุจริต (Honesty) การเปิดเผย (Transparency) ความรับผิดชอบและรับรองที่ตรวจสอบได้ (Accountability) ความชอบธรรม ยุติธรรม (Fairness) ความมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ (Quality and Efficiency) และการมีมาตรฐาน คุณธรรม จริยธรรม เป็นการทั่วไป (General Ethical and Moral Standard) เป็นหลักที่มีคุณค่าและสำคัญมาก จึงควรที่จะนำมาปรับใช้ในการดำเนินกิจกรรม ทั้งด้านการเมือง การปกครอง เศรษฐกิจ ธุรกิจ สังคม สาธารณสุข การศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม เพื่อนำพาให้สังคมไทย ธุรกิจไทยโดยรวมมีความเข้มแข็ง มั่นคงและเจริญก้าวหน้า สำหรับธุรกิจนั้น หลักธรรมาภิบาล คือ หัวใจในการดำเนินธุรกิจที่มีผลต่อทุกฝ่ายให้ได้รับผลประโยชน์ที่ยุติธรรม ตั้งแต่ผู้บริหาร ผู้ถือหุ้น เจ้าหน้าที่ ลูกค้า รวมถึงสังคมและประเทศชาติ

นักวิชาการไทยหลายท่าน ได้กล่าวถึงคำว่าธรรมาภิบาล ไว้ดังนี้

ธีรยุทธ บุญมี (2541: 11) ได้กล่าวว่า ธรรมาภิบาล เป็นกระบวนการ ความสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐ สังคม เอกชนและประชาชน ซึ่งทำให้การบริหารราชการแผ่นดินมี ประสิทธิภาพ มีคุณธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้และมีความร่วมมือของฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ในการที่จะ สร้างธรรมาภิบาลในสังคมไทยได้เสนอให้ปฏิรูประบบ 4 ส่วน คือ ปฏิรูปภาคราชการ ภาคธุรกิจ เอกชน ภาคเศรษฐกิจสังคมและปฏิรูปกฎหมาย

อนันท์ ปันยารชุน (2542: 12) ได้กล่าวว่า ธรรมาภิบาล เป็นผลลัพธ์ของการ จัดการกิจกรรม ซึ่งบุคคลและสถาบันทั่วไป ภาครัฐและภาคเอกชนมีผลประโยชน์ร่วมกันได้กระทำ ลงไปในหลายทาง มีลักษณะเป็นขบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจนำไปสู่การผสมผสาน ผลประโยชน์ที่หลากหลายและขัดแย้งกันได้

ประมวล รุจนเสรี (2542: 48) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ธรรมาภิบาล คือ การปรับ วิธีคิด วิธีการบริหารราชการของประเทศไทยใหม่ทั้งระบบ โดยการกำหนดเจตนารมณ์ของแผ่นดิน ขึ้นมา เพื่อทุกคนทุกฝ่ายในประเทศจะร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมกันจัดการ ร่วมกันรับผิดชอบ แก้ปัญหา พัฒนา นำพาแผ่นดินไปสู่ความมั่นคง ความสงบสันติสุข มีการพัฒนาที่ยั่งยืนและก้าวไกล

ดังนั้น ธรรมาภิบาล จึงเป็นแนวทางในการจัดระเบียบ เพื่อให้สังคมของ ประเทศ ทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชนและภาคประชาชนของทั้งประเทศ สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่าง สงบสุขและตั้งอยู่ในความถูกต้องเป็นธรรม

3.4 องค์ประกอบของธรรมาภิบาล

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและ สังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ระบุว่าธรรมาภิบาลมีองค์ประกอบ 6 หมวด คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า (ราชกิจจา นุเบกษา , 2542 : 16-27) ดังนี้

1) หลักนิติธรรม (The Rule of Law) หมายถึง การตรากฎหมาย กฎข้อบังคับ ต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคมและสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตาม กฎหมาย กฎข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการบริหารจัดการบ้านเมืองหรือองค์กรภายใต้ กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล

2) หลักคุณธรรม (Morality) หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม การ ส่งเสริม สนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

3) หลักความโปร่งใส (Accountability) หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกองค์กรให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

4) หลักความมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติหรืออื่น ๆ

5) หลักความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลดีผลเสียจากการกระทำของตน

6) หลักความคุ้มค่า (Cost-effectiveness or Economy) หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนร่วม โดยธรรมาภิบาลให้คนไทยมีความประหยัดใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ สามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

หลักการทั้ง 6 ประการข้างต้น มีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกัน นับเป็นเรื่องใหม่ที่มีความจำเป็นต้องปลูกฝังและสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นกับทุกภาคส่วนในสังคมไทยอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระยะเฉพาะหน้าที่ต้องให้ความสำคัญกับการธรรมาภิบาลสร้างความตระหนักและเรียนรู้ร่วมกันของคนในสังคมและผลักดัน เพื่อให้เกิดกระบวนการสร้างธรรมาภิบาลขึ้น

อัจฉรา โยมสินธุ์ (2543 : 34) ได้กล่าวเกี่ยวกับองค์ประกอบของธรรมาภิบาลไว้ ดังนี้ คือ

3.4.1 ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ (Responsibility) องค์กรจะต้องกำหนดภารกิจของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน ทุกคนรู้หน้าที่ของตนว่าจะต้องทำอะไร และเข้าใจในหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจน ยึดหลักความถูกต้องในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน เช่น มีการกำหนดภาระหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัทที่จะต้องพิจารณากลับกลองอะไรบ้าง มีหลักเกณฑ์การพิจารณาอย่างไร เป็นต้น การกำหนดภารกิจที่ชัดเจนจะทำให้การดำเนินงาน โดยรวมเป็นไปอย่างรวดเร็ว ไม่ซ้ำซ้อน โปร่งใส

3.4.2 ความรับผิดชอบต่อการทำใจและการกระทำตน (Accountability) ทุกฝ่ายในองค์กรจะต้องปฏิบัติตนด้วยสำนึกรับผิดชอบอย่างแท้จริง มีความเข้าใจว่าต้องรับผิดชอบต่อใครบ้าง ในลักษณะใด แลไหนและอย่างไร ซึ่งคณะกรรมการบริษัทและผู้บริหารต้องสำนึกรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น มีการเปิดเผยข้อมูลที่โปร่งใสและเพียงพอต่อผู้ถือหุ้นทุกกลุ่มอย่างเสมอภาค

กัน และพนักงานฝ่ายปฏิบัติการต้องมีสำนึกรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติ ต่อองค์กรและต่อลูกค้า โดยปฏิบัติงานอย่างถูกต้องตามหลักจรรยาบรรณ เป็นต้น

3.4.3 ความยุติธรรม (Fairness) ความยุติธรรม ถือเป็นหลักจริยธรรมพื้นฐานในการทำธุรกิจ การสร้างความยุติธรรมในการดำเนินธุรกิจ ควรเริ่มตั้งแต่ระดับนโยบาย กฎระเบียบต่าง ๆ จะต้องมีความเสมอภาค มีความเท่าเทียม มีหลักการชัดเจน เช่น คณะกรรมการบริษัทต้องปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้น ทั้งรายใหญ่และรายย่อยอย่างทัดเทียมกัน จะต้องไม่มีการถ่ายเทผลประโยชน์ให้กลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หรือผู้บริหารบริษัทควรดูแลพนักงานทุกคนอย่างยุติธรรม มีการส่งเสริมผู้ทำดี และมีการตักเตือนหรือลงโทษผู้กระทำความผิด เป็นต้น

3.4.4 ความโปร่งใส (Transparency) ความโปร่งใสถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ข้อมูลข่าวสารทางธุรกิจต่าง ๆ โดยเฉพาะผลการดำเนินงานและรายงานทางการเงินที่บริษัทเปิดเผยจะต้องโปร่งใส เชื่อถือได้เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ถือหุ้น นักลงทุนและตลาดทุน โดยข้อมูลที่โปร่งใส จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบหลัก 3 C's ดังนี้

- 1) Clear คือ มีความชัดเจน ถูกต้องไม่คลุมเครือ
- 2) Consistency คือ มีความสม่ำเสมอในการใช้หลักเกณฑ์การจัดทำหากมีการเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์ในการจัดทำต้องมีการเปิดเผย รวมถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นด้วย
- 3) Comparable คือ สามารถเปรียบเทียบได้ ข้อมูลจะต้องถูกจัดทำตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ เพื่อให้สามารถนำไปวิเคราะห์เปรียบเทียบกับข้อมูลอื่นได้

นอกจากความโปร่งใสของข้อมูลแล้ว การบริหารงานก็ต้องเป็นไปอย่างโปร่งใสมีกระบวนการสำหรับตรวจสอบ การบริหารงานที่ชัดเจน

3.4.5 คุณค่าระยะยาว (Long-term Value) หลักบรรษัทภิบาลให้ความสำคัญในการสร้างคุณค่าในระยะยาวแก่องค์กรมากกว่าการตักตวงผลประโยชน์ในระยะสั้น คณะกรรมการบริษัทจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ห่างไกล มีความมุ่งมั่นที่จะทำธุรกิจ เพื่อสร้างคุณค่าในระยะยาว เพื่อความมั่นคงและยั่งยืน เช่น การตัดสินใจลงทุนอย่างรอบคอบ เพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่าในระยะยาว หลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่ไม่จำเป็น การพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรบุคคลในองค์กรอย่างต่อเนื่อง การให้ความสำคัญกับลูกค้าด้วยการขายสินค้าหรือให้บริการที่มีคุณภาพ ราคายุติธรรม มุ่งสร้างความประทับใจให้ลูกค้า เพื่อให้เกิดการซื้อซ้ำหรือการบอกต่อ เป็นต้น

3.4.6 การปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) องค์กรต้องส่งเสริมให้การปฏิบัติงานในทุกด้าน มุ่งสู่ความเป็นเลิศ มุ่งสร้างความสมบูรณ์แบบ โดยมีนโยบายที่ชัดเจนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของธุรกิจในการผลักดันและสนับสนุนให้ทุกฝ่ายมีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา

วนิดา แสงสารพันธ์ (2543 : 39) ได้กล่าวเกี่ยวกับองค์ประกอบของธรรมาภิบาล ไว้ดังนี้

1) มีความโปร่งใส (Transparency) ซึ่งรวมถึงการมีการดำเนินงานที่เปิดเผยมิ
ระบบกติกาคือตรงไปตรงมา ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งจะทำ
ให้การทุจริตและบิดเบือนผลประโยชน์สาธารณะเกิดขึ้นได้ยาก

2) มีความรับผิดชอบในผลของการตัดสินใจของตนและมีเหตุผลที่อธิบายได้
(Accountability) กล่าวคือ เป็นความรับผิดชอบในบทบาทภาระหน้าที่ที่มีต่อสาธารณชน โดยมีการ
จัดการองค์กร การกำหนดกฎเกณฑ์ที่เน้นการดำเนินงานที่สนองต่อความต้องการของกลุ่มต่าง ๆ
ทั้งยังสามารถที่จะถูกตรวจสอบและวัดผลการดำเนินงานได้ทั้งเชิงปริมาณ คุณภาพและประสิทธิภาพ

3) การมีส่วนร่วมของประชาชน (Public Participation) คือ กระบวนการที่
ประชาชนสามารถที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจอย่างเท่าเทียมกันในการบริหารจัดการ
สังคมไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อม

เจื้อจันท์ จงสถิตอยู่ (2543 : 6) ได้กล่าวเกี่ยวกับองค์ประกอบของธรรมาภิบาลไว้ ดังนี้

1) บริหารจัดการงานให้บรรลุตามภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความเข้าใจใน
บทบาทหน้าที่แก่ทีมงาน ทั้งนี้ จะต้องมีส่วนที่เข้ามาช่วยในการตัดสินใจและผู้บริหารจะต้องบริหารด้วยความ
ยุติธรรม โปร่งใส ดูแลไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการดำเนินงาน นอกจากนี้ การดำเนินงาน ต้องสามารถ
ตรวจสอบซึ่งกันและกันได้ กล่าวคือ ไม่ใช่หัวหน้าเท่านั้นที่ตรวจสอบลูกน้อง แต่ลูกน้องก็สามารถ
ตรวจสอบการทำงานของหัวหน้าได้ด้วย จุดมุ่งหมายที่สำคัญคือ ปฏิบัติภารกิจของตนลุล่วงไปด้วยดี

2) ต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพ หากบริหารงานได้บรรลุเป้าหมายแต่ใช้ทรัพยากร
ไม่คุ้มค่า ก็ไม่จัดเป็นการบริหารที่ดี เช่น กรณีการจัดซื้อจัดจ้าง กรณีสำนักงานฯ คณะกรรมการบริหารฯ
ได้วางระเบียบที่วางแผนไว้แต่หากเกิดกรณีพิเศษ ไม่สามารถดำเนินการได้ต้องนำเสนอคณะกรรมการ
บริหารฯ พิจารณาแต่ด้วยลักษณะการดำเนินงานแบบองค์การมหาชน มีความยืดหยุ่นสูงกว่าระบบ
ราชการ ขั้นตอนการนำเสนอเพื่อพิจารณาจึงกระชับ รวดเร็วและเน้นที่ประสิทธิภาพเป็นหลัก

โสมนัส ณ บางช้าง (2543:50) ได้กล่าวเกี่ยวกับองค์ประกอบของธรรมาภิบาล ไว้ดังนี้

1) ความโปร่งใส (Transparency) ผู้บริหารต้องมีความ โปร่งใส ในการ
บริหารงานของกิจการ คือ ไม่ซ่อนเร้นหรือปิดบังในการบริหารงาน รวมทั้งต้องเต็มใจและอำนวยความสะดวกให้
มีกลไกในการตรวจสอบการปฏิบัติงานของทุกส่วนงานได้ทุกขั้นตอน

2) ความซื่อสัตย์ (Integrity) การบริหารกิจการอย่างตรงไปตรงมา ภายในกรอบจริยธรรมที่ดี รายงานทางการเงินและสารสนเทศอื่น ๆ ที่เผยแพร่โดยกิจการต้องมีความถูกต้องและครบถ้วนกับฐานะทางการเงิน ผลการดำเนินงานและการเปลี่ยนแปลงฐานะการเงินของกิจการ ซึ่งความน่าเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงินจะขึ้นอยู่กับความซื่อสัตย์สุจริตของผู้บริหาร

3) ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่ (Accountability) ผู้บริหารของกิจการต้องปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมายและข้อกำหนดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกิจการอย่างเคร่งครัด การละเลยไม่ว่าจะเกิดจากการจงใจหรือประมาทเลินเล่อ อาจจะนำมาซึ่งความเสียหายอย่างรุนแรงต่อกิจการและผู้บริหารต้องรับผิดชอบอย่างเต็มที่

4) ความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) การกำกับดูแลกิจการที่ดีเสริมสร้างให้เกิดขึ้นและไม่เป็นอุปสรรคต่อการริเริ่ม ประสิทธิภาพและภาวะการเป็นผู้ประกอบการอันจะนำไปสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่ยั่งยืนให้กับกิจการ

3.5 เป้าหมายของธรรมาภิบาล

บวรศักดิ์ อุวรรณ โณ (2542 : 13) ได้กล่าวว่า เป้าหมายของธรรมาภิบาล หรือ Good Governance ก็คือ การพัฒนาและอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขของทุกภาคในสังคม กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ มีจุดมุ่งหมายในการสร้างความเป็นธรรมในการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมให้กับทุกภาคในสังคมไม่ใช่ภาคใดภาคหนึ่ง

สรุปเป้าหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี คือ

- 1) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
- 2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- 3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- 4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
- 5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
- 6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ
- 7) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

3.6 หลักธรรมาภิบาลในสหกรณ์

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2554 : 10) ได้กล่าวว่า ธรรมาภิบาลในสหกรณ์ หมายถึง การบริหารกิจการของสหกรณ์ให้เป็นไปอย่างซื่อสัตย์ โปร่งใส มีความรับผิดชอบ สร้างการมีส่วนร่วมและมีการใช้กระบวนการบริหารจัดการ เพื่อให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล คุ่มค่าและโดยประหยัด เป็นผลให้เกิดประโยชน์สูงสุด แก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย อย่างเป็นธรรม เพื่อให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานประสบความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์อย่าง มั่นคง ส่งผลให้สหกรณ์เป็นที่เชื่อถือและยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่ง หลักธรรมาภิบาล หรือการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance) มีสาระสำคัญประกอบด้วยหลัก พื้นฐาน 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลัก ความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า

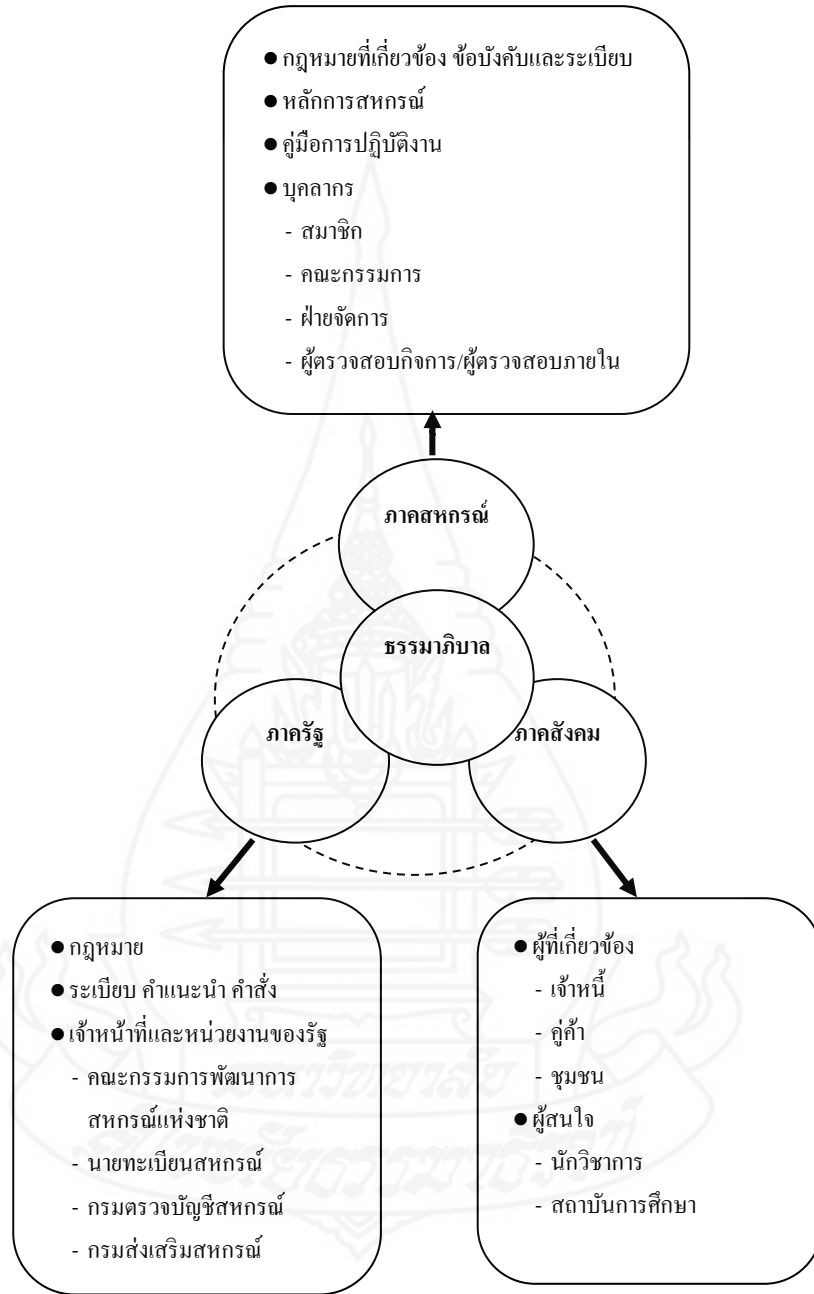
3.7 การสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2554 : 11-19) ได้กล่าวว่า การสร้างธรรมาภิบาลจะเกิดขึ้น ได้และดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพก็ด้วยความร่วมมือกันระหว่างส่วนต่าง ๆ ในสหกรณ์ ขณะเดียวกัน โดยที่สมาชิกส่วนใหญ่ของสหกรณ์จะมีฐานะทางเศรษฐกิจและระดับความรู้ ความสามารถในการเชิงธุรกิจไม่เท่าเทียมกัน และมีความแตกต่างจากผู้ถือหุ้นหรือผู้บริหารของธุรกิจ รูปแบบอื่นในภาคเอกชน ดังนั้น จึงมีหน่วยงานของรัฐทำหน้าที่ช่วยเหลือสนับสนุนและกำกับดูแล อีกทางหนึ่งด้วย ได้แก่ กรมส่งเสริมสหกรณ์และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

แต่สิ่งที่สำคัญ คือ ธรรมาภิบาลที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่มั่นคงนั้น สมาชิกต้องเอาใจ ใส่ในบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของตนที่มีต่อสหกรณ์ รวมทั้งคณะกรรมการสหกรณ์ต้องเห็น ความสำคัญของการที่สหกรณ์จะมีธรรมาภิบาลและวิธีการสร้างธรรมาภิบาล ปฏิบัติได้ดังนี้

- 1) คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ต้องทำความเข้าใจแนวคิดและสาระสำคัญของ ธรรมาภิบาลเป็นอย่างไร
- 2) ทบทวนธรรมาภิบาลที่เป็นอยู่ในปัจจุบันว่ามีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและ ความโปร่งใสเพียงใด
- 3) กำหนดรูปแบบและกระบวนการดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาลแล้ว ออกเป็นข้อกำหนด เพื่อปฏิบัติต่อไป

การสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์ จะเกิดขึ้นได้ก็ด้วยความร่วมมือกันระหว่างส่วนต่างๆ ดังนี้

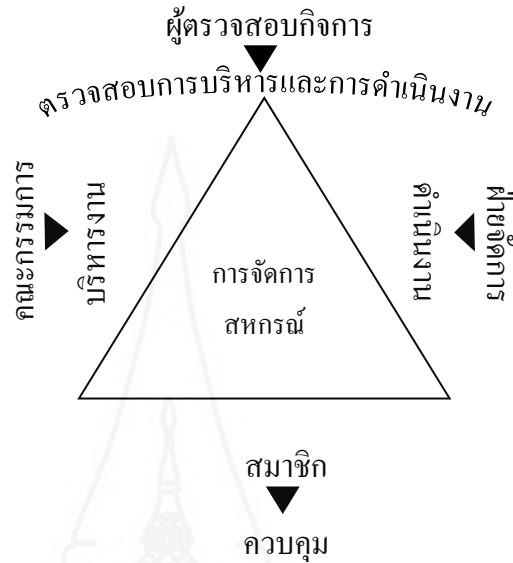


ภาพที่ 2.3 แสดงการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์

ที่มา : กรมส่งเสริมสหกรณ์. คู่มือธรรมาภิบาลสหกรณ์, 2554: 11

3.7.1 ภาคสหกรณ์

บทบาทของบุคลากรแต่ละฝ่ายตามผังโครงสร้าง จะเห็นได้จากภาพนี้



ภาพที่ 2.4 แสดงบทบาทของบุคลากรภาคสหกรณ์

ที่มา : กรมส่งเสริมสหกรณ์. คู่มือธรรมาภิบาลสหกรณ์, 2554: 12

การสร้างธรรมาภิบาลในส่วนของสหกรณ์นั้น ต้องสร้างให้มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่ทั่วทั้งองค์กร ดังนี้

(1) มีการถ่วงดุลอำนาจอย่างเหมาะสม เพื่อไม่เปิดโอกาสให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง มีและใช้อำนาจเพียงฝ่ายเดียว

(2) กำหนดภาระหน้าที่ชัดเจน ทั้งระดับกรรมการ ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ซึ่งจะทำให้สามารถประเมินผลการทำงานได้ชัดเจนและเป็นธรรม

(3) มีระเบียบ ข้อบังคับและคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจนรวมถึงการกำหนดเรื่องที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมหรือข้อควรและไม่ควรปฏิบัติ

(4) มีการรายงานที่ดีและทันการณ์ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับรู้

(5) ปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

บุคลากรต่าง ๆ ของสหกรณ์ไม่ว่าจะเป็นสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ ผู้ตรวจสอบกิจการ แต่ละฝ่ายต่างก็มีส่วนในการสร้างธรรมาภิบาลกันทั้งสิ้น ซึ่งต้องทำความเข้าใจไปทีละส่วนตามลำดับ ดังนี้

1) การใช้ธรรมาภิบาลของสมาชิกสหกรณ์

สมาชิกสหกรณ์ในฐานะเจ้าของสหกรณ์ ย่อมมีหน้าที่สำคัญในการควบคุม จัดการสหกรณ์ โดยสมาชิกทุกคนจะสามารถใช้บทบาทการควบคุมจัดการสหกรณ์ในที่ประชุมใหญ่อย่างมีสิทธิเท่าเทียมกัน ซึ่งการใช้อำนาจหน้าที่ในการควบคุมจัดการ ทำโดยเข้าร่วมประชุมใหญ่เพื่อพิจารณาข้อบังคับ รับทราบผลการดำเนินงานและกำหนดนโยบายต่าง ๆ อย่างกว้าง ๆ เลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการให้ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของตนในการบริหารงานสหกรณ์ เลือกตั้งผู้ตรวจสอบกิจการเพื่อทำหน้าที่แทนตนในการตรวจสอบการบริหารงานของคณะกรรมการ และตรวจสอบการดำเนินงานของฝ่ายจัดการ การเลือกตั้งนี้สมาชิกคนหนึ่งคนมีหนึ่งเสียง เป็นไปตามหลักประชาธิปไตย ไม่สนใจว่าสมาชิคนั้นจะถือหุ้นมากน้อยเพียงใด เพราะหลักการสหกรณ์ถือหลักของการรวมคนมากกว่ารวมเงิน นอกจากนี้ ที่ประชุมใหญ่ยังมีอำนาจควบคุมและตรวจสอบการบริหารและการจัดการทั้งปวงของสหกรณ์ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับและตามนโยบาย เป้าหมาย แผนงานและโครงการต่าง ๆ ซึ่งที่ประชุมใหญ่ได้ลงมติกำหนดอนุมัติหรือให้ความเห็นชอบ

สมาชิกกับการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์ สมาชิกมีส่วนสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์ในรูปของการกำกับดูแลตามสิทธิและหน้าที่

สิทธิของสมาชิก

- (1) เข้าร่วมประชุมใหญ่เพื่อเสนอความคิดเห็นหรือออกเสียงลงคะแนน
- (2) เข้าชื่อเรียกประชุมใหญ่วิสามัญ
- (3) เสนอหรือได้รับเลือกเป็นกรรมการดำเนินการสหกรณ์หรือผู้

ตรวจสอบกิจการสหกรณ์

- (4) รับบริการทางธุรกิจและทางวิชาการจากสหกรณ์
 - (5) สิทธิอื่น ๆ ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับและระเบียบของสหกรณ์
- หน้าที่ของสมาชิก

- (1) ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติและคำสั่งของสหกรณ์
- (2) เข้าร่วมประชุมทุกครั้งที่สหกรณ์นัดหมาย
- (3) ส่งเสริม สนับสนุน นวัตกรรมของสหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์เป็นองค์กรที่

เข้มแข็ง

- (4) สอดส่องดูแลกิจการของสหกรณ์

(5) ร่วมมือกับคณะกรรมการดำเนินการ พัฒนาสหกรณ์ให้เจริญรุ่งเรืองและมั่นคง

สมาชิกมีส่วนร่วมในการใช้หลักธรรมาภิบาลในสหกรณ์ได้ ดังนี้

1.1) ใช้สิทธิของตนผ่านมติที่ประชุมใหญ่ในการดำเนินการต่าง ๆ โดยเข้าร่วมประชุมเพื่อพิจารณาและแสดงความคิดเห็นในเรื่อง ต่อไปนี้

- กำหนดค่าตอบแทนการทำงานของกรรมการและผู้ตรวจสอบกิจการ การกำหนดดังกล่าว ถือเป็น การควบคุมการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งสหกรณ์จะต้องจ่ายตามอัตราที่ประชุมใหญ่กำหนด

- เลือกตั้งและถอดถอนกรรมการดำเนินการ การจะให้สมาชิกทุกคนมาบริหารงานสหกรณ์คงทำไม่ได้ จึงมีการเลือกตั้งตัวแทน เพื่อทำหน้าที่แทนสมาชิกในการบริหารงานของสหกรณ์

- เสนอความคิดเห็นและความต้องการต่าง ๆ ของสมาชิกในที่ประชุมใหญ่ เพื่อให้คณะกรรมการนำไปกำหนดนโยบาย วางแผนปฏิบัติงานให้ฝ่ายจัดการปฏิบัติต่อไป

- สอบถามหรือขอคำอธิบายเพิ่มเติมถึงผลการดำเนินงานหรือปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์จากคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์

- เลือกตั้งและถอดถอนผู้ตรวจสอบกิจการ การเลือกตั้งผู้ตรวจสอบกิจการ เพื่อเป็นตัวแทนสมาชิกในการตรวจสอบการดำเนินงานทั้งปวงของสหกรณ์ ตรวจสอบการบริหารงานของคณะกรรมการดำเนินการว่า การกำหนดนโยบายและการปฏิบัติของกรรมการเป็นไปตามมติที่ประชุมใหญ่หรือไม่ รวมทั้งตรวจสอบการดำเนินงานของฝ่ายจัดการว่าเป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ระเบียบที่นายทะเบียนสหกรณ์หรือกรมตรวจบัญชีสหกรณ์หรือกรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนดหรือตามข้อบังคับ ระเบียบที่สหกรณ์กำหนดหรือไม่

- กำหนดวงเงินที่สหกรณ์อาจกู้ยืมหรือค้ำประกัน ถือเป็น การกำหนดขอบเขตการก่อหนี้ผูกพันที่คณะกรรมการดำเนินการสามารถกระทำได้

- แก้ไขข้อบังคับ เมื่อเห็นว่าข้อบังคับเดิมไม่เหมาะสมสามารถเสนอให้ที่ประชุมใหญ่พิจารณาได้

- พิจารณาจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีของสหกรณ์ สามารถเสนอความเห็นและลงมติในการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีของสหกรณ์ได้

- อนุมัติหรือรับทราบแผนงานและงบประมาณการรายรับ-
รายจ่าย ตามที่กำหนดในข้อบังคับของสหกรณ์นั้น ๆ

1.2) ใช้สิทธิของตนผ่านผู้ตรวจสอบกิจการ

- รับทราบผลการตรวจสอบกิจการประจำปีของสหกรณ์
ซักถามและขอคำอธิบายในกรณีต่าง ๆ ที่ผู้ตรวจสอบกิจการได้กระทำในที่ประชุมใหญ่

- ขอให้ผู้ตรวจสอบกิจการช่วยตรวจสอบเรื่องบางอย่างที่
สมาชิกพบว่าอาจมีข้อผิดพลาดหรือไม่ชอบมาพากล

1.3) ตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ
ตนเอง เช่น

- รู้จักสิทธิ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองที่มี
ต่อสหกรณ์ และใช้สิทธิที่มีเพื่อปกป้องรักษาผลประโยชน์ของตน เช่น หากได้รับใบเสร็จรับเงินที่
สมาชิกจ่ายเงินให้สหกรณ์ เมื่อจ่ายค่าธรรมเนียมแรกเข้า ชื้อหุ้น ชื้อสินค้า จ่ายชำระหนี้เงินกู้ ฯลฯ
ต้องทำการตรวจสอบทุกครั้ง รวมถึงกรณีฝากเงินต้องมีการลงรายงานในสมุดบัญชีเงินฝาก

- มีส่วนร่วมและร่วมมือในกิจกรรมของสหกรณ์
- ได้รับความเสมอภาคในการทำธุรกิจและในการรับความ
ช่วยเหลือเกี่ยวกับสวัสดิการที่ระเบียบสหกรณ์กำหนด

- รับรู้ข้อมูลข่าวสารสหกรณ์
- ได้รับความอธิบายจากฝ่ายจัดการ ในกรณีมีปัญหาในทาง
ปฏิบัติเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

2) การใช้ธรรมาภิบาลของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์

หากจะเปรียบเทียบว่าสหกรณ์เป็นเสมือนบ้านเมืองแล้ว คณะกรรมการ
ดำเนินการของสหกรณ์ก็เป็นดั่งเช่นคณะรัฐมนตรี ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการกำหนดนโยบายและ
วางแผนการบริหารงาน เพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าแก่บ้านเมือง ถ้าคณะรัฐมนตรีมีความรับผิดชอบต่อ
ชาติบ้านเมืองและต่อประชาชนแล้วก็จะสามารถนำชาติบ้านเมืองให้มีความเจริญก้าวหน้าสืบต่อไป
สหกรณ์ก็เช่นเดียวกัน หากมีคณะกรรมการสหกรณ์ที่เข้มแข็ง รู้ถึงอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและ
บทบาทของตนเป็นอย่างดีแล้ว ก็จะสามารถสร้างความเจริญก้าวหน้าให้เกิดขึ้นกับสหกรณ์ได้เช่นกัน

กรรมการดำเนินการสหกรณ์ ในฐานะตัวแทนสมาชิกและผู้บริหารสหกรณ์
มีหน้าที่สำคัญในการกำหนดนโยบายและบริหารงานสหกรณ์ ซึ่งจะปฏิบัติหน้าที่โดยการเข้าประชุม
คณะกรรมการดำเนินการเพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติและระเบียบสหกรณ์ ตลอดจนกำกับดูแลการ

ปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการให้เป็นไปตามนโยบายของที่ประชุมใหญ่ และอยู่ภายใต้กรอบของกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์และนโยบายของรัฐ คณะกรรมการจึงมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อสมาชิก ในการที่จะทำให้สหกรณ์มีความเจริญก้าวหน้าและเป็นที่พึงของมวลสมาชิกได้

การใช้ธรรมาภิบาลของคณะกรรมการในสหกรณ์ โดย

- 2.1) คณะกรรมการรู้จักสิทธิ บทบาท อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองที่มีต่อสหกรณ์
- 2.2) คณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์และรักษาผลประโยชน์สหกรณ์
- 2.3) คณะกรรมการกำหนดนโยบาย แผนงานที่ชัดเจน โปร่งใส
- 2.4) คณะกรรมการเข้าร่วมประชุมเพื่อพิจารณาและแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ด้วยความโปร่งใส เป็นธรรมและสามารถตรวจสอบได้
- 2.5) คณะกรรมการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการทุกระดับอย่างชัดเจน
- 2.6) คณะกรรมการดูแลให้สหกรณ์ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและคำแนะนำของส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง รวมถึงปฏิบัติตามข้อบังคับ ระเบียบและมติของที่ประชุม หากระเบียบที่กำหนดไว้ไม่เหมาะสมก็ให้มีการพิจารณาแก้ไข
- 2.7) คณะกรรมการจัดให้มีระบบการควบคุมภายใน การจัดการความเสี่ยงและให้ความสำคัญกับสัญญาณเตือนภัย รวมถึงรายการผิดปกติ
- 2.8) คณะกรรมการประสานงานระหว่างสหกรณ์กับสมาชิก
- 2.9) คณะกรรมการประสานงานระหว่างสหกรณ์กับสมาชิก
- 2.10) คณะกรรมการยึดมั่นในความถูกต้อง พร้อมให้ความเที่ยงธรรมแก่สมาชิก และเจ้าหน้าที่สหกรณ์
- 2.11) คณะกรรมการเปิดโอกาสได้มีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความคิดเห็นต่าง ๆ โดยการนำข้อมูลของสหกรณ์เสนอต่อที่ประชุมใหญ่ เช่น เสนอบทคัดและรายงานกิจการประจำปี เพื่อแสดงผลการดำเนินงานของสหกรณ์ เสนอการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปี แผนงานและงบประมาณรายจ่ายประจำปี เป็นต้น
- 2.12) คณะกรรมการเสริมสร้างให้บุคคลที่เกี่ยวข้องนับตั้งแต่สมาชิกและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์รู้จักสิทธิ หน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละคน เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสหกรณ์ตามความเหมาะสม

2.13) คณะกรรมการจัดให้มีการดูแลทรัพย์สินต่าง ๆ ของสหกรณ์เพื่อให้ใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า ตลอดจนดูแลให้ทะเบียน สมุดบัญชี เอกสารต่าง ๆ เรียบร้อยเป็นปัจจุบัน เพื่อให้มีธรรมาภิบาลในสหกรณ์ กรรมการสหกรณ์ทุกคนควรจะต้องมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและมีการตัดสินใจที่เป็นอิสระ รวมทั้งยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นหรือยอมรับมติที่เป็นเสียงส่วนใหญ่อย่างเคร่งครัด โดยต้องไม่กระทำการที่ไม่เหมาะสม เช่น ไม่เข้าร่วมประชุม การไม่แสดงความคิดเห็นในที่ประชุม การไม่ปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย การใช้อำนาจหน้าที่เพื่อแสวงหาประโยชน์ใส่ตน เป็นต้น

3) การใช้ธรรมาภิบาลของฝ่ายจัดการสหกรณ์ โดย

3.1) มีความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ ปฏิบัติหน้าที่ตามข้อบังคับระเบียบ คำสั่งด้วยความซื่อสัตย์ เที่ยงธรรม ตลอดจนมีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ เพื่อให้เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานและสร้างความก้าวหน้าแก่สหกรณ์และสมาชิก

3.2) ควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์ให้บรรลุเป้าหมาย โดยผู้จัดการปฏิบัติงานและรับผิดชอบการดำเนินงานทั้งหมดของสหกรณ์ ควบคุมดูแลเจ้าหน้าที่สหกรณ์ทุกคนให้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย ส่วนเจ้าหน้าที่สหกรณ์มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ที่ตนปฏิบัติ

3.3) มีความโปร่งใสในการดำเนินงานและการเปิดเผยข้อมูล โดยมีการจัดทำรายงานความเคลื่อนไหวและสถานะของสหกรณ์เสนอต่อคณะกรรมการเป็นประจำ สำหรับผู้จัดการต้องเข้าร่วมประชุมชี้แจงเรื่องต่าง ๆ ต่อที่ประชุมใหญ่และที่ประชุมคณะกรรมการ

3.4) มีวิธีการสื่อความที่เหมาะสม ทัวถึง เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน และมีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน โดยผู้จัดการควบคุมบังคับบัญชาเจ้าหน้าที่สหกรณ์ทุกคนด้วยความยุติธรรม เสมอภาค ดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ทุกคนให้เป็นไปอย่างถูกต้อง เหมาะสมและในส่วนของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต้องให้ข้อมูลแก่สมาชิกทุกรายด้วยความเต็มใจและเท่าเทียมกัน ตลอดจนมีการประสานงานที่ดีระหว่างทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

3.5) ผู้จัดการต้องมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์ให้เจริญก้าวหน้าและประสบความสำเร็จตามนโยบายของคณะกรรมการ

3.6) ปฏิบัติงานตามแนวทางที่กำหนดไว้ในระเบียบต่าง ๆ

4) การใช้ธรรมาภิบาลของผู้ตรวจสอบกิจการ

เมื่อผู้ตรวจสอบกิจการ ดำเนินการตรวจสอบและสอบทานเอกสารหลักฐาน บัญชี การเงิน ทรัพย์สิน หนี้สิน การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ฯลฯ ทำให้รู้ว่า

4.1) คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ นโยบายและตามมติประชุมใหญ่หรือไม่

4.2) การตัดสินใจของคณะกรรมการสหกรณ์เป็นไปเพื่อประโยชน์ของสหกรณ์และสมาชิกหรือไม่

4.3) การจัดจ้างเจ้าหน้าที่สหกรณ์และแต่งตั้งเจ้าหน้าที่สหกรณ์ทำตามระเบียบหรือไม่

4.4) เจ้าหน้าที่สหกรณ์ทำงานตามหน้าที่หรือไม่

4.5) มีการบันทึกบัญชีถูกต้องและเรียบร้อยเป็นปัจจุบันหรือไม่

4.6) มีการรายงานผลการปฏิบัติงาน รายงานการเงิน เพื่อนำมาพิจารณา ปรับปรุงการทำงานเป็นประจำหรือไม่

4.7) มีการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติและคำสั่งของสหกรณ์ เพื่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานของสหกรณ์หรือไม่

นอกจากนี้ ผู้ตรวจสอบกิจการยังสามารถเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขข้อบกพร่องได้ด้วย ซึ่งช่วยป้องกันมิให้เกิดความเสียหายแก่สหกรณ์

3.7.2 ภาครัฐ (กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เป็นต้น)

1) การใช้ธรรมาภิบาลของนายทะเบียนสหกรณ์

กำกับดูแลกิจการของสหกรณ์โดยการตรวจตรา กำกับ แนะนำและส่งเสริมกิจการของสหกรณ์เพื่อให้สหกรณ์ดำเนินกิจการเป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับและระเบียบแบบแผนที่ถูกต้อง ตลอดจนเพื่อประโยชน์ในการดำเนินกิจการของสหกรณ์ เช่น ยับยั้งหรือเพิกถอนมติที่ประชุมใหญ่หรือที่ประชุมคณะกรรมการที่ฝ่าฝืนกฎหมาย ข้อบังคับและระเบียบ ร้องทุกข์หรือฟ้องคดีแทนสหกรณ์ดำเนินการต่าง ๆ ในกรณีสหกรณ์มีข้อบกพร่อง เป็นต้น

2) การใช้ธรรมาภิบาลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ โดย

2.1) พัฒนาระบบบัญชีและระบบงานสอบบัญชีให้เหมาะสมกับธุรกิจของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร

2.2) ให้คำปรึกษา แนะนำแก่สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรและวิสาหกิจชุมชนให้มีการบริหารจัดการด้านการเงินและการบัญชีที่ดี

2.3) ตรวจสอบบัญชีสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร

2.4) กำกับดูแลการสอบบัญชีสหกรณ์ โดยผู้สอบบัญชีภาคเอกชน

2.5) พัฒนาเทคโนโลยีและเผยแพร่สารสนเทศทางการเงินของ สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร

2.6) เสริมสร้างความรู้และส่งเสริมการจัดทำบัญชีแก่บุคลากร เครื่องมือ เกษตรกร ชาวชน ประชาชนทั่วไป กลุ่มอาชีพและกลุ่มเป้าหมายตามโครงการพระราชดำริ

2.7) พัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถด้านการบัญชีและการ สอบบัญชีแก่ผู้ปฏิบัติงานสอบบัญชี ผู้ตรวจสอบกิจการและบุคคลที่เกี่ยวข้อง

3) การใช้ธรรมาภิบาลของกรมส่งเสริมสหกรณ์ โดย

3.1) เผยแพร่ให้การศึกษาอบรมและวิธีการดำเนินงานของสหกรณ์ แก่คณะกรรมการ ผู้ตรวจสอบกิจการ ฝ่ายจัดการและสมาชิกสหกรณ์

3.2) จัดทำแนวปฏิบัติหรือคู่มือการปฏิบัติในเรื่องที่เกี่ยวข้องในการ สร้างธรรมาภิบาลให้สหกรณ์ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ

3.3) กำหนดแนวทางหรือสนับสนุนการสร้างเกณฑ์มาตรฐานในการ บริหารการดำเนินงานของสหกรณ์ ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล

3.4) กำหนดแนวทางหรือสนับสนุนการสร้างเกณฑ์มาตรฐานการ คัดเลือกและพัฒนาผู้บริหาร ฝ่ายจัดการและบุคลากรของสหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์ใช้เป็นแนวทางใน การคัดเลือกบุคลากร

3.5) ให้คำแนะนำหลักการดำเนินงานของสหกรณ์ให้เป็นไปตาม หลักการ อุดมการณ์และวิธีการสหกรณ์

3.6) ประชาสัมพันธ์ สนับสนุนและให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็น ประโยชน์แก่สหกรณ์ เพื่อประกอบการตัดสินใจอย่างต่อเนื่อง

3.7) ประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ การกำกับดูแลกิจการที่ดีและเสนอแนะข้อควรแก้ไขปรับปรุงให้กับฝ่ายบริหารและจัดการของสหกรณ์

3.7.3 ภาคสังคม

ภาคสังคมมีส่วนในการใช้ธรรมาภิบาลกับสหกรณ์ทางอ้อมคือ

1) ผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งในฐานะเจ้าหน้าที่ กิจการคู่ค้า ฯลฯ อาจมีการกำหนดเงื่อนไข ต่าง ๆ ที่ทำให้สหกรณ์ต้องมีระบบการควบคุมในบางเรื่อง อันก่อให้เกิดระบบการควบคุมกำกับดูแล กิจการหรือให้มีธรรมาภิบาล

2) ผู้สนใจทั่วไป อาจเป็นบุคคลที่ให้ความสนใจกับกิจการของสหกรณ์ นักวิชาการและสถาบันการศึกษา ซึ่งทำการศึกษาวิจัย วิเคราะห์ ค้นคว้า ปัญหาอุปสรรค จุดอ่อน

จุดแข็งของสหกรณ์ในด้านต่าง ๆ อันเป็นการสะท้อนข้อเท็จจริงที่เป็นอยู่ ซึ่งเป็นผลให้สหกรณ์สามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาปรับปรุงพัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการของตนเองได้

การใช้ธรรมาภิบาลในสหกรณ์ เป็นกระบวนการที่ต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับความต้องการใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลาและจะบรรลุผลได้ ก็ด้วยความร่วมมือกันระหว่างส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานสหกรณ์ทั้งหมด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ของสหกรณ์เอง ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างธรรมาภิบาลที่ดี คือ

- (1) สมาชิกสหกรณ์ ความร่วมมือของสมาชิก โดยสมาชิกต้องรู้จักบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและมีความสนใจเลือกกรรมการสหกรณ์
- (2) กรรมการดำเนินการสหกรณ์ ปฏิบัติหน้าที่ โดยการเข้าร่วมประชุมและต้องมีความซื่อสัตย์ รวมทั้งรักษาผลประโยชน์ของสหกรณ์
- (3) ฝ่ายจัดการสหกรณ์ มีความซื่อสัตย์และปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ

3.8 การเข้าสู่ธรรมาภิบาลของสหกรณ์

บันได 7 ขั้น ในการสร้างธรรมาภิบาล (กรมส่งเสริมสหกรณ์ 2554 : 20-21) ประกอบด้วย

1) ตั้งปณิธานในการสร้างธรรมาภิบาล การสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดในองค์กร จะเกิดขึ้นจากความสมัครใจหรือยินดีที่จะดำเนินกิจกรรม “ธรรมาภิบาล” นั้นด้วยตนเอง มิใช่เกิดจากความจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติตามหน้าที่ สิ่งที่สำคัญที่สุดในการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์ คือ คณะกรรมการดำเนินการร่วมกับฝ่ายจัดการสหกรณ์ ต้องตั้งปณิธานแน่วแน่และเป็น ผู้มีคุณธรรมที่เป็นแบบอย่าง ดังนั้น การสร้าง ธรรมาภิบาลของสหกรณ์จะสำเร็จได้ คณะกรรมการดำเนินการต้องเข้าใจและมีความตั้งใจทำและทำด้วยความสมัครใจ เพราะคณะกรรมการดำเนินการต้องมีบทบาทในการสร้างปรัชญา นโยบาย ตลอดจนกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ของสหกรณ์ ดังนั้น การสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดในสหกรณ์ได้ ต้องได้รับความสมัครใจของคณะกรรมการดำเนินการก่อน

2) กำหนดวัตถุประสงค์สหกรณ์และร่วมสร้างคุณค่าของสหกรณ์ เมื่อสหกรณ์มีความตั้งใจจะดำเนินธุรกิจอย่างมีธรรมาภิบาลแล้ว อันดับแรกต้องกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดทำธรรมาภิบาลก่อน โดยคำนึงการนำธรรมาภิบาลมาสร้างคุณค่าของสหกรณ์เป็นหลักและตรงตามเป้าหมายของสหกรณ์ รวมทั้งต้องเป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมายและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์ได้อย่างชัดเจนแล้ว ก็จัดทำพันธกิจ (Mission) และกลยุทธ์ในการดำเนินงาน

การสร้างธรรมาภิบาลของสหกรณ์ ควรเป็นกลยุทธ์ระยะยาว ครอบคลุมทุก ส่วนในสหกรณ์ การสร้างธรรมาภิบาลไม่ได้เป็นหน้าที่เฉพาะของแผนกใดแผนกหนึ่ง แต่ต้องเป็นการ สร้างธรรมาภิบาลที่ครอบคลุมทุกแผนกในสหกรณ์ ต้องมองธรรมาภิบาลให้เป็นระบบ โดยเฉพาะเรื่อง การสื่อสารที่ต้องสื่อสารกับทั้งภายในและภายนอกของสหกรณ์ ส่วนใหญ่ในทางปฏิบัติ คณะกรรมการ ดำเนินการสหกรณ์จะต้องตั้งอนุกรรมการขึ้นมาชุดหนึ่ง เพื่อดำเนินการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์

3) กำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องในการสร้างธรรมาภิบาล สิ่งที่สำคัญมาก ต่อสหกรณ์ คือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งได้แก่ สมาชิก เจ้าหน้าที่สหกรณ์ คู่ค้า ชุมชน สังคม รัฐบาล หรือทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสหกรณ์และมีโอกาสที่จะสร้างและหรือได้รับผลกระทบจากสหกรณ์ สหกรณ์อาจเลือกสร้างธรรมาภิบาล โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เห็นว่าสำคัญที่สุดก่อน

4) กำหนดนโยบายและแนวทางดำเนินงานธรรมาภิบาล ในการกำหนดหลักเกณฑ์ นโยบายและแนวทางดำเนินงานของสหกรณ์ เรื่อง ธรรมาภิบาลต้องใช้ภาษาที่สามารถสื่อสารให้ทุกคน ในองค์กรเข้าใจได้ทั่วถึงและต้องชัดเจน สามารถเข้าใจได้ง่าย สหกรณ์ต้องคิดก่อนว่าเมื่อมีนโยบาย จะสร้างธรรมาภิบาลแล้ว หลักการดำเนินงานจะเป็นอย่างไร สหกรณ์ ที่มีเจ้าหน้าที่ไม่กี่คน อาจ กำหนดหลักการดำเนินงานไว้คร่าว ๆ บางสหกรณ์อาจกำหนดเป็นบันทึกข้อตกลง ที่สำคัญ คณะกรรมการดำเนินการจำเป็นต้องมีนโยบายที่ชัดเจน เพื่อสร้างความร่วมมือในหมู่เจ้าหน้าที่ สหกรณ์ และสหกรณ์ควรกำหนดวัตถุประสงค์ในการสร้างธรรมาภิบาลของสหกรณ์ ต้องปฏิบัติได้ จริงด้วย จึงจะสำเร็จ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ไม่สามารถปฏิบัติได้ แม้ผู้บริหารจะมีความมุ่งมั่นก็ ยากที่จะสำเร็จและเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ควรมีผู้เชี่ยวชาญคอยให้คำปรึกษาและมีการ ตรวจสอบภายในเป็นระยะ ทั้งภายในสหกรณ์และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

5) การกำหนดวิธีบริหารจัดการ สหกรณ์ต้องสร้างความตระหนักให้กับเจ้าหน้าที่ สหกรณ์และสมาชิกสหกรณ์ คู่ค้า ชุมชน สังคม รัฐบาล เห็นความสำคัญของธรรมาภิบาลและให้ความ ร่วมมือ ตลอดจนต้องกำหนดหรือรณรงค์ให้ทุกคนในสหกรณ์สนับสนุนและปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่ กำหนดไว้ มีการสื่อสารที่ถูกต้อง ชัดเจนและครบถ้วนด้วยภาษาที่เข้าใจง่ายและสามารถปฏิบัติได้

6) จัดตั้งคณะกรรมการกำกับดำเนินงานเกี่ยวกับธรรมาภิบาล สหกรณ์ควร จัดตั้งคณะอนุกรรมการติดตามผลการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์และรายงานผลความก้าวหน้าให้ คณะกรรมการดำเนินการทราบทุกเดือน

7) ติดตามประเมินผล เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางดำเนินการไว้อย่าง ชัดเจนแล้ว คณะกรรมการดำเนินการควรกำหนดตัวชี้วัดหรือ Key Performance Indicator (KPI) เพื่อ ใช้ในการติดตามว่าทำได้ตามนโยบายหรือยัง

3.9 ประโยชน์ที่ได้รับจากการมีธรรมาภิบาล

เมื่อสหกรณ์ยึดถือ “ธรรมาภิบาล” ในการดำเนินธุรกิจ ผลที่ได้รับกลับมา คือ “ความเชื่อถือ” จากสมาชิกสหกรณ์ ประชาชนทั่วไป สถาบันการเงิน สังคมและลูกค้า ฯลฯ เพราะทุกส่วนที่มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการให้สหกรณ์ที่จะค้าขายด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส มีความรับผิดชอบ มีความยุติธรรม มีจริยธรรม คุณธรรม สินค้าที่ผลิตได้เป็นสินค้าที่ดี มีคุณภาพ ปลอดภัย ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม ไม่ค้ากำไรเกินควรและไม่เอาเปรียบต่อสมาชิกและประชาชนทั่วไป การดำเนินการลักษณะนี้ สหกรณ์จะเจริญรุ่งเรืองเป็นที่เชื่อถือของลูกค้า สมาชิกสหกรณ์ มีส่วนเหลือสามารถพึ่งพาตนเองได้ในยามวิกฤติและยามปกติ รวมทั้งสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ง่าย ไม่ว่าสถาบันการเงินใดก็ต้องการให้สินเชื่อและให้ดอกเบี้ยเงินกู้ที่ถูกลง เพราะปล่อยสินเชื่อให้ปลอดภัยไม่ต้องกลัวหนี้สูญ เนื่องจากสหกรณ์มีความรับผิดชอบและธุรกิจดำเนินไปด้วยดี ผลที่ได้รับกลับมาของสหกรณ์ (กรมส่งเสริมสหกรณ์ 2554 : 22) พอสรุปได้ ดังนี้

1) เพิ่มความน่าเชื่อถือของกิจการสหกรณ์ สหกรณ์ที่ดำเนินธุรกิจ โดยยึดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือมีธรรมาภิบาล จะมีนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่สนองตอบความคาดหวังหรือความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล จะส่งผลให้สหกรณ์ได้รับความเชื่อถือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (สมาชิก ประชาชนทั่วไป ลูกค้าและสถาบันการเงิน)

2) สามารถระดมทุนและเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ง่าย สถาบันการเงินและแหล่งเงินทุนต่าง ๆ จะให้ความเชื่อมั่นกับสหกรณ์ที่มีธรรมาภิบาลและพร้อมจะให้การสนับสนุนด้วยความน่าเชื่อถือที่สหกรณ์สั่งสมไว้ จะทำให้ผู้ให้การสนับสนุนมั่นใจว่าเงินที่ให้กู้ยืมจะไม่สูญหาย

3) มีเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่ดี มีความสามารถและรักองค์กร ตามหลักธรรมาภิบาล สหกรณ์ที่มีนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่คำนึงถึงความเป็นอยู่ของเจ้าหน้าที่สหกรณ์และให้ความสำคัญกับการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์ จะทำให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์รักองค์กรและสามารถดึงดูดบุคคลภายนอกที่มีความรู้ความสามารถให้ความสนใจเข้าร่วมงานกับองค์กรตลอดไป

4) เพิ่มการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการดำเนินงานของสหกรณ์ สหกรณ์ที่มีแนวทางปฏิบัติที่ดีต่อสมาชิก ตระหนักและให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจของสมาชิกเป็นหลัก ด้วยการผลิตสินค้าหรือให้บริการ โดยคำนึงถึงความปลอดภัยและความคุ้มค่า ที่สมาชิกจะได้รับจากผลิตภัณฑ์หรือบริการ จะนำไปสู่การเพิ่มการมีส่วนร่วมของสมาชิกและการขยายธุรกิจในอนาคต

5) เพิ่มโอกาสในการสร้างความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน สหกรณ์ที่มีระบบการบริหารจัดการธุรกิจที่มีความซื่อสัตย์ โปร่งใสและมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้สหกรณ์ได้รับความเชื่อถือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (สมาชิก ประชาชนทั่วไป คู่ค้า สถาบันการเงิน) และผู้ที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ อยากรับการลงทุนและให้การตอบสนองที่ดี เป็นโอกาสที่จะทำให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจและนำกิจการไปสู่ความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

6) การยอมรับของสังคมในการดำเนินธุรกิจ ความรับผิดชอบต่อสังคมและส่วนรวมของสหกรณ์ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (สมาชิก ประชาชนทั่วไป คู่ค้า สถาบันการเงิน) คาดหวังหรือรับรู้ มีผลอย่างมากต่อการยอมรับของสังคมและสิ่งแวดล้อม นอกจากจะถูกต่อต้านหรือมีความขัดแย้งกับสังคมและส่วนรวมแล้ว หากสหกรณ์ประสบภาวะวิกฤติร้ายแรง โอกาสที่จะได้รับความเห็นใจ การให้อภัยหรือโอกาสในการแก้ตัวจากชุมชนและสังคม คงเป็นเรื่องที่คาดหวังได้ยาก

7) เพิ่มภูมิคุ้มกันให้แก่สหกรณ์ ท่ามกลางกระแสของความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาในยุคโลกาภิวัตน์ มีโอกาสสูงมากที่จะนำกิจการไปสู่ความเสี่ยงใหม่ ๆ ซึ่งยากจะคาดเดา การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือมีธรรมาภิบาล มาตรการเหล่านี้จะช่วยป้องกันผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นจากภายในและภายนอก เป็นการเพิ่มภูมิคุ้มกันให้แก่สหกรณ์และลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายในการดำเนินธุรกิจให้น้อยลง

3.10 นโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีของกรมส่งเสริมสหกรณ์

นโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี หมายถึง การประกาศเจตนารมณ์ขององค์การที่จะมุ่งดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยครอบคลุมสาระมุมมองในด้านต่าง ๆ เช่น รัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์กรและผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งกำหนดแนวทางปฏิบัติ และมาตรการหรือโครงการ เพื่อปฏิบัติให้บรรลุผลตามนโยบายขององค์การในแต่ละด้านดังกล่าว

ในการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีนั้น ควรจะต้องคำนึงถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องอย่างน้อย 2 ประการ ได้แก่

3.10.1 วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ (Vision & Mission)

3.10.2 ค่านิยมหลักที่พึงประสงค์ขององค์การ (Core values)

นโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ครอบคลุมมุมมองสำคัญ ๆ อย่างน้อย 4 ด้าน ได้แก่

- 1) นโยบายด้านรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม
- 2) นโยบายด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3) นโยบายด้านองค์กร

4) นโยบายด้านผู้ปฏิบัติงาน

นโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี เป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่ง ที่จะทำให้การกำกับดูแลการบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐ ดำเนินไปบนพื้นฐานของธรรมาภิบาลอย่างเป็นรูปธรรม สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้ส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐมีความรู้ความเข้าใจ และตระหนักถึงความจำเป็นในการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี นอกจากนี้ ยังได้มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผ่านทางสื่อต่างๆ เพื่อกระตุ้นให้หน่วยงานของรัฐ รวมทั้งประชาชนทั่วไป ได้รู้จักกับนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี อันจะนำไปสู่ความน่าเชื่อถือของหน่วยงาน ในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ก็คือ การจัดทำบทความเรื่อง “นโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี” ซึ่งเผยแพร่ในหนังสือพิมพ์มติชน โดยมี ดร.ทศพร ศิริสัมพันธ์ เลขานุการ ก.พ.ร. เป็นผู้เรียบเรียงเนื้อหาของบทความดังกล่าว ในวันที่ OPDC News จึงขอนำบทความดังกล่าวมาเผยแพร่ให้ได้ทราบกัน เพื่อให้ได้รู้จักกับ “นโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี” เพิ่มมากขึ้น

นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 เป็นต้นมา ก.พ.ร. ได้พยายามผลักดันให้ส่วนราชการนำหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) เข้ามาใช้ในการปฏิบัติราชการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน รวมถึงการวางเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขึ้น เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการยกระดับไปสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง ซึ่งเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในหมวด 1 ว่าด้วยการนำองค์กร ได้ให้ความสำคัญกับการนำองค์กรอย่างมีทิศทาง สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าประสงค์ที่ถูกต้องเหมาะสม มีการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ สร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อความสำเร็จ วางระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดีเพื่อให้เกิดความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ มีความรับผิดชอบต่อสังคมและดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม ตลอดจนธำรงรักษาและปกป้องผลประโยชน์ของประเทศชาติ

ในการนี้ แต่ละส่วนราชการจำเป็นต้องมีการวางนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี (Organizational Governance) เพื่อเป็นการแสดงเจตนารมณ์และปณิธานของตนในแง่มุมต่างๆ ว่ายึดมั่นในหลักการอะไร ต่อใคร และอย่างไร รวมทั้งวางแนวทางในการปฏิบัติ มาตรการ/โครงการ และการนำไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อให้บรรลุผลตามที่มุ่งหมายไว้ นโยบายดังกล่าวนี้ยังจะช่วยเอื้อประโยชน์ในการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กร และกำกับความประพฤติปฏิบัติของบุคลากรภายในองค์กร รวมทั้งสร้างหลักประกันและความคาดหวังให้แก่บุคคลที่เกี่ยวข้องในทุกๆ ระดับเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร อันจะนำไปสู่ความเชื่อมั่นไว้วางใจและภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรในท้ายที่สุด

กรมส่งเสริมสหกรณ์ ได้ประกาศนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยอธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์ ณ วันที่ 28 ตุลาคม 2551 ซึ่งมีข้อความดังนี้

“เพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 รวมทั้งให้สอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพและธรรมาภิบาลของหน่วยงานภาครัฐ ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีธรรมาภิบาล อันจะทำให้ประชาชนเกิดความมั่นใจ ศรัทธาและไว้วางใจในการบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาล

กรมส่งเสริมสหกรณ์ จึงได้จัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ซึ่งประกอบด้วยนโยบายหลักและแนวทางปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีด้านต่าง ๆ ทั้งนี้ เพื่อเป็นมาตรฐานและเป็นแนวทางปฏิบัติ รวมทั้งเป็นค่านิยมร่วมสำหรับองค์กรและบุคลากรทุกคน พึงยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติควบคู่กับกฎข้อบังคับอื่น ๆ อย่างทั่วถึง”

ทั้งนี้ กรมส่งเสริมสหกรณ์ ได้ประกาศเจตนารมณ์ โดยอธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์ ประกาศไว้ ณ วันที่ 28 ตุลาคม 2551 ซึ่งมีความดังนี้

“กรมส่งเสริมสหกรณ์เป็นหน่วยงานภาครัฐ สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ปฏิบัติภารกิจหลักเกี่ยวกับการส่งเสริม เผยแพร่ให้ความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ ให้แก่บุคลากรสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกรและประชาชนทั่วไป ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาระบบสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็ง โดยการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ในการเพิ่มขีดความสามารถในด้านการบริหารจัดการ การดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพและมีการเชื่อมโยงธุรกิจสหกรณ์สู่ระดับสากล เพื่อให้สมาชิกสหกรณ์มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม

ในฐานะผู้บริหารของกรมส่งเสริมสหกรณ์เห็นสมควรให้มีการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีของกรมส่งเสริมสหกรณ์ เพื่อให้การปฏิบัติราชการของกรมส่งเสริมสหกรณ์ มีระบบการบริหารจัดการที่ดีมีความชัดเจน โปร่งใส มีธรรมาภิบาลเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง อันจะเป็นการเสริมสร้างความมีศักดิ์ศรีของการเป็นหน่วยงานภาครัฐ พร้อมสร้างความไว้วางใจและศรัทธาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดไป

นโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีของกรมส่งเสริมสหกรณ์ได้รวบรวมหลักการ นโยบายการปฏิบัติราชการ แนวทางปฏิบัติรวมทั้งมาตรฐานการทำงาน ความประพฤตินี้ดี บนพื้นฐานธรรมาภิบาลของข้าราชการและเจ้าหน้าที่/พนักงานของรัฐ ตามความคาดหวังของสังคมและผู้ที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย คณะกรรมการ ผู้บริหาร บุคลากร ผู้รับบริการ ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยบุคลากรทุกระดับของกรมส่งเสริมสหกรณ์จะสามารถนำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีฉบับนี้ ไปเป็นแนวทางยึดถือปฏิบัติในการดำเนินงานและจะไม่ละเลยการปฏิบัติตามหลักการที่ปรากฏอยู่ในนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีฉบับนี้

กรมส่งเสริมสหกรณ์ จะพิจารณาทบทวนและปรับปรุงนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีของหน่วยงานเป็นประจำ ทั้งนี้ เพื่อให้มีความเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ อีกทั้งเพื่อเป็นการแสดงถึงพันธะสัญญาระหว่างหน่วยงานและบุคลากรของกรม จึงขอให้ทุกคนได้ลงชื่อในหนังสือรับทราบ ดังที่แนบมาพร้อมกับคู่มือฉบับนี้ พร้อมทั้งยอมรับเป็นหลักการปฏิบัติราชการตลอดไป”

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สามารถ อินตามูล (2548) ได้ศึกษาเรื่อง การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาได้ใช้หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่าในการบริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่างกัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 พบว่า การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในทุกหลัก ยกเว้นหลักความคุ้มค่าและเมื่อเปรียบเทียบรายคู่ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ตั้งแต่ 7-9 ปีขึ้นไป มีการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารแตกต่างกันในหลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วมและหลักความคุ้มค่า ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษา ตั้งแต่ 7-9 ปี กับประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ตั้งแต่ 6 ปี ลงมา มีการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารแตกต่างกันในหลักนิติธรรมและหลักความโปร่งใส

ส่วนปัญหาที่พบในการใช้ธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ผู้บริหารกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบงานต่าง ๆ ของบุคลากรไม่เหมาะสมกับความถนัด รองลงมาคือ บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการงบประมาณของสถานศึกษาและผู้บริหารไม่ได้ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนดขึ้น ซึ่งแนวทางการใช้ธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 ที่สำคัญคือ ผู้บริหารควรกำหนดแผนและขั้นตอนการรับผิดชอบงานต่าง ๆ โดยชี้แจงการปฏิบัติงานในชัดเจนและมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง ควรส่งเสริมให้บุคลากรทำตามกฎระเบียบ ข้อบังคับอย่างเคร่งครัดและต้องมีการลงโทษบุคลากรที่ประพฤติผิดกฎระเบียบ ข้อบังคับอย่างจริงจัง และควรจัดกิจกรรมเพื่อยกย่อง เชิดชูบุคลากรที่ประพฤติงานดีเด่นเป็นประจำ

เดือนใจ ฤทธิจักร (2550 : 11) ได้ศึกษาเรื่อง ธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันนิติวิทยาศาสตร์ตามทัศนะของบุคลากร สถาบันนิติวิทยาศาสตร์ กระทรวงยุติธรรม การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันนิติวิทยาศาสตร์ตามทัศนะของบุคลากรสถาบันนิติวิทยาศาสตร์ กลุ่มตัวอย่าง เป็นบุคลากรสถาบันนิติวิทยาศาสตร์ จำนวน 155 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบค่าทีและทดสอบค่าเอฟ ผลการวิจัย พบว่า บุคลากรมีทัศนะต่อธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันนิติวิทยาศาสตร์ ระดับปานกลางทุกด้าน ประเด็นที่บุคลากรมีทัศนะระดับมาก ได้แก่ สถาบันนิติวิทยาศาสตร์รณรงค์ให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ โดยยึดถือหลักความรับผิดชอบต่อสังคม กำหนดกฎระเบียบการปฏิบัติงานตามระเบียบของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ โดยคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้บริหารสถาบันนิติวิทยาศาสตร์รณรงค์ให้บุคลากรปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพและทำงานอย่างมีคุณภาพ บุคลากรสถาบันนิติวิทยาศาสตร์ที่มีอายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงานและตำแหน่งหน้าที่ที่แตกต่างกัน มีทัศนะต่อธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันนิติวิทยาศาสตร์แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พระมหาธรรมรัตน์ ธรรมยาฤทธิ์ (2550 : 11) ได้ศึกษาเรื่อง การดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการชุมชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของคณะกรรมการชุมชนที่มีต่อการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองหนองคาย และเปรียบเทียบความคิดเห็นของคณะกรรมการชุมชนที่มีต่อการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองหนองคาย จำแนกตามอาชีพ

การศึกษาและอายุ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ คณะกรรมการชุมชนที่อาศัยอยู่ในเขตเทศบาลเมืองหนองคาย จำนวน 41 ชุมชน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม มาตรฐานส่วนประมาณค่า จำนวน 30 ข้อ มีระดับความเชื่อมั่นที่งัดกับ 0.97 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติทดสอบสมมติฐาน F-test (One way ANOVA) กรณี พบความแตกต่างได้ทดสอบความแตกต่างรายคู่ ด้วยวิธีของ LSD. (Least Significant Difference) ผลการวิจัยพบว่า 1. คณะกรรมการชุมชนมีความคิดเห็นว่าการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย โดยรวมพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า คณะกรรมการชุมชนมีความเห็นว่าการดำเนินงานเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับปานกลาง 6 ด้าน เรียงลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านคุณธรรม ด้านหลักความรับผิดชอบ ด้านหลักความคุ้มค่า ด้านหลักนิติธรรม ด้านหลักความโปร่งใส และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านหลักการมีส่วนร่วม 2. การเปรียบเทียบความคิดเห็นของคณะกรรมการชุมชนที่มีต่อการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย จำแนกตามอาชีพ โดยรวมและรายด้านทุกด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดยะลา เป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ผู้ศึกษาดำเนินการศึกษา ดังรายละเอียด ต่อไปนี้

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษานี้ คือ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดยะลา ที่มีสถานะดำเนินงานและมีขนาดกลางขึ้นไป จำนวน 52 แห่ง โดยผู้ให้ข้อมูล คือ ประธานกรรมการสหกรณ์แต่ละสหกรณ์

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

2.1 ผู้ศึกษาได้สร้างแบบสอบถาม (Questionnaire) ตามแนวทางของแบบประเมินธรรมาภิบาลในสหกรณ์ ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยแบบสอบถาม แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์ ได้แก่ ประเภทของสหกรณ์ ขนาดของสหกรณ์

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดยะลา ซึ่งมี 6 ด้าน ๆ ละ 7 ข้อ รวม 42 ข้อ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 3 ระดับ โดยให้คะแนน ดังนี้

ระดับ 3 หมายถึง สหกรณ์ปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับมาก

ระดับ 2 หมายถึง สหกรณ์ปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง

ระดับ 1 หมายถึง สหกรณ์ปฏิบัติไม่ได้ตามเกณฑ์

2.2 แบบเก็บรวบรวมข้อมูล จากรายงานประจำปีได้แก่ สินทรัพย์ หนี้สิน ทุน รายได้รวม ค่าใช้จ่ายรวม กำไร(ขาดทุน)สุทธิ อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์และอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

3.1 ข้อมูลทุติยภูมิ คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลด้านเอกสาร เกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ตลอดจนการดำเนินงานของสหกรณ์ต่าง ๆ แนวคิดและทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นเอกสารประเภทรายงานการวิจัย บทความวิจัย ภาคนิพนธ์ สารนิพนธ์ วารสาร และเอกสารทางวิชาการต่างๆ โดยค้นคว้าจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ได้แก่ ห้องสมุดมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์และสหกรณ์ รวมถึงการสืบค้นจากเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่เกี่ยวข้อง

3.2 ข้อมูลปฐมภูมิ คือ เก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม ซึ่งผู้ศึกษาดำเนินการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยการแจกแบบสอบถามให้กับประธานกรรมการสหกรณ์แต่ละสหกรณ์ 52 แห่ง จำนวน 52 ฉบับ และได้รับคืน จำนวน 52 ฉบับ ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามมาตรวจสอบความสมบูรณ์ พบว่า มีแบบสอบถามที่สมบูรณ์สามารถนำไปวิเคราะห์ข้อมูลได้ทั้งหมดจำนวน 52 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามทั้งหมด

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลจากแบบสอบถามที่รวบรวมได้ มาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของข้อมูลและนำมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อหาค่าสถิติต่าง ๆ ดังนี้

4.1 ข้อมูลจากแบบสอบถาม ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์ ใช้การวิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ นำเสนอในตารางประกอบการบรรยาย

4.2 ข้อมูลจากแบบสอบถาม ตอนที่ 2 การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดยะลา เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 3 ระดับ มาวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ที่ศึกษา ดังนี้

1) เพื่อศึกษาการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดยะลา วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

2) เพื่อเปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดยะลา จำแนกตามประเภทของสหกรณ์และขนาดของสหกรณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ดังนั้น ผู้ศึกษาได้เสนอค่าเฉลี่ยของคะแนนแบบสอบถามทั้งหมด ซึ่งอยู่ระหว่าง 1-3 คะแนน และแบ่งค่าคะแนนเฉลี่ยเป็น 3 ระดับ โดยคำนวณช่วงคะแนนพิสัย จากสูตร (บุญใจ ศรีสถิตยัณราภรณ์, 2545 : 304-305)

$$\text{ช่วงคะแนน} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด}-\text{คะแนนต่ำสุด}}{3}$$

$$\text{ช่วงคะแนน} = \frac{3 - 1}{3} = 0.67$$

ดังนั้น การแปลผลคะแนนการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดยะลา ดังนี้

2.34 - 3.00 หมายถึง สหกรณ์ปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับมาก

1.67 - 2.33 หมายถึง สหกรณ์ปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง

1.0 0 - 1.66 หมายถึง สหกรณ์ปฏิบัติไม่ได้ตามเกณฑ์

4.3 เพื่อเปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดยะลา โดยพิจารณาหลักความคุ้มค่า จากอัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญ ได้แก่ อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (ROA) และอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) แยกตามประเภทสหกรณ์การเกษตร บริการและออมทรัพย์ และแยกตามขนาดกลาง ขนาดใหญ่และขนาดใหญ่ ณ สิ้นปีบัญชี 2556 และ 2555

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดยะลา ผู้ศึกษาได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์
2. การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดยะลา
3. เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการและสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดยะลา

1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์ ได้แก่ ประเภทของสหกรณ์ และขนาดของสหกรณ์ ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.1-4.2

ตารางที่ 4.1 ประเภทของสหกรณ์

N = 52

ประเภทสหกรณ์	จำนวน	ร้อยละ
การเกษตร	34	65.40
บริการ	6	11.50
ออมทรัพย์	12	23.10
รวม	52	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า สหกรณ์ที่ศึกษา ส่วนใหญ่เป็นสหกรณ์การเกษตร จำนวน 34 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 65.4 รองลงมาเป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ จำนวน 12 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 23.1

ตารางที่ 4.2 ขนาดของสหกรณ์

N = 52

ประเภทสหกรณ์	ขนาดสหกรณ์			
	กลาง	ใหญ่	ใหญ่มาก	รวม
การเกษตร	11 (21.15)	18 (34.61)	5 (9.62)	34 (65.38)
บริการ	2 (3.85)	4 (7.69)	- (0.00)	6 (11.54)
ออมทรัพย์	- (0.00)	5 (9.62)	7 (13.46)	12 (23.08)
รวม	13 (25)	27 (51.92)	12 (23.08)	52 (100)

จากตาราง 4.2 พบว่า สหกรณ์ที่ศึกษาส่วนใหญ่เป็นสหกรณ์การเกษตร เป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่ จำนวน 18 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 34.61 รองลงมาเป็นขนาดกลาง จำนวน 11 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 21.15 สำหรับสหกรณ์บริการ เป็นขนาดใหญ่ จำนวน 4 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 7.69 รองลงมาเป็นขนาดกลาง จำนวน 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 3.85 ส่วนสหกรณ์ออมทรัพย์ เป็นขนาดใหญ่มาก จำนวน 7 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 13.46 รองลงมาเป็นขนาดใหญ่ จำนวน 5 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 9.62

2. การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดยะลา

การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดยะลา ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า ปรากฏผลการวิเคราะห์ ดังภาพที่ 4.3-4.9 ตามลำดับ ดังนี้

ตารางที่ 4.3 การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดยะลา ตามหลักนิติธรรม

หลักนิติธรรม	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. สหกรณ์กำหนดข้อบังคับ โดยไม่ขัดต่อพระราชบัญญัติสหกรณ์ และควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามข้อบังคับ	2.23	0.47	ปานกลาง
2. สหกรณ์กำหนดระเบียบอย่างครอบคลุมทุกธุรกิจ และใช้เป็นแนวปฏิบัติกับทุกฝ่ายภายในองค์กรด้วยความเที่ยงธรรม	2.08	0.52	ปานกลาง
3. สหกรณ์กีดกันผู้ผูกพันกับบุคคลภายนอก และหรือรับฝากเงินจากสหกรณ์อื่นในวงเงินกู้ยืมหรือค้ำประกันประจำปีที่นายทะเบียนสหกรณ์เห็นชอบ	2.52	0.51	มาก
4. สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์ มีคุณสมบัติตามที่กำหนดในข้อบังคับและหรือระเบียบของสหกรณ์นั้น	2.19	0.60	ปานกลาง
5. คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบและมติที่ประชุมใหญ่ที่บังคับใช้อย่างเท่าเทียมกันรวมทั้งดำเนินงานเพื่อประโยชน์ของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายด้วยความเป็นธรรม	2.23	0.47	ปานกลาง
6. สหกรณ์จัดทางการเงินให้ผู้สอบบัญชีสหกรณ์ตรวจสอบและเสนออนุมัติในที่ประชุมใหญ่ได้ภายใน 150 วัน นับแต่วันสิ้นปีทางบัญชีของสหกรณ์	2.17	0.73	ปานกลาง
7. สหกรณ์ชำระภาษีเป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมาย เช่น ภาษีมูลค่าเพิ่ม ภาษีโรงเรือน ภาษีป้าย ภาษีสรรพสามิต หรือภาษีอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมถึงค่าบำรุงสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย	2.00	0.84	ปานกลาง
รวม	2.20	0.59	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.3 พบว่า โดยภาพรวมการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดยะลา ตามหลักนิติธรรม มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.20$, S.D.= 0.59) เมื่อพิจารณารายข้อแล้ว พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มีการปฏิบัติตามเกณฑ์อยู่ในระดับมาก คือ สหกรณ์ก่อกำหนดข้อบังคับกับบุคคลภายนอก และหรือรับฝากเงินจากสหกรณ์อื่นภายในวงเงินกู้ยืมหรือค้ำประกันประจำปีที่นายทะเบียนสหกรณ์ เห็นชอบ ($\bar{X} = 2.52$, S.D.= 0.51) รองลงมา คือ สหกรณ์กำหนดข้อบังคับ โดยไม่ขัดต่อพระราชบัญญัติสหกรณ์ และควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามข้อบังคับ และ คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบและมติที่ประชุมใหญ่ที่บังคับใช้อย่างเท่าเทียมกันรวมทั้งดำเนินงานเพื่อประโยชน์ของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายด้วยความเป็นธรรม ($\bar{X} = 2.23$, S.D.= 0.47) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ สหกรณ์ชำระภาษีเป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมาย เช่น ภาษีมูลค่าเพิ่ม ภาษีโรงเรือน ภาษีป้าย ภาษีสรรพสามิต หรือภาษีอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมถึงค่าบำรุงสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ($\bar{X} = 2.00$, S.D.= 0.84)

ตารางที่ 4.4 การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดยะลา ตามหลักคุณธรรม

หลักคุณธรรม	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. สหกรณ์กำหนดนโยบายการดำเนินงานที่มุ่งให้เกิดประโยชน์กับมวลสมาชิกโดยรวมอย่างยุติธรรมและเสมอภาค	2.25	0.56	ปานกลาง
2. สหกรณ์ส่งเสริม สนับสนุนให้ทุกฝ่ายในองค์กรมีคุณธรรม ยึดมั่นในการทำความดี ความถูกต้องและเสียสละเพื่อส่วนรวม	2.04	0.71	ปานกลาง
3. สหกรณ์ส่งเสริมให้ทุกฝ่ายในองค์กร ได้มีโอกาสในการศึกษา อบรม พัฒนาความรู้และทักษะอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่กีดกันหรือแบ่งแยกเพศ เชื้อชาติและศาสนา	1.98	0.61	ปานกลาง
4. สหกรณ์มีการกำหนดจรรยาบรรณของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งทุกคนรับทราบและถือปฏิบัติ	1.50	0.51	ไม่ได้ตามเกณฑ์

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

หลักคุณธรรม	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
5. สหกรณ์มีการยกย่อง ชมเชย ประกาศเกียรติคุณในการที่สมาชิก คณะกรรมการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์กระทำความดี	1.87	0.66	ปานกลาง
6. สหกรณ์ส่งเสริมการเป็นองค์กรที่ซื่อสัตย์สุจริต ไม่กระทำผิดวินัยและแสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเอง	2.04	0.77	ปานกลาง
7. สหกรณ์มีระบบการตรวจสอบ ติดตามการดำเนินงานขององค์กรตามหลักคุณธรรม	1.81	0.79	ปานกลาง
รวม	1.93	0.66	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.4 พบว่า โดยภาพรวมการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดยะลา ตามหลักคุณธรรม มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 1.93$, S.D.= 0.66) เมื่อพิจารณารายข้อแล้ว พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง คือ สหกรณ์กำหนดนโยบายการดำเนินงานที่มุ่งเกิดประโยชน์กับมวลสมาชิกโดยรวมอย่างยุติธรรมและเสมอภาค ($\bar{X} = 2.25$, S.D.= 0.56) รองลงมา คือ สหกรณ์ส่งเสริม สนับสนุนให้ทุกฝ่ายในองค์กรมีคุณธรรม ยึดมั่นในการกระทำความดี ความถูกต้องและเสียสละเพื่อส่วนรวม และ สหกรณ์ส่งเสริมการเป็นองค์กรที่ซื่อสัตย์สุจริต ไม่กระทำผิดวินัยและแสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเอง ($\bar{X} = 2.04$, S.D.= 0.71) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ สหกรณ์มีการกำหนดจรรยาบรรณของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งทุกคนรับทราบและถือปฏิบัติ ($\bar{X} = 1.50$, S.D.= 0.51)

ตารางที่ 4.5 การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการ และ
สหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดยะลา ตามหลักความโปร่งใส

	หลักความโปร่งใส	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1.	สหกรณ์เปิดเผยข้อมูล ข่าวสารให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ	2.21	0.67	ปานกลาง
2.	สหกรณ์นำเสนอผลการดำเนินงาน งบการเงินและปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ	2.10	0.66	ปานกลาง
3.	สหกรณ์ได้มีการพัฒนาระบบการให้บริการแก่สมาชิกอย่างเป็นรูปธรรม เช่น กำหนดขั้นตอน วิธีการและระยะเวลาการให้บริการ	2.02	0.73	ปานกลาง
4.	ผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ ได้ปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจอย่างครบถ้วนถูกต้อง มีการจัดทำรายงานและข้อเสนอแนะในการพัฒนา ปรับปรุงการดำเนินงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการและที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์	1.67	0.55	ปานกลาง
5.	สหกรณ์จัดวางโครงสร้างการบริหารงานอย่างชัดเจน มีการแบ่งแยกหน้าที่ ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการหรือผู้ทำการแทนเป็นลายลักษณ์อักษร สามารถสอบทานระหว่างกันได้	2.08	0.59	ปานกลาง
6.	สหกรณ์มีระบบการติดตามประเมินผลความก้าวหน้าของการดำเนินกิจการ แผนงานและหรือโครงการต่าง ๆ เป็นประจำ	1.79	0.67	ปานกลาง
7.	สหกรณ์ให้ความร่วมมือและความช่วยเหลือหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความโปร่งใส เป็นธรรม เช่น กฎหมายฟอกเงิน การกระทำที่ผิดกฎหมาย หรือทำลายทรัพย์สินและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น	2.33	0.47	ปานกลาง
	รวม	2.03	0.62	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.5 พบว่า โดยภาพรวมการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดยะลา ตามหลักความโปร่งใส มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.03$, S.D.= 0.62) เมื่อพิจารณารายข้อแล้ว พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มีการปฏิบัติตามเกณฑ์อยู่ในระดับปานกลาง คือ สหกรณ์ให้ความร่วมมือและความช่วยเหลือหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความโปร่งใส เป็นธรรม เช่น กฎหมายฟอกเงิน การกระทำที่ผิดกฎหมาย หรือทำลายทรัพย์สินและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น ($\bar{X} = 2.33$, S.D.= 0.47) รองลงมา คือ สหกรณ์เปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ ($\bar{X} = 2.21$, S.D.= 0.67) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ ได้ปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจอย่างครบถ้วนถูกต้อง มีการจัดทำรายงานและข้อเสนอแนะในการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการและที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ ($\bar{X} = 1.67$, S.D.= 0.55)

ตารางที่ 4.6 การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดยะลา ตามหลักการมีส่วนร่วม

	หลักการมีส่วนร่วม	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1.	การจัดทำแผนงานหรือแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานของสหกรณ์ เกิดจากการมีส่วนร่วมของสมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ	1.81	0.66	ปานกลาง
2.	สหกรณ์เปิด โอกาส หรือมีช่องทางให้สมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ ร่วมแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและร่วมกันตัดสินใจ	2.12	0.55	ปานกลาง
3.	สหกรณ์มีการพัฒนาเงินทุนภายในจนเพียงพอต่อการดำเนินงาน เช่น ระดมหุ้น ระดมเงินฝาก หรือสะสมทุนต่าง ๆ	2.08	0.76	ปานกลาง
4.	สมาชิกมีส่วนร่วมและสนับสนุนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เพื่อร่วมพัฒนาองค์กรขยายธุรกิจให้มีความมั่นคง	2.25	0.74	ปานกลาง

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

	หลักการมีส่วนร่วม	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
5.	สหกรณ์พัฒนาระบบการมีส่วนร่วม แบบไตรภาคี โดยสนับสนุน ร่วมมือการดำเนินธุรกิจหรือนโยบายของภาคราชการ ภาคเอกชนและสหกรณ์ในการสร้างความเข้มแข็ง	2.21	0.57	ปานกลาง
6.	สหกรณ์ร่วมมือกับขบวนการสหกรณ์ ในการส่งเสริมสนับสนุนระบบสหกรณ์หรือร่วมกันพัฒนาธุรกิจ เพื่อสร้างความมั่นคงและเป็นเครือข่ายความร่วมมือ	2.15	0.64	ปานกลาง
7.	สหกรณ์มีการจัดตั้งกองทุนหรือสะสมทุนเพื่อสาธารณประโยชน์	2.27	0.74	ปานกลาง
	รวม	2.13	0.67	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.6 พบว่า โดยภาพรวมการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดยะลา ตามหลักการมีส่วนร่วม มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.13$, S.D.= 0.67) เมื่อพิจารณารายข้อแล้ว พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มีการปฏิบัติตามเกณฑ์อยู่ในระดับปานกลาง คือ สหกรณ์มีการจัดตั้งกองทุนหรือสะสมทุนเพื่อสาธารณประโยชน์ ($\bar{X} = 2.27$, S.D.= 0.74) รองลงมา คือ สมาชิกมีส่วนร่วมและสนับสนุนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เพื่อร่วมพัฒนาองค์กรขยายธุรกิจให้มีความมั่นคง ($\bar{X} = 2.25$, S.D.= 0.74) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การจัดทำแผนงานหรือแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานของสหกรณ์ เกิดจากการมีส่วนร่วมของสมาชิก คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ ($\bar{X} = 1.81$, S.D.= 0.66)

ตารางที่ 4.7 การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการ และ สหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดยะลา ตามหลักความรับผิดชอบ

หลักความรับผิดชอบ	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. สมาชิกสหกรณ์มีบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อตนเองในการปฏิบัติหน้าที่ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ ระเบียบและมติของสหกรณ์	2.10	0.60	ปานกลาง
2. คณะกรรมการดำเนินการมีความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และมีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตน	2.23	0.64	ปานกลาง
3. ฝ่ายจัดการสหกรณ์ปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างเต็มกำลังความสามารถและมีประสิทธิภาพด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต	2.10	0.57	ปานกลาง
4. คณะกรรมการดำเนินการและหรือฝ่ายจัดการสหกรณ์ ไม่มีหนี้สินติดกับสหกรณ์ ยกเว้นเหตุสุดวิสัยหรือภัยธรรมชาติต่างๆ	2.46	0.64	มาก
5. สหกรณ์ส่งเสริมสนับสนุนโดยยึดหลักความรับผิดชอบในการกระจายอำนาจ มอบอำนาจการตัดสินใจ มีการแบ่งงานกันทำ	2.06	0.73	ปานกลาง
6. สหกรณ์ให้การส่งเสริม สนับสนุนสังคมภายนอกองค์กร เช่น การอนุรักษ์ศิลปะ วัฒนธรรมประเพณีอันดีงาม เพื่อจรรโลงความผาสุกของสังคม	2.15	0.57	ปานกลาง
7. สหกรณ์สนับสนุนนโยบายของรัฐบาล สร้างค่านิยมของความเป็นสหกรณ์	2.35	0.62	มาก
รวม	2.21	0.63	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.7 พบว่า โดยภาพรวมการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดยะลา ตามหลักความรับผิดชอบ มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.21$, S.D.= 0.63) เมื่อพิจารณารายข้อแล้ว พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มีการปฏิบัติตามเกณฑ์อยู่ในระดับมาก คือ คณะกรรมการดำเนินการและหรือฝ่ายจัดการสหกรณ์ ไม่มีหนี้สินติดกับสหกรณ์ ยกเว้นเหตุสุดวิสัยหรือภัยธรรมชาติต่างๆ ($\bar{X} = 2.46$, S.D.= 0.64) รองลงมา คือ สหกรณ์สนับสนุนนโยบายของรัฐบาล สร้างค่านิยมของความเป็นสหกรณ์ ($\bar{X} = 2.35$,

S.D.= 0.62) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ สหกรณ์ส่งเสริมสนับสนุนโดยยึดหลักความรับผิดชอบต่อใน การกระจายอำนาจ มอบอำนาจการตัดสินใจ มีการแบ่งงานกันทำ ($\bar{X} = 2.06$, S.D.= 0.73)

ตารางที่ 4.8 การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการ และ สหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดยะลา ตามหลักความคุ้มค่า

หลักความคุ้มค่า	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. สหกรณ์ใช้ทรัพย์สินอุปกรณ์และหรือใช้ปัจจัยการผลิตอย่างเต็มประสิทธิภาพ ส่งเสริมหรือมีมาตรการในการใช้ทรัพย์สินให้เกิดประโยชน์สูงสุด	2.13	0.77	ปานกลาง
2. สหกรณ์มีกิจกรรม แผนงานหรือนโยบายในการส่งเสริมให้เกิดการประหยัดพลังงานและลดการสูญเสีย โดยยึดหลักการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ	1.85	0.78	ปานกลาง
3. การบริหารและดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ มีผลกำไรอย่างต่อเนื่อง สามารถจัดสรรประโยชน์ให้กับสมาชิก	2.40	0.75	มาก
4. สหกรณ์จัดให้มีสวัสดิการกับสมาชิก เป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากภาคธุรกิจในการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	2.12	0.73	ปานกลาง
5. สหกรณ์จัดให้มีสวัสดิการกับฝ่ายจัดการ เพื่อสร้างความมั่นคงในอาชีพและพัฒนาสหกรณ์ให้เข้มแข็ง	2.00	0.71	ปานกลาง
6. สหกรณ์มีกิจกรรม แผนงานหรือโครงการส่งเสริมรายได้ลดรายจ่าย เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก	1.71	0.64	ปานกลาง
7. สหกรณ์พัฒนาระบบการควบคุมภายในที่ดี สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความเข้มแข็งและมั่นคงให้กับสหกรณ์ (ถือผลการประเมินการควบคุมภายในของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ปีล่าสุด)	2.13	0.72	ปานกลาง
รวม	2.05	0.73	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.8 พบว่า โดยภาพรวมการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดยะลา ตามหลักความคุ้มค่า มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.05$, S.D.= 0.73) เมื่อพิจารณารายข้อแล้ว พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มีการปฏิบัติตามเกณฑ์อยู่ในระดับมาก คือ การบริหารและดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ มีผลกำไรอย่างต่อเนื่อง สามารถจัดสรรประโยชน์ให้กับสมาชิก ($\bar{X} = 2.40$, S.D.= 0.75) รองลงมา คือ สหกรณ์มีการใช้ทรัพย์สินอุปกรณ์และหรือใช้ปัจจัยการผลิตอย่างเต็มประสิทธิภาพ ส่งเสริมหรือมีมาตรการในการใช้ทรัพย์สินให้เกิดประโยชน์สูงสุด และ สหกรณ์มีการพัฒนาระบบการควบคุมภายในที่ดี สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความเข้มแข็งและมั่นคงให้กับสหกรณ์ (ถือผลการประเมินควบคุมภายในของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ปีล่าสุด) ($\bar{X} = 2.13$, S.D.= 0.72) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ สหกรณ์มีกิจกรรม แผนงานหรือโครงการส่งเสริมรายได้ ลดรายจ่าย เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก ($\bar{X} = 1.71$, S.D.= 0.64)

ตารางที่ 4.9 การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดยะลา ในภาพรวม

N=52					
การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการ และ สหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดยะลา					
		\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	อันดับที่
1.	หลักนิติธรรม	2.20	0.59	ปานกลาง	2
2.	หลักคุณธรรม	1.93	0.66	ปานกลาง	6
3.	หลักความโปร่งใส	2.03	0.62	ปานกลาง	5
4.	หลักการมีส่วนร่วม	2.13	0.67	ปานกลาง	3
5.	หลักความรับผิดชอบ	2.21	0.63	ปานกลาง	1
6.	หลักความคุ้มค่า	2.05	0.73	ปานกลาง	4
รวม		2.09	0.65	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 4.9 พบว่า โดยภาพรวมการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดยะลา มีการปฏิบัติตามเกณฑ์อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.09$, S.D.= 0.65) เมื่อพิจารณารายด้านแล้ว พบว่า มีการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดยะลา อยู่ในระดับที่มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หลักความรับผิดชอบ ($\bar{X} = 2.21$, S.D.= 0.63) รองลงมา คือ หลักนิติธรรม ($\bar{X} = 2.20$, S.D.= 0.59) หลักการมีส่วนร่วม ($\bar{X} = 2.13$, S.D.= 0.67) หลักความคุ้มค่า ($\bar{X} = 2.05$, S.D.= 0.73) หลักความโปร่งใส ($\bar{X} = 2.03$, S.D.= 0.62) และหลักคุณธรรม ($\bar{X} = 1.93$, S.D.= 0.66) ตามลำดับ

3. เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดยะลา

ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์ในจังหวัดยะลา ที่มีประเภทต่างกัน ตามหลักนิติธรรม จำแนกเป็นรายข้อ

หลักนิติธรรม	ประเภทสหกรณ์					
	การเกษตร (N=34)		บริการ (N=6)		ออมทรัพย์ (N=12)	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. สหกรณ์กำหนดข้อบังคับ โดยไม่ขัดต่อพระราชบัญญัติสหกรณ์ และควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามข้อบังคับ	2.26	0.45	2.17	0.41	2.17	0.58
	(ปานกลาง)		(ปานกลาง)		(ปานกลาง)	
2. สหกรณ์กำหนดระเบียบอย่างครอบคลุมทุกธุรกิจ และใช้เป็นแนวปฏิบัติกับทุกฝ่ายภายในองค์กรด้วยความเที่ยงธรรม	1.94	0.49	2.17	0.41	2.42	0.52
	(ปานกลาง)		(ปานกลาง)		(มาก)	
3. สหกรณ์ก่อกำหนดผู้ผูกพันกับบุคคลภายนอก และหรือรับฝากเงินจากสหกรณ์อื่นภายในวงเงินกู้ยืมหรือค้ำประกันประจำปีที่นายทะเบียนสหกรณ์เห็นชอบ	2.41	0.50	2.50	0.55	2.83	0.39
	(มาก)		(มาก)		(มาก)	

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

หลักนิติธรรม	ประเภทสหกรณ์					
	การเกษตร		บริการ		ออมทรัพย์	
	(N=34)		(N=6)		(N=12)	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
4. สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์ มีคุณสมบัติตามที่กำหนดในข้อบังคับและหรือระเบียบของสหกรณ์นั้น	2.06 (ปานกลาง)	0.55	2.00 (ปานกลาง)	0.63	2.67 (ปานกลาง)	0.49
5. คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย ข้อบังคับระเบียบและมติที่ประชุมใหญ่ที่บังคับใช้อย่างเท่าเทียมกันรวมทั้งดำเนินงานเพื่อประโยชน์ของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายด้วยความเป็นธรรม	2.09 (ปานกลาง)	0.38	2.33 (ปานกลาง)	0.52	2.58 (มาก)	0.52
6. สหกรณ์จัดทำงบการเงินให้ผู้สอบบัญชีสหกรณ์ตรวจสอบและเสนออนุมัติในที่ประชุมใหญ่ได้ภายใน 150 วัน นับแต่วันสิ้นปีทางบัญชีของสหกรณ์	2.00 (ปานกลาง)	0.70	1.83 (ปานกลาง)	0.75	2.83 (มาก)	0.39
7. สหกรณ์ชำระภาษีเป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมาย เช่น ภาษีมูลค่าเพิ่ม ภาษีโรงเรือน ภาษีป้าย ภาษีสรรพสามิต หรือภาษีอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมถึงค่าบำรุงสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย	1.74 (ปานกลาง)	0.79	1.83 (ปานกลาง)	0.75	2.83 (มาก)	0.39
รวม	1.94 (ปานกลาง)	0.60	2.18 (ปานกลาง)	0.53	2.55 (มาก)	0.51

จากตารางที่ 4.10 การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดยะลา ด้านหลักนิติธรรม โดยภาพรวม พบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์ สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.55$, S.D.= 0.51) สหกรณ์บริการ สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.18$, S.D.= 0.53) และสหกรณ์การเกษตร สามารถปฏิบัติได้ตามหลักเกณฑ์ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 1.94$, S.D.= 0.60) โดยข้อที่สหกรณ์ทั้งสามประเภทสามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับมาก คือ สหกรณ์ก่อกำเนิดผู้ผูกพันกับบุคคลภายนอก และหรือรับฝากเงินจากสหกรณ์อื่นภายในวงเงินกู้ยืมหรือค้ำประกันประจำปีที่น่าเชื่อถือ สหกรณ์เห็นชอบ ส่วนข้อที่ปฏิบัติได้ต่างกันมากที่สุด ได้แก่ ข้อ 7 สหกรณ์ชำระภาษีเป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมาย พบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์สามารถปฏิบัติในระดับมาก ($\bar{X} = 2.83$, S.D.= 0.39) สหกรณ์บริการ สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 1.83$, S.D.= 0.75) และสหกรณ์การเกษตร สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 1.74$, S.D.= 0.79)

ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์ในจังหวัดยะลา ที่มีประเภทต่างกัน ตามหลักคุณธรรม จำแนกเป็นรายชื่อ

หลักคุณธรรม	ประเภทสหกรณ์					
	การเกษตร		บริการ		ออมทรัพย์	
	(N=34)		(N=6)		(N=12)	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. สหกรณ์กำหนดนโยบายการดำเนินงานที่มุ่งเกิดประโยชน์กับมวลสมาชิก โดยรวมอย่างยุติธรรมและเสมอภาค	2.09	0.45	2.17	0.75	2.75	0.45
	(ปานกลาง)		(ปานกลาง)		(มาก)	
2. สหกรณ์ส่งเสริม สนับสนุนให้ทุกฝ่ายในองค์กรมีคุณธรรม ยึดมั่นในการทำความดี ความถูกต้องและเสียสละเพื่อส่วนรวม	1.89	0.64	2.17	0.75	2.67	0.49
	(ปานกลาง)		(ปานกลาง)		(มาก)	

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

หลักคุณธรรม	ประเภทสหกรณ์					
	การเกษตร		บริการ		ออมทรัพย์	
	(N=34)		(N=6)		(N=12)	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
3. สหกรณ์ส่งเสริมให้ทุกฝ่ายในองค์กรได้มีโอกาสในการศึกษาอบรมพัฒนาความรู้และทักษะอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่กีดกันหรือแบ่งแยกเพศเชื้อชาติและศาสนา	1.91	0.62	1.83	0.75	2.25	0.45
	(ปานกลาง)		(ปานกลาง)		(ปานกลาง)	
4. สหกรณ์มีการกำหนดจรรยาบรรณของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งทุกคนรับทราบและถือปฏิบัติ	1.35	0.49	1.67	0.52	1.83	0.39
	(ไม่ได้ตามเกณฑ์)		(ปานกลาง)		(ปานกลาง)	
5. สหกรณ์มีการยกย่อง ชมเชย ประกาศเกียรติคุณในการที่สมาชิกคณะกรรมการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์กระทำความดี	1.68	0.64	1.83	0.41	2.42	0.52
	(ปานกลาง)		(ปานกลาง)		(มาก)	
6. สหกรณ์ส่งเสริมการเป็นองค์กรที่ซื่อสัตย์สุจริต ไม่กระทำผิดวินัยและแสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเอง	1.82	0.72	1.83	0.75	2.75	0.45
	(ปานกลาง)		(ปานกลาง)		(มาก)	
7. สหกรณ์มีระบบการตรวจสอบ ติดตามการดำเนินงานขององค์กรตามหลักคุณธรรม	1.56	0.71	1.67	0.82	2.58	0.52
	(ไม่ได้ตามเกณฑ์)		(ปานกลาง)		(มาก)	
รวม	1.66	0.58	1.86	0.61	2.36	0.65
	(ไม่ได้ตามเกณฑ์)		(ปานกลาง)		(มาก)	

จากตารางที่ 4.11 การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์ในจังหวัดยะลา ด้านหลักคุณธรรม โดยภาพรวม พบว่า สหกรณ์การเกษตรมีการปฏิบัติไม่ได้ตามเกณฑ์ โดยข้อที่ปฏิบัติไม่ได้ตามเกณฑ์ 2 ข้อ คือ ข้อ 4. สหกรณ์มีการกำหนดจรรยาบรรณของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งทุกคนรับทราบและถือปฏิบัติ ($\bar{X} = 1.35, S.D. = 0.49$) และข้อ 7. สหกรณ์มีระบบการตรวจสอบ ติดตามการดำเนินงานขององค์กรตามหลักคุณธรรม ($\bar{X} = 1.56, S.D. = 0.71$) สำหรับสหกรณ์บริการ สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง ทุกข้อ ส่วนสหกรณ์ออมทรัพย์ สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับมาก ยกเว้น 2 ข้อ คือ ข้อ 3. สหกรณ์ส่งเสริมให้ทุกฝ่ายในองค์กร ได้มีโอกาสในการศึกษาอบรม พัฒนาความรู้และทักษะอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่กีดกันหรือแบ่งแยกเพศ เชื้อชาติและศาสนา ($\bar{X} = 2.25, S.D. = 0.45$) และ ข้อ 4. สหกรณ์กำหนดจรรยาบรรณของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งทุกคนรับทราบและถือปฏิบัติ ($\bar{X} = 1.83, S.D. = 0.39$) ซึ่งถือว่าปฏิบัติได้ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์ในจังหวัดยะลา ที่มีประเภทต่างกัน ตามหลักความโปร่งใส จำแนกเป็นรายข้อ

หลักความโปร่งใส	ประเภทสหกรณ์					
	การเกษตร		บริการ		ออมทรัพย์	
	(N=34)		(N=6)		(N=12)	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. สหกรณ์มีการเปิดเผยข้อมูล ข่าวสาร ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ	2.09	0.62	2.00	0.89	2.67	0.49
	(ปานกลาง)		(ปานกลาง)		(มาก)	
2. สหกรณ์นำเสนอผลการดำเนินงานทางการเงิน ปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ	2.00	0.65	1.83	0.75	2.50	0.52
	(ปานกลาง)		(ปานกลาง)		(มาก)	
3. สหกรณ์ได้มีการพัฒนาระบบการให้บริการแก่สมาชิกอย่างเป็นรูปธรรม เช่น กำหนดขั้นตอน วิธีการ และระยะเวลาการให้บริการ	1.85	0.70	2.00	0.89	2.50	0.52
	(ปานกลาง)		(ปานกลาง)		(มาก)	

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

หลักความโปร่งใส	ประเภทสหกรณ์					
	การเกษตร (N=34)		บริการ (N=6)		ออมทรัพย์ (N=12)	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
4. ผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ ได้ปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจอย่างครบถ้วนถูกต้อง มีการจัดทำ รายงานและข้อเสนอแนะในการพัฒนา ปรับปรุงการดำเนินงานต่อที่ประชุม คณะกรรมการดำเนินการและที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์	1.50 (ไม่ได้ ตาม เกณฑ์)	0.51	1.67 (ปาน กลาง)	0.52	2.17 (ปาน กลาง)	0.39
5. สหกรณ์จัดวางโครงสร้างการบริหารงานอย่างชัดเจน มีการแบ่งแยกหน้าที่ ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการหรือผู้ทำการแทน เป็นลายลักษณ์อักษร สามารถสอบทานระหว่างกันได้	1.97 (ปาน กลาง)	0.58	2.00 (ปาน กลาง)	0.63	2.42 (มาก)	0.52
6. สหกรณ์มีระบบการติดตามประเมินผล ความก้าวหน้าของการดำเนินกิจการ แผนงาน และหรือโครงการต่าง ๆ เป็นประจำ	1.65 (ไม่ได้ ตาม เกณฑ์)	0.65	1.67 (ปาน กลาง)	0.82	2.25 (ปาน กลาง)	0.45
7. สหกรณ์ให้ความร่วมมือและความช่วยเหลือหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความโปร่งใส เป็นธรรม เช่น กฎหมายฟอกเงิน การกระทำที่ผิดกฎหมาย หรือทำลายทรัพย์สินและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น	2.21 (ปาน กลาง)	0.41	2.33 (ปาน กลาง)	0.52	2.67 (มาก)	0.49
รวม	1.70 (ปาน กลาง)	0.59	1.98 (ปาน กลาง)	0.55	2.48 (มาก)	0.54

จากตารางที่ 4.12 การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์ในจังหวัดยะลา ด้านหลักความโปร่งใส โดยภาพรวมสหกรณ์การเกษตร สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับ

ปานกลาง ยกเว้น 2 ข้อ คือ ข้อ 4. ผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ ได้ปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจอย่างครบถ้วนถูกต้อง มีการจัดทำ รายงานและข้อเสนอแนะในการพัฒนา ปรับปรุงการดำเนินงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการและที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ ($\bar{X} = 1.50$, S.D.= 0.51) และข้อ 6. สหกรณ์มีระบบการติดตามประเมินผลความก้าวหน้าของการดำเนินงานและหรือโครงการต่าง ๆ เป็นประจำ ($\bar{X} = 1.65$, S.D.= 0.65) ที่สหกรณ์ปฏิบัติไม่ได้ตามเกณฑ์ สำหรับสหกรณ์บริการ สามารถปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ในระดับปานกลาง ทุกข้อ ส่วนสหกรณ์ออมทรัพย์สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับมาก ทุกข้อ ยกเว้น 2 ข้อ คือ ข้อ 4. ผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ ได้ปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจอย่างครบถ้วนถูกต้อง มีการจัดทำ รายงานและข้อเสนอแนะในการพัฒนา ปรับปรุงการดำเนินงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการและที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ ($\bar{X} = 2.17$, S.D.= 0.39) และข้อ 6. สหกรณ์มีระบบการติดตามประเมินผลความก้าวหน้าของการดำเนินงานและหรือโครงการต่าง ๆ เป็นประจำ ($\bar{X} = 2.25$, S.D.= 0.45) ที่สหกรณ์สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์ในจังหวัดยะลา ที่มีประเภทต่างกัน ตามหลักการมีส่วนร่วม จำแนกเป็นรายข้อ

หลักการมีส่วนร่วม	ประเภทสหกรณ์					
	การเกษตร		บริการ		ออมทรัพย์	
	(N=34)		(N=6)		(N=12)	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. การจัดทำแผนงานหรือแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานของสหกรณ์ เกิดจากการมีส่วนร่วมของสมาชิก คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ	1.68	0.68	2.00	0.63	2.08	0.52
	(ปานกลาง)		(ปานกลาง)		(ปานกลาง)	
2. สหกรณ์เปิดโอกาส หรือมีช่องทางให้สมาชิก คณะกรรมการและฝ่ายจัดการร่วมแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและร่วมกันตัดสินใจ	2.00	0.43	2.00	0.89	2.50	0.52
	(ปานกลาง)		(ปานกลาง)		(มาก)	

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

หลักการมีส่วนร่วม	ประเภทสหกรณ์					
	การเกษตร		บริการ		ออมทรัพย์	
	(N=34)		(N=6)		(N=12)	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
3. สหกรณ์มีการพัฒนาเงินทุนภายในจนเพียงพอต่อการดำเนินงาน เช่น ระดมหุ้น ระดมเงินฝาก หรือสะสมทุนต่าง ๆ	1.97 (ปานกลาง)	0.80	1.83 (ปานกลาง)	0.75	2.50 (มาก)	0.52
4. สมาชิกมีส่วนร่วมและสนับสนุนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เพื่อร่วมพัฒนาองค์กรขยายธุรกิจให้มีความมั่นคง	2.15 (ปานกลาง)	0.78	2.00 (ปานกลาง)	0.63	2.67 (มาก)	0.49
5. สหกรณ์พัฒนาระบบการมีส่วนร่วม แบบไตรภาคี โดยสนับสนุน ร่วมมือการดำเนินธุรกิจหรือนโยบายของภาคราชการ ภาคเอกชนและสหกรณ์ในการสร้างความเข้มแข็ง	2.09 (ปานกลาง)	0.51	2.00 (ปานกลาง)	0.63	2.67 (มาก)	0.49
6. สหกรณ์ร่วมมือกับขบวนการสหกรณ์ ในการส่งเสริม สนับสนุนระบบสหกรณ์หรือร่วมกันพัฒนาธุรกิจ เพื่อสร้างความมั่นคงและเป็นเครือข่ายความร่วมมือ	2.06 (ปานกลาง)	0.60	2.33 (ปานกลาง)	0.52	2.33 (ปานกลาง)	0.78
7. สหกรณ์มีการจัดตั้งกองทุนหรือสะสมทุนเพื่อสาธารณประโยชน์	2.12 (ปานกลาง)	0.73	2.00 (ปานกลาง)	0.89	2.83 (มาก)	0.39
รวม	1.85 (ปานกลาง)	0.67	2.10 (ปานกลาง)	0.60	2.49 (มาก)	0.59

จากตารางที่ 4.13 การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์ในจังหวัดยะลา ด้านหลักการมีส่วนร่วม พบว่า โดยภาพรวมสหกรณ์การเกษตรกับสหกรณ์บริการ สามารถปฏิบัติได้ตามหลักเกณฑ์ในระดับปานกลาง ทุกข้อ ส่วนสหกรณ์ออมทรัพย์ สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับมาก ทุกข้อ ยกเว้น 2 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1.การจัดทำแผนงานหรือแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานของสหกรณ์ เกิดจากการมีส่วนร่วมของสมาชิก คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ ($\bar{X} = 2.08$, S.D.= 0.52) และข้อ 6.สหกรณ์ร่วมมือกับขบวนการสหกรณ์ ในการส่งเสริม สนับสนุนระบบสหกรณ์หรือร่วมกันพัฒนาธุรกิจ เพื่อสร้างความมั่นคงและเป็นเครือข่ายความร่วมมือ ($\bar{X} = 2.33$, S.D.= 0.78) ที่สหกรณ์ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์ในจังหวัดยะลา ที่มีประเภทต่างกัน ตามหลักความรับผิดชอบ จำแนกเป็นรายข้อ

หลักความรับผิดชอบ	ประเภทสหกรณ์					
	การเกษตร (N=34)		บริการ (N=6)		ออมทรัพย์ (N=12)	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. สมาชิกสหกรณ์มีบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบต่อตนเองในการปฏิบัติหน้าที่ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ ระเบียบและมติของสหกรณ์	1.91	0.51	2.17	0.75	2.58	0.52
	(ปานกลาง)		(ปานกลาง)		(มาก)	
2. คณะกรรมการดำเนินการมีความรับผิดชอบต่อบทบาท หน้าที่ ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และมีความรับผิดชอบต่อภาระทำของตน	2.09	0.57	2.00	0.89	2.75	0.45
	(ปานกลาง)		(ปานกลาง)		(มาก)	
3. ฝ่ายจัดการสหกรณ์ปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างเต็มกำลังความสามารถ และมีประสิทธิภาพด้วยความซื่อสัตย์สุจริต	1.97	0.52	2.17	0.75	2.42	0.52
	(ปานกลาง)		(ปานกลาง)		(มาก)	

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

หลักความรับผิดชอบ	ประเภทสหกรณ์					
	การเกษตร		บริการ		ออมทรัพย์	
	(N=34)		(N=6)		(N=12)	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
4. คณะกรรมการดำเนินการและหรือฝ่ายจัดการสหกรณ์ ไม่มีหนี้สินกับสหกรณ์ ยกเว้นเหตุสุดวิสัยหรือภัยธรรมชาติต่างๆ	2.38	0.65	2.17	0.75	2.83	0.39
	(มาก)		(ปานกลาง)		(มาก)	
5. สหกรณ์ส่งเสริมสนับสนุน โดยยึดหลักความรับผิดชอบต่อการกระจายอำนาจ มอบอำนาจการตัดสินใจ มีการแบ่งงานกันทำ	1.85	0.66	2.00	.89	2.67	0.49
	(ปานกลาง)		(ปานกลาง)		(มาก)	
6. สหกรณ์ให้การส่งเสริม สนับสนุนสังคมภายนอกองค์กร เช่น การอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมประเพณีอันดีงาม เพื่อจรรโลงความผาสุกของสังคม	2.00	0.55	2.33	0.52	2.50	0.52
	(ปานกลาง)		(ปานกลาง)		(มาก)	
7. สหกรณ์สนับสนุนนโยบายของรัฐบาล สร้างค่านิยมของความเป็นสหกรณ์	2.18	0.63	2.50	0.55	2.75	0.45
	(ปานกลาง)		(มาก)		(มาก)	
รวม	1.97	0.83	2.18	0.55	2.54	0.59
	(ปานกลาง)		(ปานกลาง)		(มาก)	

จากตารางที่ 4.14 การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์ในจังหวัดยะลา ด้านหลักความรับผิดชอบ พบว่า โดยภาพรวมสหกรณ์การเกษตร สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง ทุกข้อ ยกเว้น ข้อ 4. ที่สหกรณ์สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับมาก คือ คณะกรรมการดำเนินการและหรือฝ่ายจัดการสหกรณ์ ไม่มีหนี้สินกับสหกรณ์ ยกเว้นเหตุสุดวิสัยหรือภัยธรรมชาติต่างๆ ($\bar{X} = 2.38$, S.D. = 0.65) สำหรับสหกรณ์บริการ สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง ทุกข้อ ยกเว้น ข้อ 7. ที่สหกรณ์สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับมาก คือ

สหกรณ์สนับสนุนนโยบายของรัฐบาล สร้างค่านิยมของความเป็นสหกรณ์ ($\bar{X} = 2.50$, S.D.= 0.55)
ส่วนสหกรณ์ออมทรัพย์ สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับมากทุกข้อ

ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์
ในจังหวัดยะลา ที่มีประเภทต่างกัน ตามหลักความคุ้มค่า จำแนกเป็นรายชื่อ

หลักความคุ้มค่า	ประเภทสหกรณ์					
	การเกษตร		บริการ		ออมทรัพย์	
	(N=34)		(N=6)		(N=12)	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. สหกรณ์มีการใช้ทรัพย์สินอุปกรณ์และ หรือใช้ปัจจัยการผลิตอย่างเต็ม ประสิทธิภาพ ส่งเสริมหรือมีมาตรการ ในการใช้ทรัพย์สินให้เกิดประโยชน์ สูงสุด	1.94 (ปาน กลาง)	0.74	2.00 (ปาน กลาง)	0.89	2.75 (มาก)	0.45
2. สหกรณ์มีกิจกรรม แผนงานหรือ นโยบายในการส่งเสริมให้เกิดการ ประหยัดพลังงานและลดการสูญเสีย โดยยึดหลักการใช้ทรัพยากรอย่างมี ประสิทธิภาพ	1.53 (ไม่ได้ ตาม เกณฑ์)	0.62	2.00 (ปาน กลาง)	0.63	2.67 (มาก)	0.65
3. การบริหารและดำเนินธุรกิจของ สหกรณ์ มีผลกำไรอย่างต่อเนื่อง สามารถจัดสรรประโยชน์ให้กับ สมาชิก	2.24 (ปาน กลาง)	0.78	2.33 (ปาน กลาง)	0.82	2.92 (มาก)	0.29
4. สหกรณ์จัดให้มีสวัสดิการกับสมาชิก เป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากภาคธุรกิจ ในการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	1.85 (ปาน กลาง)	0.66	2.00 (ปาน กลาง)	0.63	2.92 (มาก)	0.29
5. สหกรณ์จัดให้มีสวัสดิการกับฝ่าย จัดการ เพื่อสร้างความมั่นคงในอาชีพ และพัฒนาสหกรณ์ให้เข้มแข็ง	1.79 (ปาน กลาง)	0.69	2.17 (ปาน กลาง)	0.75	2.50 (มาก)	0.52

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

หลักความคุ้มค่า	ประเภทสหกรณ์					
	การเกษตร (N=34)		บริการ (N=6)		ออมทรัพย์ (N=12)	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
6. สหกรณ์มีกิจกรรม แผนงานหรือ โครงการส่งเสริมรายได้ ลดรายจ่าย เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก	1.53	0.56	2.17	0.75	2.00	0.60
	(ไม่ได้ตาม เกณฑ์)		(ปาน กลาง)		(ปาน กลาง)	
7. สหกรณ์มีการพัฒนาระบบการควบคุม ภายในที่ดี สามารถใช้เป็นเครื่องมือใน การบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างเสริมความเข้มแข็งและ มั่นคงให้กับสหกรณ์ (ถือผลการ ประเมินควบคุมภายในของกรมตรวจ บัญชีสหกรณ์ปีล่าสุด)	2.12	0.77	1.83	0.75	2.33	0.49
	(ปาน กลาง)		(ปาน กลาง)		(ปาน กลาง)	
รวม	1.66	0.67	2.03	0.68	2.52	0.59
	(ไม่ได้ตาม เกณฑ์)		(ปาน กลาง)		(มาก)	

จากตารางที่ 4.15 การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์ในจังหวัดยะลา ด้านหลักความคุ้มค่า พบว่า โดยภาพรวมสหกรณ์การเกษตร ปฏิบัติไม่ได้ตามหลักเกณฑ์ โดยข้อที่มี ปฏิบัติไม่ได้ตามเกณฑ์ 2 ข้อ ได้แก่ ข้อ 2. สหกรณ์มีกิจกรรม แผนงานหรือนโยบายในการส่งเสริมให้เกิด การประหยัดพลังงานและลดการสูญเสีย โดยยึดหลักการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 1.53$, S.D.= 0.62) และ ข้อ 6.สหกรณ์มีกิจกรรม แผนงานหรือโครงการส่งเสริมรายได้ ลดรายจ่าย เพื่อพัฒนา คุณภาพชีวิตของสมาชิก ($\bar{X} = 1.53$, S.D.= 0.56) สำหรับสหกรณ์บริการ ปฏิบัติได้ในระดับปานกลาง ทุกข้อ ส่วนสหกรณ์ออมทรัพย์ สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับมาก ทุกข้อ ยกเว้น 2 ข้อ คือ ข้อ 6. สหกรณ์มีกิจกรรม แผนงานหรือโครงการส่งเสริมรายได้ ลดรายจ่าย เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก ($\bar{X} = 2.00$, S.D.= 0.60) และ ข้อ 7.สหกรณ์มีการพัฒนาระบบการควบคุมภายในที่ดี สามารถใช้เป็น เครื่องมือในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความเข้มแข็งและมั่นคงให้กับสหกรณ์ ($\bar{X} = 2.33$, S.D.= 0.49) ที่สหกรณ์ปฏิบัติได้ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์
ในจังหวัดยะลา จำแนกตามประเภท โดยรวมและรายด้าน

การใช้หลักธรรมาภิบาล ในการบริหารงานของ สหกรณ์	ประเภทสหกรณ์					
	การเกษตร (N=34)		บริการ (N=6)		ออมทรัพย์ (N=12)	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. หลักนิติธรรม	1.94 (ปานกลาง)	0.60	2.18 (ปานกลาง)	0.53	2.55 (มาก)	0.51
2. หลักคุณธรรม	1.66 (ไม่ได้ตามเกณฑ์)	0.58	1.86 (ปานกลาง)	0.61	2.36 (มาก)	0.65
3. หลักความโปร่งใส	1.70 (ปานกลาง)	0.59	1.98 (ปานกลาง)	0.55	2.48 (มาก)	0.54
4. หลักการมีส่วนร่วม	1.85 (ปานกลาง)	0.67	2.10 (ปานกลาง)	0.60	2.49 (มาก)	0.59
5. หลักความรับผิดชอบ	1.97 (ปานกลาง)	0.83	2.18 (ปานกลาง)	0.55	2.54 (มาก)	0.59
6. หลักความคุ้มค่า	1.66 (ไม่ได้ตามเกณฑ์)	0.67	2.03 (ปานกลาง)	0.68	2.52 (มาก)	0.59
รวม	1.80 (ปานกลาง)	0.66	2.06 (ปานกลาง)	0.59	2.49 (มาก)	0.58

จากตารางที่ 4.16 การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์ในจังหวัดยะลา จำแนกตามประเภท พบว่า โดยรวมสหกรณ์ออมทรัพย์ปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับมาก ซึ่งสูงกว่าสหกรณ์การเกษตรและสหกรณ์บริการ โดยสหกรณ์ออมทรัพย์ มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับมากทุกด้าน สำหรับสหกรณ์บริการ สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง ทุกด้าน ส่วนสหกรณ์การเกษตร สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง ทุกด้าน ยกเว้น 2 ด้าน คือ ด้านคุณธรรมและหลักความคุ้มค่า ที่ปฏิบัติไม่ได้ตามเกณฑ์

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์
การเกษตรในจังหวัดยะลา ที่มีขนาดต่างกัน ตามหลักนิติธรรม

หลักนิติธรรม	สหกรณ์การเกษตร					
	ขนาด					
	กลาง		ใหญ่		ใหญ่มาก	
	(N=11)	(N=18)	(N=18)	(N=5)	(N=5)	(N=5)
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. สหกรณ์กำหนดข้อบังคับ โดยไม่ขัดต่อพระราชบัญญัติสหกรณ์ และควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามข้อบังคับ	2.18	0.41	2.28	0.46	2.40	0.55
	(ปานกลาง)		(ปานกลาง)		(มาก)	
2. สหกรณ์กำหนดระเบียบอย่างครอบคลุมทุกธุรกิจ และใช้เป็นแนวปฏิบัติกับทุกฝ่ายภายในองค์กรด้วยความเที่ยงธรรม	1.73	0.65	2.06	0.42	2.00	0.00
	(ปานกลาง)		(ปานกลาง)		(ปานกลาง)	
3. สหกรณ์ก่อนนี้ผูกพันกับบุคคลภายนอก และหรือรับฝากเงินจากสหกรณ์อื่นภายในวงเงินกู้ยืมหรือค้ำประกันประจำปีที่นายทะเบียนสหกรณ์เห็นชอบ	2.27	0.47	2.39	0.50	2.80	0.45
	(ปานกลาง)		(มาก)		(มาก)	
4. สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์ มีคุณสมบัติตามที่กำหนดในข้อบังคับและหรือระเบียบของสหกรณ์นั้น	1.91	0.70	2.06	0.42	2.40	0.55
	(ปานกลาง)		(ปานกลาง)		(มาก)	
5. คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบและมติที่ประชุมใหญ่ที่บังคับใช้อย่างเท่าเทียมกันรวมทั้งดำเนินงานเพื่อประโยชน์ของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายด้วยความเป็นธรรม	2.00	0.45	2.17	0.38	2.00	0.00
	(ปานกลาง)		(ปานกลาง)		(ปานกลาง)	

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

หลักนิติธรรม	สหกรณ์การเกษตร					
	ขนาด					
	กลาง		ใหญ่		ใหญ่มาก	
	(N=11)		(N=18)		(N=5)	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
6. สหกรณ์จัดหางบการเงินให้ผู้สอบบัญชี สหกรณ์ตรวจสอบและเสนออนุมัติในที่ ประชุมใหญ่ได้ภายใน 150 วัน นับแต่วัน สิ้นปีทางบัญชีของสหกรณ์	1.64	0.67	2.06	0.64	2.60	0.55
	(ไม่ได้ ตาม เกณฑ์)		(ปาน กลาง)		(มาก)	
7. สหกรณ์ชำระภาษีเป็นไปตามข้อกำหนด ของกฎหมาย เช่น ภาษีมูลค่าเพิ่ม ภาษี โรงเรือน ภาษีป้าย ภาษีสรรพสามิต หรือ ภาษีอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมถึงค่าบำรุง สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย	1.55	0.69	1.61	0.70	2.60	0.89
	(ไม่ได้ ตาม เกณฑ์)		(ไม่ได้ ตาม เกณฑ์)		(มาก)	
รวม	1.90	0.58	2.09	0.50	2.40	0.43
	(ปาน กลาง)		(ปาน กลาง)		(มาก)	

จากตารางที่ 4.17 การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์ในจังหวัดยะลา ด้านหลักนิติธรรม พบว่า โดยภาพรวมสหกรณ์การเกษตรขนาดกลาง สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง ทุกข้อ ยกเว้น 2 ข้อ คือ ข้อ 6.สหกรณ์จัดหางบการเงินให้ผู้สอบบัญชีสหกรณ์ตรวจสอบและเสนออนุมัติในที่ประชุมใหญ่ได้ภายใน 150 วัน นับแต่วันสิ้นปีทางบัญชีของสหกรณ์ ($\bar{X}=1.64$, S.D.= 0.67) และข้อ 7. สหกรณ์ชำระภาษีเป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมาย ($\bar{X}=1.55$, S.D.= 0.69) ที่ปฏิบัติตามไม่ได้ตามเกณฑ์ สำหรับสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่ สามารถปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ในระดับปานกลาง ทุกข้อ ยกเว้น ข้อ 7.สหกรณ์ชำระภาษีเป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมาย ($\bar{X}=1.61$, S.D.= 0.70) ที่สหกรณ์ปฏิบัติตามไม่ได้ตามหลักเกณฑ์ ส่วนสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่มาก สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับมาก ทุกข้อ ยกเว้น 2 ข้อ คือ ข้อ 2. สหกรณ์กำหนดระเบียบอย่างครอบคลุมทุกธุรกิจ และใช้เป็นแนวปฏิบัติกับทุกฝ่ายภายในองค์กรด้วยความเที่ยงธรรม ($\bar{X}=2.00$, S.D.= 0.00)และข้อ 5.คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์

ปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบและมติที่ประชุมใหญ่ที่บังคับใช้อย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งดำเนินงานเพื่อประโยชน์ของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายด้วยความเป็นธรรม ($\bar{X}=2.00$, S.D.= 0.00) ที่สหกรณ์สามารถปฏิบัติได้ตามหลักเกณฑ์ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์ การเกษตรในจังหวัดยะลา ที่มีขนาดต่างกัน ตามหลักคุณธรรม จำแนกเป็นรายชื่อ

หลักคุณธรรม	สหกรณ์การเกษตร					
	ขนาด					
	กลาง		ใหญ่		ใหญ่มาก	
	(N=11)	(N=18)	(N=18)	(N=5)	(N=5)	(N=5)
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. สหกรณ์กำหนดนโยบายการดำเนินงาน ที่มุ่งเกิดประโยชน์กับมวลสมาชิก โดยรวมอย่างยุติธรรมและเสมอภาค	1.91 (ปานกลาง)	0.54	2.11 (ปานกลาง)	0.32	2.40 (มาก)	0.55
2. สหกรณ์ส่งเสริม สนับสนุนให้ทุกฝ่ายในองค์กรมีคุณธรรม ยึดมั่นในการกระทำ ความดี ความถูกต้องและเสียสละเพื่อส่วนรวม	1.73 (ปานกลาง)	0.65	1.72 (ปานกลาง)	0.58	2.20 (ปานกลาง)	0.84
3. สหกรณ์ส่งเสริมให้ทุกฝ่ายในองค์กร ได้มีโอกาสในการศึกษาอบรม พัฒนา ความรู้และทักษะอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่กีดกันหรือแบ่งแยกเพศ เชื้อชาติและศาสนา	1.82 (ปานกลาง)	0.60	1.89 (ปานกลาง)	0.58	2.20 (ปานกลาง)	0.84
4. สหกรณ์มีการกำหนดจรรยาบรรณของ คณะกรรมการและฝ่ายจัดการของ สหกรณ์เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งทุกคน รับทราบและถือปฏิบัติ	1.27 (ไม่ได้ตามเกณฑ์)	0.47	1.28 (ไม่ได้ตามเกณฑ์)	0.46	1.80 (ปานกลาง)	0.45

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

หลักคุณธรรม	สหกรณ์การเกษตร					
	ขนาด					
	กลาง		ใหญ่		ใหญ่มาก	
	(N=11)		(N=18)		(N=5)	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
5. สหกรณ์มีการยกย่อง ชมเชย ประกาศเกียรติคุณในการที่สมาชิกคณะกรรมการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์กระทำความดี	1.55	0.52	1.72	0.58	1.80	1.10
	(ไม่ได้ตามเกณฑ์)		(ปานกลาง)		(ปานกลาง)	
6. สหกรณ์ส่งเสริมการเป็นองค์กรที่ซื่อสัตย์สุจริต ไม่กระทำผิดวินัยและแสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเอง	1.73	0.65	1.78	0.73	2.20	0.84
	(ปานกลาง)		(ปานกลาง)		(ปานกลาง)	
7. สหกรณ์มีระบบการตรวจสอบ ติดตามการดำเนินงานขององค์กรตามหลักคุณธรรม	1.27	0.47	1.67	0.77	1.80	0.84
	(ไม่ได้ตามเกณฑ์)		(ปานกลาง)		(ปานกลาง)	
รวม	1.61	0.56	1.74	0.57	2.06	0.78
	(ไม่ได้ตามเกณฑ์)		(ปานกลาง)		(ปานกลาง)	

จากตารางที่ 4.18 การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์ในจังหวัดยะลา ด้านหลักคุณธรรม พบว่า โดยภาพรวมสหกรณ์การเกษตรขนาดกลาง ปฏิบัติไม่ได้ตามเกณฑ์ 3 ข้อ ได้แก่ ข้อ 4. สหกรณ์มีการกำหนดจรรยาบรรณของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งทุกคนรับทราบและถือปฏิบัติ ($\bar{X} = 1.27$, S.D.= 0.47) ข้อ 5. สหกรณ์มีการยกย่อง ชมเชย ประกาศเกียรติคุณในการที่สมาชิกคณะกรรมการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์กระทำความดี ($\bar{X} = 1.55$, S.D.= 0.52) และข้อ 7. สหกรณ์มีระบบการตรวจสอบ ติดตามการดำเนินงานขององค์กรตามหลักคุณธรรม ($\bar{X} = 1.27$, S.D.= 0.47) สำหรับสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่ สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง ทุกข้อ ยกเว้นข้อ 4. สหกรณ์มีการกำหนดจรรยาบรรณของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งทุกคนรับทราบและถือปฏิบัติ ($\bar{X} = 1.28$, S.D.= 0.46) ที่สหกรณ์ปฏิบัติไม่ได้ตามเกณฑ์ ส่วนสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่มาก สามารถปฏิบัติได้ตาม

หลักเกณฑ์ในระดับปานกลาง ทุกข้อ ยกเว้นข้อ 1. สหกรณ์กำหนดนโยบายการดำเนินงานที่มุ่งเกิดประโยชน์กับมวลสมาชิกโดยรวมอย่างยุติธรรมและเสมอภาค ($\bar{X} = 2.40, S.D. = 0.55$) ที่สหกรณ์สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับมาก

ตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดยะลา ที่มีขนาดต่างกัน ตามหลักความโปร่งใส จำแนกเป็นรายชื่อ

หลักความโปร่งใส	สหกรณ์การเกษตร					
	ขนาด					
	กลาง		ใหญ่		ใหญ่มาก	
	(N=11)		(N=18)		(N=5)	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. สหกรณ์มีการเปิดเผยข้อมูล ข่าวสาร ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้อง ได้รับทราบ	1.64	0.67	2.22	0.43	2.60	0.55
	(ไม่ได้ตามเกณฑ์)		(ปานกลาง)		(มาก)	
2. สหกรณ์นำเสนอผลการดำเนินงานงบการเงิน ปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ	1.73	0.65	2.06	0.64	2.40	0.55
	(ปานกลาง)		(ปานกลาง)		(มาก)	
3. สหกรณ์ได้มีการพัฒนาระบบการให้บริการแก่สมาชิกอย่างเป็นรูปธรรม เช่น กำหนดขั้นตอน วิธีการ และระยะเวลาการให้บริการ	1.64	0.67	1.89	0.68	2.20	0.84
	(ไม่ได้ตามเกณฑ์)		(ปานกลาง)		(ปานกลาง)	
4. ผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ ได้ปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจอย่างครบถ้วนถูกต้อง มีการจัดทำรายงานและข้อเสนอแนะในการพัฒนา ปรับปรุงการดำเนินงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการและที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์	1.55	0.52	1.39	0.50	1.80	0.45
	(ไม่ได้ตามเกณฑ์)		(ไม่ได้ตามเกณฑ์)		(ปานกลาง)	

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

หลักความโปร่งใส	สหกรณ์การเกษตร					
	ขนาด					
	กลาง		ใหญ่		ใหญ่มาก	
	(N=11)		(N=18)		(N=5)	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
5. สหกรณ์จัดวางโครงสร้างการบริหารงานอย่างชัดเจน มีการแบ่งแยกหน้าที่ ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการ หรือผู้ทำการแทนเป็นลายลักษณ์อักษร สามารถสอบถามระหว่างกันได้	1.73	0.65	2.06	0.41	2.20	0.84
	(ปานกลาง)		(ปานกลาง)		(ปานกลาง)	
6. สหกรณ์มีระบบการติดตามประเมินผลความก้าวหน้าของการดำเนินงานและหรือโครงการต่าง ๆ เป็นประจำ	1.36	0.50	1.67	0.69	2.20	0.45
	(ไม่ได้ตามเกณฑ์)		(ปานกลาง)		(ปานกลาง)	
7. สหกรณ์ให้ความร่วมมือและความช่วยเหลือหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความโปร่งใส เป็นธรรม เช่น กฎหมายฟอกเงิน การกระทำที่ผิดกฎหมาย หรือทำลายทรัพย์สินและสิ่งแวดลอม เป็นต้น	2.29	0.30	2.11	0.32	2.80	0.45
	(ปานกลาง)		(ปานกลาง)		(มาก)	
รวม	1.71	0.57	1.91	0.52	2.31	0.59
	(ปานกลาง)		(ปานกลาง)		(ปานกลาง)	

จากตารางที่ 4.19 การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์ในจังหวัดยะลา ด้านหลักความโปร่งใส โดยภาพรวม พบว่า สหกรณ์การเกษตรทุกขนาด สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง โดยสหกรณ์การเกษตรขนาดกลาง ข้อเฉลี่ยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 7.สหกรณ์ให้ความร่วมมือและความช่วยเหลือหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความโปร่งใส เป็นธรรม ($\bar{X} = 2.29$, S.D.= 0.30) สำหรับสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 1. สหกรณ์มีการเปิดเผยข้อมูล ข่าวสารให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้อง ได้รับทราบ ($\bar{X} = 2.22$, S.D.= 0.43) ส่วนสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่มาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 7. สหกรณ์ให้ความร่วมมือและความช่วยเหลือหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความโปร่งใส เป็นธรรม ($\bar{X} = 2.80$, S.D.= 0.45)

ตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดยะลา ที่มีขนาดต่างกัน ตามหลักการมีส่วนร่วม จำแนกเป็นรายข้อ

หลักการมีส่วนร่วม	สหกรณ์การเกษตร					
	ขนาด					
	กลาง (N=11)		ใหญ่ (N=18)		ใหญ่มาก (N=5)	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. การจัดทำแผนงานหรือแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานของสหกรณ์ เกิดจากการมีส่วนร่วมของสมาชิก คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ	1.64 (ไม่ได้ตามเกณฑ์)	0.67	1.61 (ไม่ได้ตามเกณฑ์)	0.70	2.00 (ปานกลาง)	0.71
2. สหกรณ์เปิดโอกาส หรือมีช่องทางให้สมาชิก คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ ร่วมแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและร่วมกันตัดสินใจ	2.09 (ปานกลาง)	0.30	2.00 (ปานกลาง)	0.49	1.80 (ปานกลาง)	0.45
3. สหกรณ์มีการพัฒนาเงินทุนภายใน จนเพียงพอต่อการดำเนินงาน เช่น ระดมหุ้น ระดมเงินฝาก หรือสะสมทุนต่าง ๆ	1.73 (ปานกลาง)	0.91	2.06 (ปานกลาง)	0.73	2.20 (ปานกลาง)	0.84

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

หลักการมีส่วนร่วม	สหกรณ์การเกษตร					
	ขนาด					
	กลาง		ใหญ่		ใหญ่มาก	
	(N=11)		(N=18)		(N=5)	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
4. สมาชิกมีส่วนร่วมและสนับสนุนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เพื่อร่วมพัฒนาองค์กรขยายธุรกิจให้มีความมั่นคง	1.73	0.91	2.28	0.67	2.60	0.55
	(ปานกลาง)		(ปานกลาง)		(มาก)	
5. สหกรณ์พัฒนาระบบการมีส่วนร่วมแบบไตรภาคี โดยสนับสนุน ร่วมมือ การดำเนินธุรกิจหรือ นโยบายของ ภาคราชการ ภาคเอกชนและสหกรณ์ ในการสร้างความเข้มแข็ง	1.91	0.54	2.06	0.42	2.60	0.55
	(ปานกลาง)		(ปานกลาง)		(มาก)	
6. สหกรณ์ร่วมมือกับขบวนการสหกรณ์ ในการส่งเสริม สนับสนุนระบบสหกรณ์หรือ ร่วมกันพัฒนาธุรกิจ เพื่อสร้าง ความมั่นคงและเป็นเครือข่ายความร่วมมือ	2.18	0.41	1.83	0.62	2.60	0.55
	(ปานกลาง)		(ปานกลาง)		(มาก)	
7. สหกรณ์มีการจัดตั้งกองทุนหรือ สะสมทุนเพื่อสาธารณประโยชน์	1.73	0.77	2.28	0.58	2.40	0.89
	(ปานกลาง)		(ปานกลาง)		(มาก)	
รวม	1.86	0.64	2.02	0.60	2.31	0.65
	(ปานกลาง)		(ปานกลาง)		(ปานกลาง)	

จากตารางที่ 4.20 การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรใน จังหวัดยะลา ด้านหลักการมีส่วนร่วม โดยภาพรวม พบว่า สหกรณ์การเกษตรทุกขนาด สามารถปฏิบัติ

ได้ตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของสหกรณ์ขนาดกลาง คือ ข้อ 6. สหกรณ์ร่วมมือกับขบวนการสหกรณ์ ในการส่งเสริม สนับสนุนระบบสหกรณ์หรือร่วมกันพัฒนาธุรกิจ เพื่อสร้างความมั่นคงและเป็นเครือข่ายความร่วมมือ ($\bar{X} = 2.18$, S.D.= 0.41) สำหรับสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 7. สหกรณ์มีการจัดตั้งกองทุนหรือสะสมทุนเพื่อสาธารณประโยชน์ ($\bar{X} = 2.28$, S.D.= 0.58) ส่วนสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สหกรณ์พัฒนาระบบการมีส่วนร่วม แบบไตรภาคี และสหกรณ์ร่วมมือกับขบวนการสหกรณ์ ในการส่งเสริม สนับสนุนระบบสหกรณ์หรือร่วมกันพัฒนาธุรกิจ เพื่อสร้างความมั่นคงและเป็นเครือข่ายความร่วมมือ ($\bar{X} = 2.60$, S.D.= 0.55)

ตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดยะลา ที่มีขนาดต่างกัน ตามหลักความรับผิดชอบ จำแนกเป็นรายข้อ

หลักความรับผิดชอบ	สหกรณ์การเกษตร					
	ขนาด					
	กลาง		ใหญ่		ใหญ่มาก	
	(N=11)		(N=18)		(N=5)	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. สมาชิกสหกรณ์มีบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบต่อตนเองในการ ปฏิบัติหน้าที่ที่กำหนดไว้ใน ข้อบังคับ ระเบียบและมติของ สหกรณ์	1.91	0.70	1.94	0.42	1.80	0.45
	(ปาน กลาง)		(ปาน กลาง)		(ปาน กลาง)	
2. คณะกรรมการดำเนินการมีความ รับผิดชอบต่อบทบาท หน้าที่ ด้วย ความซื่อสัตย์สุจริต และมีความ รับผิดชอบต่อการกระทำของตน	1.91	0.54	2.11	0.58	2.40	0.55
	(ปาน กลาง)		(ปาน กลาง)		(มาก)	

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

หลักความรับผิดชอบ	สหกรณ์การเกษตร					
	ขนาด					
	กลาง		ใหญ่		ใหญ่มาก	
	(N=11)		(N=18)		(N=5)	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
3. ฝ่ายจัดการสหกรณ์ปฏิบัติหน้าที่ที่ รับผิดชอบอย่างเต็มกำลัง ความสามารถและมีประสิทธิภาพ ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต	1.82 (ปาน กลาง)	0.60	2.00 (ปาน กลาง)	0.34	2.20 (ปาน กลาง)	0.84
4. คณะกรรมการดำเนินการและหรือ ฝ่ายจัดการสหกรณ์ ไม่มีหนี้สิน กับสหกรณ์ ยกเว้นเหตุสุดวิสัยหรือ ภัยธรรมชาติต่างๆ	2.09 (ปาน กลาง)	0.70	2.50 (มาก)	0.51	2.60 (มาก)	0.89
5. สหกรณ์ส่งเสริมสนับสนุน โดยยึด หลักความรับผิดชอบในการ กระจายอำนาจ มอบอำนาจการ ตัดสินใจ มีการแบ่งงานกันทำ	1.82 (ปาน กลาง)	0.60	1.89 (ปาน กลาง)	0.68	1.80 (ปาน กลาง)	0.84
6. สหกรณ์ให้การส่งเสริม สนับสนุน สังคมภายนอกองค์กร เช่น การ อนุรักษ์ศิลปะ วัฒนธรรมประเพณีอัน ดีงาม เพื่อจรรโลงความผาสุกของ สังคม	2.00 (ปาน กลาง)	0.63	1.89 (ปาน กลาง)	0.47	2.40 (มาก)	0.55
7. สหกรณ์สนับสนุนนโยบายของ รัฐบาล สร้างค่านิยมของความเป็น สหกรณ์	1.82 (ปาน กลาง)	0.75	2.22 (ปาน กลาง)	0.43	2.80 (มาก)	0.45
รวม	1.91 (ปาน กลาง)	0.65	2.08 (ปาน กลาง)	0.49	2.29 (ปาน กลาง)	0.65

จากตารางที่ 4.21 การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดยะลา ด้านหลักความรับผิดชอบ โดยภาพรวม พบว่า สหกรณ์การเกษตรทุกขนาด สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง โดยสหกรณ์การเกษตรขนาดกลางและขนาดใหญ่ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 4. คณะกรรมการดำเนินการและหรือฝ่ายจัดการสหกรณ์ ไม่มีหนี้สินติดกับสหกรณ์ ยกเว้นเหตุสุดวิสัยหรือภัยธรรมชาติต่างๆ ($\bar{X} = 2.09$, S.D.= 0.70), ($\bar{X} = 2.50$, S.D.= 0.51) ตามลำดับ ส่วนสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่มาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 7. สหกรณ์สนับสนุนนโยบายของรัฐบาล สร้างค่านิยมของความเป็นสหกรณ์ ($\bar{X} = 2.80$, S.D.= 0.45)

ตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดยะลา ที่มีขนาดต่างกัน ตามหลักความคุ้มค่า จำแนกเป็นรายข้อ

หลักความคุ้มค่า	สหกรณ์การเกษตร					
	ขนาด					
	กลาง		ใหญ่		ใหญ่มาก	
	(N=11)		(N=18)		(N=5)	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. สหกรณ์มีการใช้ทรัพย์สินอุปกรณ์และหรือใช้ปัจจัยการผลิตอย่างเต็มประสิทธิภาพ ส่งเสริมหรือมีมาตรการในการใช้ทรัพย์สินให้เกิดประโยชน์สูงสุด	1.64	0.81	2.06	0.64	2.20	0.84
	(ปานกลาง)		(ปานกลาง)		(ปานกลาง)	
2. สหกรณ์มีกิจกรรมแผนงานหรือนโยบายในการส่งเสริมให้เกิดการประหยัดพลังงานและลดการสูญเสียโดยยึดหลักการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ	1.45	0.69	1.44	0.51	2.00	0.71
	(ไม่ได้ตามเกณฑ์)		(ไม่ได้ตามเกณฑ์)		(ปานกลาง)	
3. การบริหารและดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ มีผลกำไรอย่างต่อเนื่องสามารถจัดสรรประโยชน์ให้กับสมาชิก	1.82	0.60	2.44	0.78	2.40	0.89
	(ปานกลาง)		(มาก)		(มาก)	

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

หลักความคุ้มค่า	สหกรณ์การเกษตร					
	ขนาด					
	กลาง		ใหญ่		ใหญ่มาก	
	(N=11)		(N=18)		(N=5)	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
4. สหกรณ์จัดให้มีสวัสดิการกับสมาชิก เป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากภาคธุรกิจในการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	1.82	0.60	1.72	0.67	2.40	0.55
	(ปานกลาง)		(ปานกลาง)		(มาก)	
5. สหกรณ์จัดให้มีสวัสดิการกับฝ่ายจัดการ เพื่อสร้างความมั่นคงในอาชีพและพัฒนาสหกรณ์ให้เข้มแข็ง	1.45	0.52	1.89	0.68	2.20	0.84
	(ไม่ได้ตามเกณฑ์)		(ปานกลาง)		(ปานกลาง)	
6. สหกรณ์มีกิจกรรม แผนงานหรือโครงการ ส่งเสริมรายได้ ลดรายจ่าย เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก	1.45	0.52	1.39	0.50	2.20	0.45
	(ไม่ได้ตามเกณฑ์)		(ไม่ได้ตามเกณฑ์)		(ปานกลาง)	
7. สหกรณ์มีการพัฒนาระบบการควบคุมภายในที่ดี สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความเข้มแข็งและมั่นคงให้กับสหกรณ์ (ถือผลการประเมินควบคุมภายในของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ปีล่าสุด)	1.45	0.69	2.39	0.61	2.60	0.55
	(ไม่ได้ตามเกณฑ์)		(มาก)		(มาก)	
รวม	1.58	0.63	1.90	0.63	2.29	0.69
	(ไม่ได้ตามเกณฑ์)		(ปานกลาง)		(ปานกลาง)	

จากตารางที่ 4.22 การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดยะลา ด้านหลักความคุ้มค่า โดยภาพรวม พบว่า สหกรณ์การเกษตรขนาดกลาง ปฏิบัติไม่ได้ตามเกณฑ์ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การบริหารและดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ มีผลกำไรอย่างต่อเนื่อง สามารถจัดสรรประโยชน์ให้กับสมาชิกและสหกรณ์จัดให้มีสวัสดิการกับสมาชิก เป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากภาคธุรกิจในการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ($\bar{X} = 1.82$, S.D.= 0.60) สำหรับสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่ สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การบริหารและดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ มีผลกำไรอย่างต่อเนื่อง สามารถจัดสรรประโยชน์ให้กับสมาชิก ($\bar{X} = 2.44$, S.D.= 0.78) ส่วนสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่มาก สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สหกรณ์มีการพัฒนาระบบการควบคุมภายในที่ดี สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความเข้มแข็งและมั่นคงให้กับสหกรณ์ ($\bar{X} = 2.60$, S.D.= 0.55)

ตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดยะลา จำแนกตามขนาดของสหกรณ์ โดยรวมและรายด้าน

การใช้หลักธรรมาภิบาล ในการบริหารงานของ สหกรณ์	สหกรณ์การเกษตร					
	ขนาด		ขนาด		ขนาด	
	กลาง		ใหญ่		ใหญ่มาก	
	(N=11)		(N=18)		(N=5)	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. หลักนิติธรรม	1.90	0.58	2.09	0.50	2.40	0.43
	(ปานกลาง)		(ปานกลาง)		(มาก)	
2. หลักคุณธรรม	1.61	0.56	1.74	0.57	2.06	0.78
	(ไม่ได้ตาม เกณฑ์)		(ปานกลาง)		(ปานกลาง)	
3. หลักความโปร่งใส	1.71	0.57	1.91	0.52	2.31	0.59
	(ปานกลาง)		(ปานกลาง)		(ปานกลาง)	
4. หลักการมีส่วนร่วม	1.86	0.64	2.02	0.60	2.31	0.65
	(ปานกลาง)		(ปานกลาง)		(ปานกลาง)	

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

การใช้หลักธรรมาภิบาล ในการบริหารงานของ สหกรณ์	สหกรณ์การเกษตร					
	ขนาด					
	กลาง (N=11)		ใหญ่ (N=18)		ใหญ่มาก (N=5)	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
5. หลักความรับผิดชอบ	1.91	0.65	2.08	0.49	2.29	0.65
	(ปานกลาง)		(ปานกลาง)		(ปานกลาง)	
6. หลักความคุ้มค่า	1.58	0.63	1.90	0.63	2.29	0.69
	(ไม่ได้ตาม เกณฑ์)		(ปานกลาง)		(ปานกลาง)	
รวม	1.76		1.96		2.28	
	(ปานกลาง)	0.61	(ปานกลาง)	0.55	(ปานกลาง)	0.63

จากตารางที่ 4.23 การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดยะลา โดยภาพรวม พบว่า สหกรณ์การเกษตรทุกขนาด สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง โดยสหกรณ์การเกษตรขนาดกลาง สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับปานกลางทุกด้าน ยกเว้น หลักคุณธรรมและหลักความคุ้มค่า ที่ปฏิบัติไม่ได้ตามเกณฑ์ สำหรับสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่ สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับปานกลางทุกด้าน ส่วนสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่มาก สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง ทุกด้าน ยกเว้น ด้านหลักนิติธรรม ที่สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับมาก

ตารางที่ 4.24 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์
บริการในจังหวัดยะลา ที่มีขนาดต่างกัน ตามหลักนิติธรรม

หลักนิติธรรม	สหกรณ์บริการ			
	ขนาด			
	กลาง		ใหญ่	
	(N=2)		(N=4)	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. สหกรณ์กำหนดข้อบังคับ โดยไม่ขัดต่อพระราชบัญญัติสหกรณ์ และควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามข้อบังคับ	2.50 (มาก)	0.71	2.00 (ปานกลาง)	0.00
2. สหกรณ์กำหนดระเบียบอย่างครอบคลุมทุกธุรกิจ และใช้เป็นแนวปฏิบัติกับทุกฝ่ายภายในองค์กรด้วยความเที่ยงธรรม	2.50 (มาก)	0.71	2.00 (ปานกลาง)	0.00
3. สหกรณ์ก่อนนี้ผูกพันกับบุคคลภายนอก และหรือรับฝากเงินจากสหกรณ์อื่นภายในวงเงินกู้ยืมหรือค้ำประกันประจำปีที่นายทะเบียนสหกรณ์เห็นชอบ	2.50 (มาก)	0.71	2.50 (มาก)	0.58
4. สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์ มีคุณสมบัติตามที่กำหนดในข้อบังคับและหรือระเบียบของสหกรณ์นั้น	2.00 (ปานกลาง)	1.41	2.00 (ปานกลาง)	0.00
5. คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบและมติที่ประชุมใหญ่ที่บังคับใช้อย่างเท่าเทียมกันรวมทั้งดำเนินงานเพื่อประโยชน์ของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายด้วยความเป็นธรรม	2.50 (มาก)	0.71	2.25 (ปานกลาง)	0.50
6. สหกรณ์จัดทำงบการเงินให้ผู้สอบบัญชีสหกรณ์ตรวจสอบและเสนออนุมัติในที่ประชุมใหญ่ได้ภายใน 150 วัน นับแต่วันสิ้นปีทางบัญชีของสหกรณ์	1.50 (ไม่ได้ตามเกณฑ์)	0.71	2.00 (ปานกลาง)	0.81

ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

หลักนิติธรรม	สหกรณ์บริการ			
	ขนาด			
	กลาง		ใหญ่	
	(N=2)		(N=4)	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
7. สหกรณ์ชำระภาษีเป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมาย เช่น ภาษีมูลค่าเพิ่ม ภาษีโรงเรือน ภาษีป้าย ภาษีสรรพสามิต หรือภาษีอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมถึงค่าบำรุง สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย	1.50	0.71	2.00	0.82
	(ไม่ได้ตามเกณฑ์)		(ปานกลาง)	
รวม	2.14	0.81	2.11	0.39
	(ปานกลาง)		(ปานกลาง)	

จากตารางที่ 4.24 การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์บริการในจังหวัดยะลา ด้านหลักนิติธรรม โดยภาพรวม พบว่า สหกรณ์บริการขนาดกลางและขนาดใหญ่ สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของทั้งสองที่เหมือนกัน คือ สหกรณ์ก่อนนี้ผูกพันกับบุคคลภายนอก และหรือรับฝากเงินจากสหกรณ์อื่นภายในวงเงินกู้ยืมหรือค้ำประกันประจำปีที่นายทะเบียนสหกรณ์เห็นชอบ ($\bar{X} = 2.50$, S.D.= 0.71), ($\bar{X} = 2.50$, S.D.= 0.58) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์
บริการในจังหวัดยะลา ที่มีขนาดต่างกัน ตามหลักคุณธรรม จำแนกเป็นรายชื่อ

หลักคุณธรรม	สหกรณ์บริการ			
	ขนาด			
	กลาง (N=2)		ใหญ่ (N=4)	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. สหกรณ์กำหนดนโยบายการดำเนินงานที่มุ่งเกิดประโยชน์กับมวลสมาชิกโดยรวมอย่างยุติธรรมและเสมอภาค	2.50 (มาก)	0.71	2.00 (ปานกลาง)	0.82
2. สหกรณ์ส่งเสริม สนับสนุนให้ทุกฝ่ายในองค์กรมีคุณธรรม ยึดมั่นในการทำความดี ความถูกต้อง และเสียสละเพื่อส่วนรวม	2.50 (มาก)	0.71	2.00 (ปานกลาง)	0.82
3. สหกรณ์ส่งเสริมให้ทุกฝ่ายในองค์กร ได้มีโอกาสในการศึกษาอบรม พัฒนาความรู้และทักษะอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่กีดกันหรือแบ่งแยกเพศ เชื้อชาติและศาสนา	2.00 (ปานกลาง)	1.41	1.75 (ปานกลาง)	0.50
4. สหกรณ์มีการกำหนดจรรยาบรรณของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งทุกคนรับทราบและถือปฏิบัติ	1.50 (ไม่ได้ตามเกณฑ์)	0.71	1.75 (ปานกลาง)	0.50
5. สหกรณ์มีการยกย่อง ชมเชย ประกาศเกียรติคุณในการที่สมาชิกคณะกรรมการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์ทำความดี	2.00 (ปานกลาง)	0.00	1.75 (ปานกลาง)	0.50
6. สหกรณ์ส่งเสริมการเป็นองค์กรที่ซื่อสัตย์สุจริต ไม่กระทำผิดวินัยและแสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเอง	1.50 (ไม่ได้ตามเกณฑ์)	0.71	2.00 (ปานกลาง)	0.82

ตารางที่ 4.25 (ต่อ)

หลักคุณธรรม	สหกรณ์บริการ			
	ขนาด			
	กลาง		ใหญ่	
	(N=2)		(N=4)	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
7. สหกรณ์มีระบบการตรวจสอบ ติดตามการดำเนินงานขององค์กรตามหลักคุณธรรม	1.50 (ไม่ได้ตามเกณฑ์)	0.71	1.75 (ปานกลาง)	0.96
รวม	1.93 (ปานกลาง)	0.71	1.86 (ปานกลาง)	0.70

จากตารางที่ 4.25 การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์บริการในจังหวัดยะลา ด้านหลักคุณธรรม โดยภาพรวม พบว่า สหกรณ์บริการขนาดกลางและขนาดใหญ่ สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของสหกรณ์ขนาดกลาง คือ สหกรณ์กำหนดนโยบายการดำเนินงานที่มุ่งเกิดประโยชน์กับมวลสมาชิกโดยรวมอย่างยุติธรรมและเสมอภาค และสหกรณ์ส่งเสริม สนับสนุนให้ทุกฝ่ายในองค์กรมีคุณธรรม ยึดมั่นในการกระทำที่ดี ความถูกต้องและเสียสละเพื่อส่วนรวม ($\bar{X} = 2.50$, S.D.= 0.71) ส่วนสหกรณ์บริการขนาดใหญ่ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สหกรณ์กำหนดนโยบายการดำเนินงานที่มุ่งเกิดประโยชน์กับมวลสมาชิกโดยรวมอย่างยุติธรรมและเสมอภาค และสหกรณ์ส่งเสริม สนับสนุนให้ทุกฝ่ายในองค์กรมีคุณธรรม ยึดมั่นในการกระทำที่ดี ความถูกต้องและเสียสละเพื่อส่วนรวม และ สหกรณ์ส่งเสริมการเป็นองค์กรที่ซื่อสัตย์สุจริต ไม่กระทำผิดวินัยและแสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเอง ($\bar{X} = 2.00$, S.D.= 0.82)

ตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์
บริการในจังหวัดยะลา ที่มีขนาดต่างกัน ตามหลักความโปร่งใส จำแนกเป็นรายชื่อ

หลักความโปร่งใส	สหกรณ์บริการ			
	ขนาด			
	กลาง (N=2)		ใหญ่ (N=4)	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. สหกรณ์มีการเปิดเผยข้อมูล ข่าวสารให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้อง ได้รับทราบ	2.00 (ปานกลาง)	1.41	2.00 (ปานกลาง)	0.82
2. สหกรณ์นำเสนอผลการดำเนินงาน งบการเงิน ปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ	1.50 (ไม่ได้ตามเกณฑ์)	0.71	2.00 (ปานกลาง)	0.82
3. สหกรณ์ได้มีการพัฒนาระบบการให้บริการแก่สมาชิก อย่างเป็นรูปธรรม เช่น กำหนดขั้นตอน วิธีการและระยะเวลาการให้บริการ	2.00 (ปานกลาง)	1.41	2.00 (ปานกลาง)	0.42
4. ผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ ได้ปฏิบัติตามที่ตามภารกิจอย่างครบถ้วนถูกต้อง มีการจัดทำรายงานและข้อเสนอแนะในการพัฒนา ปรับปรุงการดำเนินงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการและที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์	1.50 (ไม่ได้ตามเกณฑ์)	0.71	1.75 (ปานกลาง)	0.50
5. สหกรณ์จัดวางโครงสร้างการบริหารงานอย่างชัดเจน มีการแบ่งแยกหน้าที่ ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการหรือผู้ทำการแทนเป็นลายลักษณ์อักษร สามารถสอบทานระหว่างกันได้	2.00 (ปานกลาง)	0.00	2.00 (ปานกลาง)	0.82

ตารางที่ 4.26 (ต่อ)

หลักความโปร่งใส	สหกรณ์บริการ			
	ขนาด			
	กลาง		ใหญ่	
	(N=2)		(N=4)	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
6. สหกรณ์มีระบบการติดตามประเมินผล	1.50	0.71	1.75	0.96
ความก้าวหน้าของการดำเนินงานและ	(ไม่ได้ตาม		(ปาน	
หรือโครงการต่าง ๆ เป็นประจำ	เกณฑ์)		กลาง)	
7. สหกรณ์ให้ความร่วมมือและความช่วยเหลือ	2.50	0.71	2.25	0.51
หน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความโปร่งใส เป็นธรรม	(มาก)		(ปาน	
เช่น กฎหมายฟอกเงิน การกระทำที่ผิดกฎหมาย หรือ			กลาง)	
ทำลายทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น				
รวม	1.86	0.81	1.96	0.69
	(ปาน		(ปาน	
	กลาง)		กลาง)	

จากตารางที่ 4.26 การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์บริการในจังหวัดยะลา ด้านหลักความโปร่งใส โดยภาพรวม พบว่า สหกรณ์บริการขนาดกลางและขนาดใหญ่สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของสหกรณ์ขนาดกลางและขนาดใหญ่ คือ สหกรณ์ให้ความร่วมมือและความช่วยเหลือหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความโปร่งใส เป็นธรรม ($\bar{X} = 2.50$, S.D.= 0.71), ($\bar{X} = 2.25$, S.D.= 0.51) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์
บริการในจังหวัดยะลา ที่มีขนาดต่างกัน ตามหลักการมีส่วนร่วม จำแนกเป็นรายชื่อ

หลักการมีส่วนร่วม	สหกรณ์บริการ			
	ขนาด			
	กลาง (N=2)		ใหญ่ (N=4)	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. การจัดทำแผนงานหรือแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานของสหกรณ์ เกิดจากการมีส่วนร่วมของสมาชิก คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ	2.00 (ปานกลาง)	1.41	2.00 (ปานกลาง)	0.00
2. สหกรณ์เปิดโอกาส หรือมีช่องทางให้สมาชิก คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ ร่วมแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและร่วมกันตัดสินใจ	2.00 (ปานกลาง)	1.41	2.00 (ปานกลาง)	0.82
3. สหกรณ์มีการพัฒนาเงินทุนภายในจนเพียงพอต่อการดำเนินงาน เช่น ระดมหุ้น ระดมเงินฝาก หรือสะสมทุนต่าง ๆ	1.50 (ไม่ได้ตามเกณฑ์)	0.71	2.00 (ปานกลาง)	0.82
4. สมาชิกมีส่วนร่วมและสนับสนุนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เพื่อร่วมพัฒนาองค์กรขยายธุรกิจให้มีความมั่นคง	1.50 (ไม่ได้ตามเกณฑ์)	0.71	2.25 (ปานกลาง)	0.50
5. สหกรณ์พัฒนาระบบการมีส่วนร่วม แบบไตรภาคี โดยสนับสนุน ร่วมมือการดำเนินธุรกิจหรือนโยบายของภาครัฐ ภาคเอกชนและสหกรณ์ในการสร้างความเข้มแข็ง	1.50 (ไม่ได้ตามเกณฑ์)	0.71	2.25 (ปานกลาง)	0.50

ตารางที่ 4.27 (ต่อ)

หลักการมีส่วนร่วม	สหกรณ์บริการ			
	ขนาด			
	กลาง (N=2)		ใหญ่ (N=4)	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
6. สหกรณ์ร่วมมือกับขบวนการสหกรณ์ ในการส่งเสริม สนับสนุนระบบสหกรณ์หรือร่วมกันพัฒนาธุรกิจ เพื่อสร้างความมั่นคงและเป็นเครือข่ายความร่วมมือ	2.50 (มาก)	0.71	2.25 (ปานกลาง)	0.50
7. สหกรณ์มีการจัดตั้งกองทุนหรือสะสมทุนเพื่อสาธารณประโยชน์	1.50 (ไม่ได้ตามเกณฑ์)	0.71	2.25 (ปานกลาง)	0.96
รวม	1.79 (ปานกลาง)	0.91	2.14 (ปานกลาง)	0.59

จากตารางที่ 4.27 การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์บริการในจังหวัดยะลา ด้านหลักการมีส่วนร่วม โดยภาพรวม พบว่า สหกรณ์บริการขนาดกลางและขนาดใหญ่ สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของสหกรณ์ขนาดกลาง คือ สหกรณ์ร่วมมือกับขบวนการสหกรณ์ ในการส่งเสริม สนับสนุนระบบสหกรณ์หรือร่วมกันพัฒนาธุรกิจ เพื่อสร้างความมั่นคงและเป็นเครือข่ายความร่วมมือ ($\bar{X} = 2.50$, S.D.= 0.71) ส่วนสหกรณ์บริการขนาดใหญ่ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ข้อ ได้แก่ ข้อ 4. สมาชิกมีส่วนร่วมและสนับสนุนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เพื่อร่วมพัฒนาองค์กรขยายธุรกิจให้มีความมั่นคง ข้อ 5. สหกรณ์พัฒนาระบบการมีส่วนร่วม แบบไตรภาคี โดยสนับสนุน ร่วมมือการดำเนินธุรกิจหรือนโยบายของภาครัฐ ภาคเอกชนและสหกรณ์ในการสร้างความเข้มแข็ง และข้อ 6. สหกรณ์ร่วมมือกับขบวนการสหกรณ์ ในการส่งเสริม สนับสนุนระบบสหกรณ์หรือร่วมกันพัฒนาธุรกิจ เพื่อสร้างความมั่นคงและเป็นเครือข่ายความร่วมมือ ($\bar{X} = 2.25$, S.D.= 0.50)

ตารางที่ 4.28 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์
บริการในจังหวัดยะลา ที่มีขนาดต่างกัน ตามหลักความรับผิดชอบ จำแนกเป็นรายชื่อ

หลักความรับผิดชอบ	สหกรณ์บริการ			
	ขนาด			
	กลาง (N=2)		ใหญ่ (N=4)	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. สมาชิกสหกรณ์มีบทบาท หน้าที่ ความ รับผิดชอบต่อตนเองในการปฏิบัติหน้าที่ที่ กำหนดไว้ในข้อบังคับ ระเบียบและมติของ สหกรณ์	2.50 (มาก)	0.71	2.00 (ปาน กลาง)	0.82
2. คณะกรรมการดำเนินการมีความรับผิดชอบต่อ บทบาท หน้าที่ ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และมี ความรับผิดชอบต่อการกระทำของตน	2.00 (ปาน กลาง)	1.41	2.00 (ปาน กลาง)	0.82
3. ฝ่ายจัดการสหกรณ์ปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบ อย่างเต็มกำลังความสามารถและมีประสิทธิภาพ ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต	2.50 (มาก)	0.71	2.00 (ปาน กลาง)	0.82
4. คณะกรรมการดำเนินการและหรือฝ่ายจัดการ สหกรณ์ ไม่มีหนี้สินกับสหกรณ์ ยกเว้นเหตุ สุจริตหรือภัยธรรมชาติต่างๆ	2.00 (ปาน กลาง)	1.41	2.25 (ปาน กลาง)	0.50
5. สหกรณ์ส่งเสริมสนับสนุน โดยยึดหลักความ รับผิดชอบในการกระจายอำนาจ มอบอำนาจการ ตัดสินใจ มีการแบ่งงานกันทำ	2.00 (ปาน กลาง)	1.41	2.00 (ปาน กลาง)	0.82

ตารางที่ 4.28 (ต่อ)

หลักความรับผิดชอบ	สหกรณ์บริการ			
	ขนาด			
	กลาง		ใหญ่	
	(N=11)		(N=18)	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
6. สหกรณ์ให้การส่งเสริม สนับสนุนสังคมภายนอก องค์กร เช่น การอนุรักษ์ศิลปะ วัฒนธรรมประเพณีอัน ดีงาม เพื่อจรรโลงความผาสุกของสังคม	2.50 (มาก)	0.71	2.25 (ปาน กลาง)	0.50
7. สหกรณ์สนับสนุนนโยบายของรัฐบาล สร้าง ค่านิยมของความเป็นสหกรณ์	2.50 (มาก)	0.71	2.50 (มาก)	0.58
รวม	2.29 (ปาน กลาง)	1.01	2.14 (ปาน กลาง)	0.69

จากตารางที่ 4.28 การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์บริการในจังหวัดยะลา ด้านหลักความรับผิดชอบ โดยภาพรวม พบว่า สหกรณ์บริการขนาดกลางและขนาดใหญ่ สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของสหกรณ์ขนาดกลาง คือ สมาชิกสหกรณ์มีบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบต่อตนเองในการปฏิบัติหน้าที่ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับระเบียบและมติของสหกรณ์ ฝ่ายจัดการสหกรณ์ปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างเต็มกำลังความสามารถและมีประสิทธิภาพด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต สหกรณ์ให้การส่งเสริม สนับสนุนสังคมภายนอกองค์กรและสหกรณ์สนับสนุนนโยบายของรัฐบาล สร้างค่านิยมของความเป็นสหกรณ์ ($\bar{X} = 2.50$, S.D.= 0.71) ส่วนสหกรณ์บริการขนาดใหญ่ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สหกรณ์สนับสนุนนโยบายของรัฐบาล สร้างค่านิยมของความเป็นสหกรณ์ ($\bar{X} = 2.50$, S.D.= 0.58)

ตารางที่ 4.29 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์
บริการในจังหวัดยะลา ที่มีขนาดต่างกัน ตามหลักความคุ้มค่า จำแนกเป็นรายชื่อ

หลักความคุ้มค่า	สหกรณ์บริการ			
	ขนาด			
	กลาง (N=2)		ใหญ่ (N=4)	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. สหกรณ์มีการใช้ทรัพย์สินอุปกรณ์และหรือใช้ปัจจัยการผลิตอย่างเต็มประสิทธิภาพ ส่งเสริมหรือมีมาตรการในการใช้ทรัพย์สินให้เกิดประโยชน์สูงสุด	2.00 (ปานกลาง)	1.41	2.00 (ปานกลาง)	0.82
2. สหกรณ์มีกิจกรรม แผนงานหรือนโยบายในการส่งเสริมให้เกิดการประหยัดพลังงานและลดการสูญเสีย โดยยึดหลักการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ	1.50 (ไม่ได้ตามเกณฑ์)	0.71	2.25 (ปานกลาง)	0.50
3. การบริหารและดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ มีผลกำไรอย่างต่อเนื่อง สามารถจัดสรรประโยชน์ให้กับสมาชิก	2.50 (มาก)	0.71	2.25 (ปานกลาง)	0.96
4. สหกรณ์จัดให้มีสวัสดิการกับสมาชิก เป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากภาคธุรกิจในการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	2.00 (ปานกลาง)	0.00	2.00 (ปานกลาง)	0.82
5. สหกรณ์จัดให้มีสวัสดิการกับฝ่ายจัดการ เพื่อสร้างความมั่นคงในอาชีพและพัฒนาสหกรณ์ให้เข้มแข็ง	2.50 (มาก)	0.71	2.00 (ปานกลาง)	0.82
6. สหกรณ์มีกิจกรรม แผนงานหรือโครงการส่งเสริมรายได้ ลดรายจ่าย เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก	2.50 (มาก)	0.71	2.00 (ปานกลาง)	0.82

ตารางที่ 4.29 (ต่อ)

หลักความคุ้มค่า	สหกรณ์บริการ			
	ขนาด			
	กลาง		ใหญ่	
	(N=2)		(N=4)	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
7. สหกรณ์มีการพัฒนาระบบการควบคุมภายในที่ดี สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการได้ อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความเข้มแข็งและมั่นคง ให้กับสหกรณ์ (ถือผลการประเมินควบคุมภายใน ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ปีล่าสุด)	1.50 (ไม่ได้ตาม เกณฑ์)	0.71	2.00 (ปาน กลาง)	0.82
รวม	2.07 (ปานกลาง)	0.71	2.07 (ปาน กลาง)	0.79

จากตารางที่ 4.29 การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์บริการในจังหวัดยะลา ด้านหลักความคุ้มค่า โดยภาพรวม พบว่า สหกรณ์บริการขนาดกลางและขนาดใหญ่ สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของสหกรณ์ขนาดกลาง คือ การบริหารและดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ มีผลกำไรอย่างต่อเนื่อง สามารถจัดสรรประโยชน์ให้กับสมาชิก สหกรณ์จัดให้มีสวัสดิการกับฝ่ายจัดการ เพื่อสร้างความมั่นคงในอาชีพและพัฒนาสหกรณ์ให้เข้มแข็ง และสหกรณ์มีกิจกรรม แผนงานหรือโครงการส่งเสริมรายได้ ลดรายจ่าย เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก ($\bar{X} = 2.50$, S.D.= 0.71) ส่วนสหกรณ์บริการขนาดใหญ่ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สหกรณ์มีกิจกรรม แผนงานหรือนโยบายในการส่งเสริมให้เกิดการประหยัดพลังงานและลดการสูญเสีย โดยยึดหลักการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 2.25$, S.D.= 0.50)

ตารางที่ 4.30 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์
บริการในจังหวัดยะลา จำแนกตามขนาดของสหกรณ์ โดยรวมและรายด้าน

การใช้หลักธรรมาภิบาล ในการบริหารงานของสหกรณ์	สหกรณ์บริการ			
	ขนาด			
	กลาง (N=2)		ใหญ่ (N=4)	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. หลักนิติธรรม	2.14 (ปานกลาง)	0.81	2.11 (ปานกลาง)	0.39
2. หลักคุณธรรม	1.93 (ปานกลาง)	0.71	1.86 (ปานกลาง)	0.70
3. หลักความโปร่งใส	1.86 (ปานกลาง)	0.81	1.96 (ปานกลาง)	0.69
4. หลักการมีส่วนร่วม	1.79 (ปานกลาง)	0.91	2.14 (ปานกลาง)	0.59
5. หลักความรับผิดชอบ	2.29 (ปานกลาง)	1.01	2.14 (ปานกลาง)	0.69
6. หลักความคุ้มค่า	2.07 (ปานกลาง)	0.71	2.07 (ปานกลาง)	0.79
รวม	2.01 (ปานกลาง)	0.83	2.05 (ปานกลาง)	0.64

จากตารางที่ 4.30 การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์บริการในจังหวัดยะลา โดยภาพรวม พบว่า สหกรณ์บริการทั้งขนาดกลางและขนาดใหญ่ สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง ทุกด้าน โดยเรียงลำดับสหกรณ์บริการขนาดกลาง คือ หลักความรับผิดชอบต่อหลักนิติธรรม หลักความคุ้มค่า หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใสและหลักการมีส่วนร่วม และสหกรณ์ขนาดใหญ่ เรียงลำดับ คือ หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อหลักนิติธรรม หลักความคุ้มค่า หลักความโปร่งใสและหลักคุณธรรม

ตารางที่ 4.31 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์
ออมทรัพย์ในจังหวัดยะลา ที่มีขนาดต่างกัน ตามหลักนิติธรรม จำแนกเป็นรายชื่อ

หลักนิติธรรม	สหกรณ์ออมทรัพย์			
	ขนาด			
	ใหญ่ (N=5)		ใหญ่มาก (N=7)	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. สหกรณ์กำหนดข้อบังคับ โดยไม่ขัดต่อพระราชบัญญัติ สหกรณ์ และควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามข้อบังคับ	2.00 (ปาน กลาง)	0.00	2.29 (ปาน กลาง)	0.76
2. สหกรณ์กำหนดระเบียบอย่างครอบคลุมทุกธุรกิจ และ ใช้เป็นแนวปฏิบัติกับทุกฝ่ายภายในองค์กรด้วยความ เที่ยงธรรม	2.60 (มาก)	0.55	2.29 (ปาน กลาง)	0.49
3. สหกรณ์ก่อนนี้ผูกพันกับบุคคลภายนอก และหรือรับ ฝากเงินจากสหกรณ์อื่นภายในวงเงินกู้ยืมหรือค้ำ ประกันประจำปีที่นายทะเบียนสหกรณ์เห็นชอบ	2.80 (มาก)	0.45	2.86 (มาก)	0.38
4. สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการของ สหกรณ์ มีคุณสมบัติตามที่กำหนดในข้อบังคับและหรือ ระเบียบของสหกรณ์นั้น	2.60 (มาก)	0.55	2.71 (มาก)	0.49
5. คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ปฏิบัติหน้าที่ตาม กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบและมติที่ประชุมใหญ่ที่ บังคับใช้อย่างเท่าเทียมกันรวมทั้งดำเนินงานเพื่อ ประโยชน์ของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายด้วยความเป็นธรรม	2.40 (มาก)	0.55	2.71 (มาก)	0.49
6. สหกรณ์จัดทำงบการเงินให้ผู้สอบบัญชีสหกรณ์ ตรวจสอบและเสนออนุมัติในที่ประชุมใหญ่ได้ภายใน 150 วัน นับแต่วันสิ้นปีทางบัญชีของสหกรณ์	2.80 (มาก)	0.45	2.86 (มาก)	0.88

ตารางที่ 4.31 (ต่อ)

หลักนิติธรรม	สหกรณ์ออมทรัพย์			
	ขนาด			
	ใหญ่ (N=5)		ใหญ่มาก (N=7)	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
7. สหกรณ์ชำระภาษีเป็นไปตามข้อกำหนดของ กฎหมาย เช่น ภาษีมูลค่าเพิ่ม ภาษีโรงเรือน ภาษีป้าย ภาษีสรรพสามิต หรือภาษีอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมถึงค่า บำรุงสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย	2.80 (มาก)	0.45	2.86 (มาก)	0.38
รวม	2.57 (มาก)	0.43	2.65 (มาก)	0.55

จากตารางที่ 4.31 การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดยะลา ด้านหลักนิติธรรม โดยภาพรวม พบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่และใหญ่มากสามารถปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของสหกรณ์ขนาดใหญ่และใหญ่มาก คือ สหกรณ์ก่อนนี้ผูกพันกับบุคคลภายนอก และหรือรับฝากเงินจากสหกรณ์อื่นภายในวงเงินกู้ยืมหรือค้ำประกันประจำปีที่นายทะเบียนสหกรณ์เห็นชอบ สหกรณ์จัดทำงบการเงินให้ผู้สอบบัญชีสหกรณ์ตรวจสอบและเสนออนุมัติในที่ประชุมใหญ่ได้ภายใน 150 วัน นับแต่วันสิ้นปีทางบัญชีของสหกรณ์ และสหกรณ์ชำระภาษีเป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมาย ($\bar{X} = 2.80$, S.D.= 0.45)

ตารางที่ 4.32 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์
ออมทรัพย์ในจังหวัดยะลา ที่มีขนาดต่างกัน ตามหลักคุณธรรม จำแนกเป็นรายชื่อ

หลักคุณธรรม	สหกรณ์ออมทรัพย์			
	ขนาด			
	ใหญ่ (N=5)		ใหญ่มาก (N=7)	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. สหกรณ์กำหนดนโยบายการดำเนินงานที่มุ่งเกิดประโยชน์กับมวลสมาชิกโดยรวมอย่างยุติธรรมและเสมอภาค	2.60 (มาก)	0.55	2.86 (มาก)	0.38
2. สหกรณ์ส่งเสริม สนับสนุนให้ทุกฝ่ายในองค์กรมีคุณธรรม ยึดมั่นในการทำความดี ความถูกต้อง และเสียสละเพื่อส่วนรวม	2.60 (มาก)	0.55	2.71 (มาก)	0.49
3. สหกรณ์ส่งเสริมให้ทุกฝ่ายในองค์กร ได้มีโอกาสในการศึกษา อบรม พัฒนาความรู้และทักษะอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่กีดกันหรือแบ่งแยกเพศ เชื้อชาติและศาสนา	2.00 (ปานกลาง)	0.00	2.43 (มาก)	0.54
4. สหกรณ์มีการกำหนดจรรยาบรรณของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งทุกคนรับทราบและถือปฏิบัติ	1.80 (ปานกลาง)	0.45	1.86 (ปานกลาง)	0.38
5. สหกรณ์มีการยกย่อง ชมเชย ประกาศเกียรติคุณในการที่สมาชิกคณะกรรมการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์ทำความดี	2.20 (ปานกลาง)	0.45	2.57 (มาก)	0.54

ตารางที่ 4.32 (ต่อ)

หลักคุณธรรม	สหกรณ์ออมทรัพย์			
	ขนาด			
	ใหญ่ (N=5)		ใหญ่มาก (N=7)	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
6. สหกรณ์ส่งเสริมการเป็นองค์กรที่ซื่อสัตย์สุจริต ไม่ กระทำผิดวินัยและแสวงหาผลประโยชน์เพื่อ ตนเอง	2.60 (มาก)	0.55	2.86 (มาก)	0.38
7. สหกรณ์มีระบบการตรวจสอบ ติดตามการ ดำเนินงานขององค์กรตามหลักคุณธรรม	2.40 (มาก)	0.55	2.71 (มาก)	0.49
รวม	2.31 (ปาน กลาง)	0.44	2.57 (มาก)	0.46

จากตารางที่ 4.32 การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ใน
จังหวัดยะลา ด้านหลักคุณธรรม โดยภาพรวม พบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่ สามารถปฏิบัติได้
ตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่ คือ สหกรณ์
กำหนดนโยบายการดำเนินงานที่มุ่งเกิดประโยชน์กับมวลสมาชิกโดยรวมอย่างยุติธรรมและเสมอ
ภาค สหกรณ์ส่งเสริม สนับสนุนให้ทุกฝ่ายในองค์กรมีคุณธรรม ยึดมั่นในการกระทำความดี ความ
ถูกต้องและเสียสละเพื่อส่วนรวม และสหกรณ์ส่งเสริมการเป็นองค์กรที่ซื่อสัตย์สุจริต ไม่กระทำผิด
วินัยและแสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเอง ($\bar{X} = 2.60$, S.D.= 0.55) สำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาด
ใหญ่มาก โดยภาพรวม สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของสหกรณ์
ขนาดใหญ่มาก คือ สหกรณ์กำหนดนโยบายการดำเนินงานที่มุ่งเกิดประโยชน์กับมวลสมาชิก
โดยรวมอย่างยุติธรรมและเสมอภาค และสหกรณ์ส่งเสริมการเป็นองค์กรที่ซื่อสัตย์สุจริต ไม่กระทำ
ผิดวินัยและแสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเอง ($\bar{X} = 2.86$, S.D.= 0.38)

ตารางที่ 4.33 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์
ออมทรัพย์ในจังหวัดยะลา ที่มีขนาดต่างกัน ตามหลักความโปร่งใส จำแนกเป็นรายชื่อ

หลักความโปร่งใส	สหกรณ์ออมทรัพย์			
	ขนาด			
	ใหญ่ (N=5)		ใหญ่มาก (N=7)	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. สหกรณ์มีการเปิดเผยข้อมูล ข่าวสารให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ	2.60 (มาก)	0.55	2.71 (มาก)	0.49
2. สหกรณ์นำเสนอผลการดำเนินงาน งบการเงิน ปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ	2.20 (ปานกลาง)	0.45	2.71 (มาก)	0.49
3. สหกรณ์ได้มีการพัฒนาระบบการให้บริการแก่สมาชิกอย่างเป็นรูปธรรม เช่น กำหนดขั้นตอนวิธีการและระยะเวลาการให้บริการ	2.20 (ปานกลาง)	0.45	2.71 (มาก)	0.49
4. ผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ ได้ปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจอย่างครบถ้วนถูกต้อง มีการจัดทำ รายงานและข้อเสนอแนะในการพัฒนา ปรับปรุงการดำเนินงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการและที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์	2.00 (ปานกลาง)	0.00	2.29 (ปานกลาง)	0.49
5. สหกรณ์จัดวางโครงสร้างการบริหารงานอย่างชัดเจน มีการแบ่งแยกหน้าที่ ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการหรือผู้ทำการแทนเป็นลายลักษณ์อักษร สามารถสอบทานระหว่างกันได้	2.20 (ปานกลาง)	0.45	2.57 (มาก)	0.54

ตารางที่ 4.33 (ต่อ)

หลักความโปร่งใส	สหกรณ์ออมทรัพย์			
	ขนาด			
	ใหญ่ (N=5)		ใหญ่มาก (N=7)	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
6. สหกรณ์มีระบบการติดตามประเมินผล ความก้าวหน้าของการดำเนินงานและ หรือโครงการต่าง ๆ เป็นประจำ	2.00 (ปานกลาง)	0.00	2.43 (มาก)	0.54
7. สหกรณ์ให้ความร่วมมือและความช่วยเหลือ หน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความโปร่งใส เป็น ธรรม เช่น กฎหมายฟอกเงิน การกระทำที่ผิด กฎหมาย หรือทำลายทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น	2.60 (มาก)	0.55	2.71 (มาก)	0.49
รวม	2.26 (ปานกลาง)	0.35	2.59 (มาก)	0.50

จากตารางที่ 4.33 พบว่า การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดยะลา ด้านหลักความโปร่งใส โดยภาพรวม พบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่ สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง สำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่มาก โดยภาพรวม สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่ คือ สหกรณ์มีการเปิดเผยข้อมูล ข่าวสารให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ และ สหกรณ์ให้ความร่วมมือและความช่วยเหลือหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความโปร่งใส เป็นธรรม ($\bar{X} = 2.60$, S.D.= 0.55) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของสหกรณ์ขนาดใหญ่มาก คือ สหกรณ์มีการเปิดเผยข้อมูล ข่าวสารให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ สหกรณ์นำเสนอผลการดำเนินงาน งบการเงิน ปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ สหกรณ์ได้มีการพัฒนาระบบการให้บริการแก่สมาชิกอย่างเป็นรูปธรรม เช่น กำหนดขั้นตอนวิธีการและระยะเวลาการให้บริการ และสหกรณ์ให้ความร่วมมือและความช่วยเหลือหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความโปร่งใส เป็นธรรม ($\bar{X} = 2.71$, S.D.= 0.49)

ตารางที่ 4.34 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์
ออมทรัพย์ในจังหวัดยะลา ที่มีขนาดต่างกัน ตามหลักการมีส่วนร่วม จำแนกเป็นรายชื่อ

หลักการมีส่วนร่วม	สหกรณ์ออมทรัพย์			
	ขนาด			
	ใหญ่ (N=5)		ใหญ่มาก (N=7)	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. การจัดทำแผนงานหรือแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานของสหกรณ์ เกิดจากการมีส่วนร่วมของสมาชิก คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ	1.80 (ปานกลาง)	0.45	2.29 (ปานกลาง)	0.49
2. สหกรณ์เปิดโอกาส หรือมีช่องทางให้สมาชิก คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ ร่วมแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและร่วมกันตัดสินใจ	2.40 (มาก)	0.55	2.57 (มาก)	0.54
3. สหกรณ์มีการพัฒนาเงินทุนภายในจนเพียงพอต่อการดำเนินงาน เช่น ระดมหุ้น ระดมเงินฝาก หรือสะสมทุนต่าง ๆ	2.40 (มาก)	0.55	2.57 (มาก)	0.54
4. สมาชิกมีส่วนร่วมและสนับสนุนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เพื่อร่วมพัฒนาองค์กรขยายธุรกิจให้มีความมั่นคง	2.60 (มาก)	0.55	2.71 (มาก)	0.49
5. สหกรณ์พัฒนาระบบการมีส่วนร่วม แบบไตรภาคี โดยสนับสนุน ร่วมมือการดำเนินธุรกิจหรือนโยบายของภาครัฐราชการ ภาคเอกชนและสหกรณ์ ในการสร้างความเข้มแข็ง	2.60 (มาก)	0.55	2.71 (มาก)	0.49

ตารางที่ 4.34 (ต่อ)

หลักการมีส่วนร่วม	สหกรณ์ออมทรัพย์			
	ขนาด			
	ใหญ่ (N=5)		ใหญ่มาก (N=7)	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
6. สหกรณ์ร่วมมือกับขบวนการสหกรณ์ ในการส่งเสริม สนับสนุนระบบสหกรณ์หรือร่วมกันพัฒนาธุรกิจ เพื่อสร้างความมั่นคงและเป็นเครือข่ายความร่วมมือ	2.20 (ปานกลาง)	0.84	2.43 (มาก)	0.79
7. สหกรณ์มีการจัดตั้งกองทุนหรือสะสมทุนเพื่อสาธารณประโยชน์	2.60 (มาก)	0.55	3.00 (มาก)	0.00
รวม	2.37 (มาก)	0.58	2.61 (มาก)	0.48

จากตารางที่ 4.34 การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดยะลา ด้านหลักการมีส่วนร่วม โดยภาพรวม พบว่า ทั้งสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่และใหญ่มากสามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของสหกรณ์ขนาดใหญ่ คือ สมาชิกมีส่วนร่วมและสนับสนุนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เพื่อร่วมพัฒนาองค์กรขยายธุรกิจให้มีความมั่นคง สหกรณ์พัฒนาระบบการมีส่วนร่วม แบบไตรภาคี โดยสนับสนุนร่วมมือการดำเนินธุรกิจหรือนโยบายของภาคราชการ ภาคเอกชนและสหกรณ์ในการสร้างความเข้มแข็ง และสหกรณ์มีการจัดตั้งกองทุนหรือสะสมทุนเพื่อสาธารณประโยชน์ ($\bar{X} = 2.60$, S.D.= 0.55) สำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่มาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ สหกรณ์มีการจัดตั้งกองทุนหรือสะสมทุนเพื่อสาธารณประโยชน์ ($\bar{X} = 3.00$, S.D.= 0.00)

ตารางที่ 4.35 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์
ออมทรัพย์ในจังหวัดยะลา ที่มีขนาดต่างกัน ตามหลักความรับผิดชอบ จำแนกเป็นรายข้อ

หลักความรับผิดชอบ	สหกรณ์ออมทรัพย์			
	ขนาด			
	ใหญ่ (N=5)		ใหญ่มาก (N=7)	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. สมาชิกสหกรณ์มีบทบาท หน้าที่ ความ รับผิดชอบต่อตนเองในการปฏิบัติหน้าที่ที่ กำหนดไว้ในข้อบังคับ ระเบียบและมติของ สหกรณ์	2.40 (มาก)	0.55	2.71 (มาก)	0.49
2. คณะกรรมการดำเนินการมีความรับผิดชอบต่อ บทบาท หน้าที่ ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และมี ความรับผิดชอบต่อภาระการกระทำของตน	2.60 (มาก)	0.55	2.86 (มาก)	0.38
3. ฝ่ายจัดการสหกรณ์ปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบ อย่างเต็มกำลังความสามารถและมีประสิทธิภาพ ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต	2.20 (ปาน กลาง)	0.45	2.57 (มาก)	0.54
4. คณะกรรมการดำเนินการและหรือฝ่ายจัดการ สหกรณ์ ไม่มีหนี้สินกับสหกรณ์ ยกเว้นเหตุ สุจริตหรือภัยธรรมชาติต่างๆ	2.80 (มาก)	0.45	2.86 (มาก)	0.38
5. สหกรณ์ส่งเสริมสนับสนุน โดยยึดหลักความ รับผิดชอบในการกระจายอำนาจ มอบอำนาจการ ตัดสินใจ มีการแบ่งงานกันทำ	2.60 (มาก)	0.55	2.71 (มาก)	0.49

ตารางที่ 4.35 (ต่อ)

หลักความรับผิดชอบ	สหกรณ์ออมทรัพย์			
	ขนาด			
	ใหญ่ (N=5)		ใหญ่มาก (N=7)	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
6. สหกรณ์ให้การส่งเสริม สนับสนุนสังคมภายนอก องค์กร เช่น การอนุรักษ์ศิลปะ วัฒนธรรมประเพณีอัน ดีงาม เพื่อจรรโลงความผาสุกของสังคม	2.60 (มาก)	0.55	2.43 (มาก)	0.54
7. สหกรณ์สนับสนุนนโยบายของรัฐบาล สร้าง ค่านิยมของความเป็นสหกรณ์	2.60 (มาก)	0.55	2.86 (มาก)	0.38
รวม	2.54 (มาก)	0.52	2.71 (มาก)	0.46

จากตารางที่ 4.35 การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดยะลา ด้านหลักความรับผิดชอบ โดยภาพรวม พบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่และใหญ่มากสามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของสหกรณ์ขนาดใหญ่ คือ คณะกรรมการดำเนินการและหรือฝ่ายจัดการสหกรณ์ ไม่มีหนี้ผิติดกับสหกรณ์ ยกเว้นเหตุสุดวิสัยหรือภัยธรรมชาติต่าง ๆ ($\bar{X} = 2.80$, S.D.= 0.45) สำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่มาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ คณะกรรมการดำเนินการมีความรับผิดชอบต่อบทบาท หน้าที่ ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และมีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตน คณะกรรมการดำเนินการและหรือฝ่ายจัดการสหกรณ์ ไม่มีหนี้ผิติดกับสหกรณ์ ยกเว้นเหตุสุดวิสัยหรือภัยธรรมชาติต่าง ๆ และสหกรณ์สนับสนุนนโยบายของรัฐบาล สร้างค่านิยมของความเป็นสหกรณ์ ($\bar{X} = 2.86$, S.D.= 0.38)

ตารางที่ 4.36 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์
ออมทรัพย์ในจังหวัดยะลา ที่มีขนาดต่างกัน ตามหลักความคุ้มค่า จำแนกเป็นรายชื่อ

หลักความคุ้มค่า	สหกรณ์ออมทรัพย์			
	ขนาด			
	ใหญ่ (N=5)		ใหญ่มาก (N=7)	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. สหกรณ์มีการใช้ทรัพย์สินอุปกรณ์และหรือใช้ปัจจัยการผลิต อย่างเต็มประสิทธิภาพ ส่งเสริมหรือมีมาตรการในการใช้ ทรัพย์สินให้เกิดประโยชน์สูงสุด	2.60 (มาก)	0.55	2.86 (มาก)	0.38
2. สหกรณ์มีกิจกรรม แผนงานหรือนโยบายในการส่งเสริมให้ เกิดการประหยัดพลังงานและลดการสูญเสีย โดยยึดหลักการ ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ	2.40 (มาก)	0.89	2.86 (มาก)	0.38
3. การบริหารและดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ มีผลกำไรอย่างไร ต่อเนื่อง สามารถจัดสรรประโยชน์ให้กับสมาชิก	2.80 (มาก)	0.45	3.00 (มาก)	0.00
4. สหกรณ์จัดให้มีสวัสดิการกับสมาชิก เป็นเอกลักษณ์ที่ แตกต่างจากภาคธุรกิจในการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและ กัน	2.80 (มาก)	0.45	3.00 (มาก)	0.00
5. สหกรณ์จัดให้มีสวัสดิการกับฝ่ายจัดการ เพื่อสร้างความ มั่นคงในอาชีพและพัฒนาสหกรณ์ให้เข้มแข็ง	2.20 (ปาน กลาง)	0.45	2.71 (มาก)	0.49

ตารางที่ 4.36 (ต่อ)

หลักความคุ้มค่า	สหกรณ์ออมทรัพย์			
	ขนาด			
	ใหญ่ (N=5)		ใหญ่มาก (N=7)	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
6. สหกรณ์มีกิจกรรม แผนงานหรือโครงการส่งเสริมรายได้ ลดรายจ่าย เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก	2.00 (ปานกลาง)	0.71	2.00 (ปานกลาง)	0.58
7. สหกรณ์มีการพัฒนาระบบการควบคุมภายในที่ดี สามารถ ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความเข้มแข็งและมั่นคงให้กับสหกรณ์ (ถือผลการประเมินควบคุมภายในของกรมตรวจบัญชี สหกรณ์ปีล่าสุด)	2.20 (ปานกลาง)	0.45	2.43 (มาก)	0.54
รวม	2.43 (มาก)	0.56	2.69 (มาก)	0.34

จากตารางที่ 4.36 การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดยะลา ด้านหลักความคุ้มค่า โดยภาพรวม พบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่และใหญ่มาก สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของสหกรณ์ขนาดใหญ่และขนาดใหญ่มาก คือ การบริหารและดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ มีผลกำไรอย่างต่อเนื่อง สามารถจัดสรรประโยชน์ให้กับสมาชิก ($\bar{X} = 2.80$, S.D.= 0.45) และสหกรณ์จัดให้มีสวัสดิการกับสมาชิก เป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากภาคธุรกิจในการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ($\bar{X} = 3.00$, S.D.= 0.00)

ตารางที่ 4.37 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์
ออมทรัพย์ในจังหวัดยะลา ตามขนาดของสหกรณ์ จำแนกเป็น โดยรวมและรายด้าน

การใช้หลักธรรมาภิบาล ในการบริหารงานของสหกรณ์	สหกรณ์ออมทรัพย์			
	ขนาด			
	ใหญ่ (N=5)		ใหญ่มาก (N=7)	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. หลักนิติธรรม	2.57 (มาก)	0.43	2.65 (มาก)	0.55
2. หลักคุณธรรม	2.31 (ปานกลาง)	0.44	2.57 (มาก)	0.46
3. หลักความโปร่งใส	2.26 (ปานกลาง)	0.35	2.59 (มาก)	0.5
4. หลักการมีส่วนร่วม	2.37 (มาก)	0.58	2.61 (มาก)	0.48
5. หลักความรับผิดชอบ	2.54 (มาก)	0.52	2.71 (มาก)	0.46
6. หลักความคุ้มค่า	2.43 (มาก)	0.56	2.69 (มาก)	0.34
รวม	2.41 (มาก)	0.48	2.64 (มาก)	0.47

จากตารางที่ 4.37 การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดยะลา พบว่า โดยภาพรวมสหกรณ์ออมทรัพย์ทั้งขนาดใหญ่และขนาดใหญ่มาก สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับมาก ทุกด้าน สำหรับสหกรณ์ขนาดใหญ่ การปฏิบัติด้านหลักคุณธรรมและหลักความโปร่งใส ที่สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง โดยสามารถเรียงลำดับ ดังนี้ คือ ด้านหลักนิติธรรม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า หลักการมีส่วนร่วม หลักคุณธรรมและหลักความโปร่งใส ส่วนสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่มาก สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับ คือ ด้านหลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า หลักนิติธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใสและหลักคุณธรรม

ตารางที่ 4.38 ผลการเปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์ในจังหวัดยะลา ตามหลักความคุ้มค่า โดยใช้ข้อมูลทางการเงิน จำแนกตามประเภทของสหกรณ์

ประเภท	อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA)		อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE)	
	2556	2555	2556	2555
เกษตร	6.36	9.08	7.02	13.22
บริการ	2.35	5.02	1.01	6.71
ออมทรัพย์	2.60	4.45	2.49	6.19

จากตารางที่ 4.38 การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์ในจังหวัดยะลา ตามหลักความคุ้มค่า โดยใช้ข้อมูลทางการเงิน จำแนกตามประเภทของสหกรณ์ โดยภาพรวมสำหรับปีบัญชี 2556 และ 2555 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ของสหกรณ์การเกษตรสูงกว่าสหกรณ์บริการและสหกรณ์ออมทรัพย์ โดยค่าอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์นี้ยิ่งสูงยิ่งดี เป็นค่าบ่งบอกถึงความสามารถในการทำกำไรจากสินทรัพย์ของสหกรณ์ เพราะแสดงว่าสหกรณ์มีความสามารถในการทำกำไรได้สูง ส่วนอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นของสหกรณ์ สำหรับปีบัญชี 2556 และ 2555 สหกรณ์การเกษตรสูงกว่าสหกรณ์บริการและสหกรณ์ออมทรัพย์ เช่นเดียวกัน โดยค่าอัตราส่วนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นนี้ยิ่งสูงยิ่งดี เป็นตัวบ่งบอกถึงความสามารถของสหกรณ์ในการนำเงินลงทุนของผู้ถือหุ้นไปทำให้งอกเงยยิ่งขึ้นได้ดี เพราะแสดงว่าสหกรณ์มีความสามารถในการทำกำไรได้สูง

ตารางที่ 4.39 ผลการเปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์ในจังหวัดยะลา ตามหลักความคุ้มค่า โดยใช้ข้อมูลทางการเงิน จำแนกตามขนาดของสหกรณ์

ขนาด	อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA)		อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE)	
	2556	2555	2556	2555
กลาง	1.95	7.84	0.59	13.34
ใหญ่	7.38	8.35	6.47	10.38
ใหญ่มาก	3.10	5.39	7.68	9.21

จากตารางที่ 4.39 การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์ในจังหวัดยะลา ตามหลักความคุ้มค่า โดยใช้ข้อมูลทางการเงิน จำแนกตามขนาดของสหกรณ์ โดยภาพรวมสำหรับปีบัญชี 2556 และ 2555 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ของสหกรณ์ขนาดใหญ่สูงกว่าสหกรณ์ขนาดกลางและขนาดใหญ่มาก โดยค่าอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์นี้ยิ่งสูงยิ่งดี เป็นค่าบ่งบอกถึงความสามารถในการทำกำไรจากสินทรัพย์ของสหกรณ์ เพราะแสดงว่าสหกรณ์มีความสามารถในการทำกำไรสูง ส่วนอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น สำหรับปีบัญชี 2556 สหกรณ์ขนาดใหญ่มากมีอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นสูงกว่าขนาดกลางและขนาดใหญ่ แต่สำหรับปีบัญชี 2555 สหกรณ์ขนาดกลางมีอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นสูงกว่าขนาดใหญ่และขนาดใหญ่มาก ซึ่งอัตราส่วนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นนี้ เป็นตัวบ่งบอกถึงความสามารถของสหกรณ์ในการนำเงินลงทุนของผู้ถือหุ้นไปทำให้งอกเงยยิ่งขึ้น ถ้าอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นนี้ยิ่งสูงยิ่งดี เพราะแสดงว่าสหกรณ์มีความสามารถในการทำกำไรได้สูง

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการและสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดยะลา และเพื่อเปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์ในจังหวัดยะลา จำแนกตามประเภทสหกรณ์ และขนาดสหกรณ์ โดยศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ จากการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ตลอดจนอัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์ และข้อมูลปฐมภูมิจากประชากรโดยทำการเลือกสหกรณ์ในจังหวัดยะลา ที่เป็นสหกรณ์การเกษตร บริการและออมทรัพย์ ที่มีขนาดกลางขึ้นไป และใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ใช้สถิติความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษา มีดังนี้

1. สรุปการศึกษา

1.1 ผลการศึกษา

1.1.1 ผลการศึกษาทั่วไป

ข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์ที่ศึกษา สหกรณ์ที่ศึกษาส่วนใหญ่เป็นสหกรณ์การเกษตร เป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่ จำนวน 18 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 34.61 รองลงมาเป็นขนาดกลาง จำนวน 11 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 21.15 สำหรับสหกรณ์บริการ เป็นขนาดใหญ่ จำนวน 4 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 7.69 รองลงมาเป็นขนาดกลาง จำนวน 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 3.85 ส่วนสหกรณ์ออมทรัพย์ เป็นขนาดใหญ่มาก จำนวน 7 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 13.46 รองลงมาเป็นขนาดใหญ่ จำนวน 5 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 9.62

1.1.2 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์

1) ศึกษาการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์ในจังหวัดยะลาโดยรวมและรายด้าน มีการปฏิบัติตามเกณฑ์อยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับ คือ หลักความรับผิดชอบ หลักนิติธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความคุ้มค่า หลักความโปร่งใสและหลักคุณธรรม เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน สรุปผลได้ดังนี้

หลักความรับผิดชอบ โดยรวมมีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อแล้ว พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มีการปฏิบัติตามเกณฑ์อยู่ในระดับมาก คือ คณะกรรมการดำเนินการและหรือฝ่ายจัดการสหกรณ์ ไม่มีหนี้ผิติดกับสหกรณ์ ยกเว้นเหตุสุดวิสัย หรือภัยธรรมชาติ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ สหกรณ์ส่งเสริมสนับสนุน โดยยึดหลักความรับผิดชอบต่อในการกระจายอำนาจ มอบอำนาจการตัดสินใจ มีการแบ่งงานกันทำ

หลักนิติธรรม โดยรวมมีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อแล้ว พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มีการปฏิบัติตามเกณฑ์อยู่ในระดับมาก คือ สหกรณ์ ก่อหนี้ผูกพันกับบุคคลภายนอก และหรือรับฝากเงินจากสหกรณ์อื่นภายในวงเงินกู้ยืมหรือค้ำประกันประจำปีที่นายทะเบียนสหกรณ์เห็นชอบ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ สหกรณ์ชำระภาษีเป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมาย เช่น ภาษีมูลค่าเพิ่ม ภาษีโรงเรือน ภาษีป้าย ภาษีสรรพสามิต หรือภาษีอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมถึงค่าบำรุงสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย

หลักการมีส่วนร่วม โดยรวมมีการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับปานกลาง คือ สหกรณ์มีการจัดตั้งกองทุนหรือสะสมทุนเพื่อสาธารณประโยชน์ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การจัดทำแผนงานหรือแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานของสหกรณ์ เกิดจากการมีส่วนร่วมของสมาชิก คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ

หลักความคุ้มค่า โดยรวมมีการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก คือ การบริหารและดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ มีผลกำไรอย่างต่อเนื่อง สามารถจัดสรรประโยชน์ให้กับสมาชิก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ สหกรณ์มีกิจกรรม แผนงานหรือโครงการส่งเสริมรายได้ ลดรายจ่าย เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก

หลักความโปร่งใส โดยรวมมีการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับปานกลาง คือ สหกรณ์ให้ความร่วมมือและความช่วยเหลือหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความโปร่งใส เป็นธรรม เช่น กฎหมาย ฟอกเงิน การกระทำที่ผิดกฎหมาย หรือทำลายทรัพย์สินและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ ได้ปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจอย่างครบถ้วนถูกต้อง มีการจัดทำ รายงานและข้อเสนอแนะในการพัฒนา ปรับปรุงการดำเนินงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการและที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์

หลักคุณธรรม โดยรวมมีการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับปานกลาง คือ สหกรณ์กำหนดนโยบายการดำเนินงานที่มุ่งเกิดประโยชน์กับมวลสมาชิกโดยรวมอย่างยุติธรรมและเสมอภาค และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ สหกรณ์มีการกำหนดจรรยาบรรณของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งทุกคนรับทราบและถือปฏิบัติ

2) การศึกษาเปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์ในจังหวัดยะลา จำแนกตามประเภทสหกรณ์ ระหว่างสหกรณ์ประเภทการเกษตร สหกรณ์บริการและสหกรณ์ออมทรัพย์ และจำแนกตามขนาดของสหกรณ์ ระหว่างสหกรณ์ขนาดกลาง สหกรณ์ขนาดใหญ่และสหกรณ์ใหญ่มาก

2.1) ผลการเปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์ในจังหวัดยะลา จำแนกตามประเภทของสหกรณ์

โดยภาพรวมสหกรณ์ออมทรัพย์ สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับมาก ซึ่งสูงกว่าสหกรณ์การเกษตรและสหกรณ์บริการ โดยสหกรณ์ออมทรัพย์ มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับมากทุกด้าน สำหรับสหกรณ์บริการ สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง ทุกด้าน ส่วนสหกรณ์การเกษตร สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง ทุกด้าน ยกเว้น 2 ด้าน คือ ด้านคุณธรรมและหลักความคุ้มค่า ที่ปฏิบัติไม่ได้ตามเกณฑ์ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อในแต่ละด้านพบว่า

ด้านหลักนิติธรรม โดยภาพรวม สหกรณ์ออมทรัพย์ สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับมาก สหกรณ์บริการและสหกรณ์การเกษตร สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง โดยข้อที่สหกรณ์ทั้งสามประเภทสามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับมาก คือ สหกรณ์ก่อหนี้ผูกพันกับบุคคลภายนอก และหรือรับฝากเงินจากสหกรณ์อื่นภายในวงเงินกู้ยืมหรือค้ำประกันประจำปีที่นายทะเบียนสหกรณ์เห็นชอบ ส่วนข้อที่ปฏิบัติได้ต่างกันมากที่สุด ได้แก่ ข้อ 7 สหกรณ์ชำระภาษีเป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมาย พบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์สามารถปฏิบัติในระดับมาก สำหรับสหกรณ์บริการและสหกรณ์การเกษตร สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง

ด้านหลักคุณธรรม โดยภาพรวม สหกรณ์การเกษตรปฏิบัติไม่ได้ตามเกณฑ์ โดยข้อที่ปฏิบัติไม่ได้ตามเกณฑ์ มี 2 ข้อ ได้แก่ ข้อ 4. สหกรณ์มีการกำหนดจรรยาบรรณของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งทุกคนรับทราบและถือปฏิบัติ และข้อ 7. สหกรณ์มีระบบการตรวจสอบ ติดตามการดำเนินงานขององค์กรตามหลักคุณธรรม สำหรับสหกรณ์บริการ สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง ทุกข้อ ส่วนสหกรณ์ออมทรัพย์ สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับมาก ยกเว้น 2 ข้อ ได้แก่ ข้อ 3. สหกรณ์ส่งเสริมให้ทุก

ฝ่ายในองค์กร ได้มีโอกาสในการศึกษา อบรม พัฒนาความรู้และทักษะอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่กีดกันหรือแบ่งแยกเพศ เชื้อชาติและศาสนา และ ข้อ 4. สหกรณ์มีการกำหนดจรรยาบรรณของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งทุกคนรับทราบและถือปฏิบัติ ที่สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์

ด้านหลักความโปร่งใส โดยภาพรวมสหกรณ์การเกษตร สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง ยกเว้น 2 ข้อ คือ ข้อ 4.ผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ ได้ปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจอย่างครบถ้วนถูกต้อง มีการจัดทำ รายงานและข้อเสนอแนะในการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการและที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ และ ข้อ 6.สหกรณ์มีระบบการติดตามประเมินผลความก้าวหน้าของการดำเนินกิจการ แผนงานและหรือโครงการต่าง ๆ เป็นประจำ ที่สหกรณ์ปฏิบัติไม่ได้ตามเกณฑ์ สำหรับสหกรณ์บริการ สามารถปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ในระดับปานกลาง ทุกข้อ ส่วนสหกรณ์ออมทรัพย์ สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับมาก ทุกข้อ ยกเว้น 2 ข้อ คือ ข้อ 4.ผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ ได้ปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจอย่างครบถ้วนถูกต้อง มีการจัดทำ รายงานและข้อเสนอแนะในการพัฒนา ปรับปรุงการดำเนินงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการและที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ และข้อ 6.สหกรณ์มีระบบการติดตามประเมินผลความก้าวหน้าของการดำเนินกิจการ แผนงานและหรือโครงการต่าง ๆ เป็นประจำ ที่สหกรณ์สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง

ด้านหลักการมีส่วนร่วม โดยภาพรวมสหกรณ์การเกษตรกับสหกรณ์บริการ สามารถปฏิบัติได้ตามหลักเกณฑ์ในระดับปานกลาง ทุกข้อ ส่วนสหกรณ์ออมทรัพย์ สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับมาก ทุกข้อ ยกเว้น 2 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1.การจัดทำแผนงานหรือแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานของสหกรณ์ เกิดจากการมีส่วนร่วมของสมาชิก คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ และข้อ 6.สหกรณ์ร่วมมือกับขบวนการสหกรณ์ ในการส่งเสริม สนับสนุนระบบสหกรณ์หรือร่วมกันพัฒนาธุรกิจ เพื่อสร้างความมั่นคงและเป็นเครือข่ายความร่วมมือ ที่สหกรณ์ปฏิบัติได้ตามหลักเกณฑ์ในระดับปานกลาง

ด้านหลักความรับผิดชอบ โดยภาพรวมสหกรณ์การเกษตร สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง ทุกข้อ ยกเว้น ข้อ 4.คณะกรรมการดำเนินการและหรือฝ่ายจัดการสหกรณ์ ไม่มีหนี้ติดกับสหกรณ์ ยกเว้นเหตุสุดวิสัยหรือภัยธรรมชาติต่าง ๆ ที่สหกรณ์สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับมาก สำหรับสหกรณ์บริการ สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง ทุกข้อ ยกเว้น ข้อ 7. สหกรณ์สนับสนุนนโยบายของรัฐบาล สร้างค่านิยมของความเป็นสหกรณ์ ที่สหกรณ์สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับมาก ส่วนสหกรณ์ออมทรัพย์ สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับมากทุกข้อ

ด้านหลักความคุ้มค่า โดยภาพรวมสหกรณ์การเกษตร ปฏิบัติไม่ได้ตามหลักเกณฑ์ โดยข้อที่มีปฏิบัติไม่ได้ตามเกณฑ์ 2 ข้อ ได้แก่ ข้อ 2. สหกรณ์มีกิจกรรม แผนงานหรือ นโยบายในการส่งเสริมให้เกิดการประหยัดพลังงานและลดการสูญเสีย โดยยึดหลักการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และ ข้อ 6. สหกรณ์มีกิจกรรม แผนงานหรือ โครงการส่งเสริมรายได้ ลดรายจ่าย เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก สำหรับสหกรณ์บริการ สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับปานกลางทุกข้อ ส่วนสหกรณ์ออมทรัพย์ สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับมากทุกข้อ ยกเว้น 2 ข้อ ได้แก่ ข้อ 6. สหกรณ์มีกิจกรรม แผนงานหรือ โครงการส่งเสริมรายได้ ลดรายจ่าย เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก และ ข้อ 7. สหกรณ์มีการพัฒนาระบบการควบคุมภายในที่ดี สามารถใช้ป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความเข้มแข็งและมั่นคงให้กับสหกรณ์ที่สหกรณ์ปฏิบัติได้ตามหลักเกณฑ์ในระดับปานกลาง

2.2) ผลการเปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดยะลา ที่มีขนาดต่างกัน

โดยภาพรวม สหกรณ์การเกษตรทุกขนาด สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง โดยสหกรณ์การเกษตรขนาดกลาง สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง ทุกด้าน ยกเว้น หลักคุณธรรมและหลักความคุ้มค่า ที่ปฏิบัติไม่ได้ตามเกณฑ์ สำหรับสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่ สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับปานกลางทุกด้าน ส่วนสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่มาก สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง ทุกด้าน ยกเว้น ด้านหลักนิติธรรม ที่สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อในแต่ละด้าน พบว่า

ด้านหลักนิติธรรม โดยภาพรวมสหกรณ์การเกษตรขนาดกลาง สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง ทุกข้อ ยกเว้น 2 ข้อ คือ ข้อ 6. สหกรณ์จัดทำบการเงินให้ผู้สอบบัญชีสหกรณ์ตรวจสอบและเสนออนุมัติในที่ประชุมใหญ่ได้ภายใน 150 วัน นับแต่วันสิ้นปีทางบัญชีของสหกรณ์ และข้อ 7. สหกรณ์ชำระภาษีเป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมาย ที่ปฏิบัติไม่ได้ตามเกณฑ์ สำหรับสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่ สามารถปฏิบัติได้ตามหลักเกณฑ์ในระดับปานกลาง ทุกข้อ ยกเว้น ข้อ 7. สหกรณ์ชำระภาษีเป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมาย ที่สหกรณ์ปฏิบัติไม่ได้ตามหลักเกณฑ์ ส่วนสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่มาก สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับมาก ทุกข้อ ยกเว้น 2 ข้อ คือ ข้อ 2. สหกรณ์กำหนดระเบียบอย่างครอบคลุมทุกธุรกิจ และใช้เป็นแนวปฏิบัติกับทุกฝ่ายภายในองค์กรด้วยความเที่ยงธรรม และข้อ 5. คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบและมติที่ประชุมใหญ่ที่บังคับ

ใช้อย่างเท่าเทียมกันรวมทั้งดำเนินงานเพื่อประโยชน์ของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายด้วยความเป็นธรรม ที่ สหกรณ์สามารถปฏิบัติได้ตามหลักเกณฑ์ในระดับปานกลาง

ด้านหลักคุณธรรม โดยภาพรวมสหกรณ์การเกษตรขนาดกลาง ปฏิบัติไม่ได้ตามเกณฑ์ 3 ข้อ ได้แก่ ข้อ 4.สหกรณ์มีการกำหนดจรรยาบรรณของคณะกรรมการและ ฝ่ายจัดการของสหกรณ์เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งทุกคนรับทราบและถือปฏิบัติ ข้อ 5.สหกรณ์มีการ ยกย่อง ชมเชย ประกาศเกียรติคุณในการที่สมาชิกคณะกรรมการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์กระทำ ความดี และข้อ 7. สหกรณ์มีระบบการตรวจสอบ ติดตามการดำเนินงานขององค์กรตามหลัก คุณธรรม ที่สหกรณ์ปฏิบัติไม่ได้ตามเกณฑ์ สำหรับสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่ สามารถปฏิบัติได้ตาม เกณฑ์ในระดับปานกลาง ทุกข้อ ยกเว้นข้อ 4.สหกรณ์มีการกำหนดจรรยาบรรณของคณะกรรมการและ ฝ่ายจัดการของสหกรณ์เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งทุกคนรับทราบและถือปฏิบัติ ที่สหกรณ์ปฏิบัติ ไม่ได้ตามเกณฑ์ ส่วนสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่มาก สามารถปฏิบัติได้ตามหลักเกณฑ์ในระดับปาน กลาง ทุกข้อ ยกเว้นข้อ 1. สหกรณ์กำหนดนโยบายการดำเนินงานที่มุ่งเกิดประโยชน์กับมวลสมาชิก โดยรวมอย่างยุติธรรมและเสมอภาค ที่สหกรณ์สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับมาก

ด้านหลักความโปร่งใส โดยภาพรวม สหกรณ์การเกษตรทุกขนาด สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง โดยสหกรณ์การเกษตรขนาดกลาง ข้อเฉลี่ยที่มีค่าเฉลี่ย สูงสุด คือ ข้อ 7.สหกรณ์ให้ความร่วมมือและความช่วยเหลือหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความโปร่งใส เป็นธรรม สำหรับสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 1. สหกรณ์มีการ เปิดเผยข้อมูล ข่าวสารให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ ส่วนสหกรณ์การเกษตร ขนาดใหญ่มาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 7. สหกรณ์ให้ความร่วมมือและความช่วยเหลือ หน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความโปร่งใส เป็นธรรม

ด้านหลักการมีส่วนร่วม โดยภาพรวม สหกรณ์การเกษตรทุกขนาด สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของสหกรณ์ขนาดกลาง คือ ข้อ 6. สหกรณ์ร่วมมือกับขบวนการสหกรณ์ ในการส่งเสริม สนับสนุนระบบสหกรณ์หรือร่วมกันพัฒนา ธุรกิจ เพื่อสร้างความมั่นคงและเป็นเครือข่ายความร่วมมือ สำหรับสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่ ข้อที่มี ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 7. สหกรณ์มีการจัดตั้งกองทุนหรือสะสมทุนเพื่อสาธารณประโยชน์ ส่วน สหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่มาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สหกรณ์พัฒนาระบบการมีส่วนร่วม แบบ ไตรภาคี และสหกรณ์ร่วมมือกับขบวนการสหกรณ์ ในการส่งเสริม สนับสนุนระบบสหกรณ์หรือ ร่วมกันพัฒนาธุรกิจ เพื่อสร้างความมั่นคงและเป็นเครือข่ายความร่วมมือ

ด้านหลักความรับผิดชอบ โดยภาพรวม สหกรณ์การเกษตรทุกขนาด สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง โดยสหกรณ์การเกษตรขนาดกลางและขนาดใหญ่ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 4. คณะกรรมการดำเนินการและหรือฝ่ายจัดการสหกรณ์ ไม่มีหนี้สินติดกับสหกรณ์ ยกเว้นเหตุสุดวิสัยหรือภัยธรรมชาติต่าง ๆ ส่วนสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 7. สหกรณ์สนับสนุนนโยบายของรัฐบาล สร้างค่านิยมของความเป็นสหกรณ์

ด้านหลักความคุ้มค่า โดยภาพรวม สหกรณ์การเกษตรขนาดกลาง ปฏิบัติไม่ได้ตามเกณฑ์ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การบริหารและดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ มีผลกำไรอย่างต่อเนื่อง สามารถจัดสรรประโยชน์ให้กับสมาชิกและสหกรณ์จัดให้มีสวัสดิการกับสมาชิก เป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากภาคธุรกิจในการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สำหรับสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่ สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การบริหารและดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ มีผลกำไรอย่างต่อเนื่อง สามารถจัดสรรประโยชน์ให้กับสมาชิก ส่วนสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สหกรณ์มีการพัฒนาระบบการควบคุมภายในที่ดี สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความเข้มแข็งและมั่นคงให้กับสหกรณ์

2.3) ผลการเปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์บริการในจังหวัดยะลา ที่มีขนาดต่างกัน

โดยภาพรวม สหกรณ์บริการทั้งขนาดกลางและขนาดใหญ่ สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง ทุกด้าน โดยเรียงลำดับสหกรณ์บริการขนาดกลาง คือ หลักความรับผิดชอบ หลักนิติธรรม หลักความคุ้มค่า หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใสและหลักการมีส่วนร่วม และสหกรณ์ขนาดใหญ่ เรียงลำดับ คือ หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักนิติธรรม หลักความคุ้มค่า หลักความโปร่งใสและหลักคุณธรรม เมื่อพิจารณารายข้อในแต่ละด้าน พบว่า

ด้านหลักนิติธรรม โดยภาพรวม สหกรณ์บริการขนาดกลางและขนาดใหญ่ สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของทั้งสองที่เหมือนกัน คือ สหกรณ์ก่อกำหนดผู้ผูกพันกับบุคคลภายนอก และหรือรับฝากเงินจากสหกรณ์อื่นภายในวงเงินกู้ยืมหรือค้ำประกันประจำปีที่นายทะเบียนสหกรณ์เห็นชอบ

ด้านหลักคุณธรรม โดยภาพรวม สหกรณ์บริการขนาดกลางและขนาดใหญ่ สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของสหกรณ์ขนาดกลาง คือ สหกรณ์กำหนดนโยบายการดำเนินงานที่มุ่งเกิดประโยชน์กับมวลสมาชิกโดยรวมอย่างยุติธรรมและเสมอภาค และสหกรณ์ส่งเสริม สนับสนุนให้ทุกฝ่ายในองค์กรมีคุณธรรม ยึดมั่นในการทำความดี ความถูกต้องและเสียสละเพื่อส่วนรวม ส่วนสหกรณ์บริการขนาดใหญ่ ข้อที่มี

ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สหกรณ์กำหนดนโยบายการดำเนินงานที่มุ่งเกิดประโยชน์กับมวลสมาชิก โดยรวมอย่างยุติธรรมและเสมอภาค และสหกรณ์ส่งเสริม สนับสนุนให้ทุกฝ่ายในองค์กรมีคุณธรรม ยึดมั่นในการกระทำความดี ความถูกต้องและเสียสละเพื่อส่วนรวม และ สหกรณ์ส่งเสริมการเป็นองค์กรที่ซื่อสัตย์สุจริต ไม่กระทำผิดวินัยและแสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเอง

ด้านหลักความโปร่งใส โดยภาพรวม พบว่า สหกรณ์บริการขนาดกลางและขนาดใหญ่ สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของสหกรณ์ขนาดกลางและขนาดใหญ่ คือ สหกรณ์ให้ความร่วมมือและความช่วยเหลือหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความโปร่งใส เป็นธรรม

ด้านหลักการมีส่วนร่วม โดยภาพรวม พบว่า สหกรณ์บริการขนาดกลางและขนาดใหญ่ สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของสหกรณ์ขนาดกลาง คือ สหกรณ์ร่วมมือกับขบวนการสหกรณ์ ในการส่งเสริม สนับสนุนระบบสหกรณ์หรือร่วมกันพัฒนาธุรกิจ เพื่อสร้างความมั่นคงและเป็นเครือข่ายความร่วมมือ ส่วนสหกรณ์บริการขนาดใหญ่ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ข้อ ได้แก่ ข้อ 4. สมาชิกมีส่วนร่วมและสนับสนุนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เพื่อร่วมพัฒนาองค์กรขยายธุรกิจให้มีความมั่นคง ข้อ 5. สหกรณ์พัฒนาระบบการมีส่วนร่วม แบบไตรภาคี โดยสนับสนุน ร่วมมือการดำเนินธุรกิจหรือนโยบายของภาคราชการ ภาคเอกชนและสหกรณ์ในการสร้างความเข้มแข็ง และข้อ 6. สหกรณ์ร่วมมือกับขบวนการสหกรณ์ ในการส่งเสริม สนับสนุนระบบสหกรณ์หรือร่วมกันพัฒนาธุรกิจ เพื่อสร้างความมั่นคงและเป็นเครือข่ายความร่วมมือ

ด้านหลักความรับผิดชอบ โดยภาพรวม สหกรณ์บริการขนาดกลางและขนาดใหญ่ สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของสหกรณ์ขนาดกลาง คือ สมาชิกสหกรณ์มีบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบต่อตนเองในการปฏิบัติหน้าที่ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ ระเบียบและมติของสหกรณ์ ฝ่ายจัดการสหกรณ์ปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างเต็มกำลังความสามารถและมีประสิทธิภาพด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต สหกรณ์ให้การส่งเสริม สนับสนุน สังคมภายนอกองค์กรและสหกรณ์สนับสนุนนโยบายของรัฐบาล สร้างค่านิยมของความเป็นสหกรณ์ ส่วนสหกรณ์บริการขนาดใหญ่ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สหกรณ์สนับสนุนนโยบายของรัฐบาล สร้างค่านิยมของความเป็นสหกรณ์

ด้านหลักความคุ้มค่า โดยภาพรวม สหกรณ์บริการขนาดกลางและขนาดใหญ่ สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของสหกรณ์ขนาดกลาง คือ การบริหารและดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ มีผลกำไรอย่างต่อเนื่อง สามารถจัดสรรประโยชน์ให้กับสมาชิก สหกรณ์จัดให้มีสวัสดิการกับฝ่ายจัดการ เพื่อสร้างความมั่นคงในอาชีพและพัฒนาสหกรณ์ให้เข้มแข็ง และสหกรณ์มีกิจกรรม แผนงานหรือโครงการส่งเสริมรายได้ ลดรายจ่าย เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก ส่วนสหกรณ์บริการขนาดใหญ่ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สหกรณ์มีกิจกรรม แผนงานหรือนโยบายในการส่งเสริมให้เกิดการประหยัดพลังงานและลดการสูญเสีย โดยยึดหลักการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

2.4) ผลการเปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดยะลา ที่มีขนาดต่างกัน

โดยภาพรวมสหกรณ์ออมทรัพย์ทั้งขนาดใหญ่และขนาดใหญ่มาก สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับมาก ทุกด้าน สำหรับสหกรณ์ขนาดใหญ่ การปฏิบัติด้านหลักคุณธรรมและหลักความโปร่งใส ที่สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง โดยสามารถเรียงลำดับดังนี้ คือ ด้านหลักนิติธรรม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า หลักการมีส่วนร่วม หลักคุณธรรม และหลักความโปร่งใส ส่วนสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่มาก สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับ คือ ด้านหลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า หลักนิติธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใสและหลักคุณธรรม เมื่อพิจารณารายข้อในแต่ละด้าน พบว่า

ด้านหลักนิติธรรม โดยภาพรวม สหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่และใหญ่มาก สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของสหกรณ์ขนาดใหญ่และขนาดใหญ่มาก คือ สหกรณ์ก่อนนี้ผูกพันกับบุคคลภายนอก และหรือรับฝากเงินจากสหกรณ์อื่นภายในวงเงินกู้ยืมหรือค้ำประกันประจำปีที่นายทะเบียนสหกรณ์เห็นชอบ สหกรณ์จัดทำงบการเงินให้ผู้สอบบัญชีสหกรณ์ตรวจสอบและเสนออนุมัติในที่ประชุมใหญ่ได้ภายใน 150 วัน นับแต่วันสิ้นปีทางบัญชีของสหกรณ์ และสหกรณ์ชำระภาษีเป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมาย

ด้านหลักคุณธรรม โดยภาพรวม พบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่ สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่ คือ สหกรณ์กำหนดนโยบายการดำเนินงานที่มุ่งเกิดประโยชน์กับมวลสมาชิกโดยรวมอย่างยุติธรรมและเสมอภาค สหกรณ์ส่งเสริม สนับสนุนให้ทุกฝ่ายในองค์กรมีคุณธรรม ยึดมั่นในการกระทำความดี ความถูกต้องและเสียสละเพื่อส่วนรวม และสหกรณ์ส่งเสริมการเป็นองค์กรที่ซื่อสัตย์สุจริต ไม่กระทำผิดวินัยและแสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเอง สำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่มาก โดยภาพรวม สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของ

สหกรณ์ขนาดใหญ่มาก คือ สหกรณ์กำหนดนโยบายการดำเนินงานที่มุ่งเกิดประโยชน์กับมวลสมาชิก โดยรวมอย่างยุติธรรมและเสมอภาค และสหกรณ์ส่งเสริมการเป็นองค์กรที่ซื่อสัตย์สุจริต ไม่กระทำผิดวินัยและแสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเอง

ด้านหลักความโปร่งใส โดยภาพรวม สหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่ สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง สำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่มาก โดยภาพรวม สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่ คือ สหกรณ์มีการเปิดเผยข้อมูล ข่าวสารให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ และสหกรณ์ให้ความร่วมมือและความช่วยเหลือหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความโปร่งใส เป็นธรรม และข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของสหกรณ์ขนาดใหญ่มาก คือ สหกรณ์มีการเปิดเผยข้อมูล ข่าวสารให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ สหกรณ์นำเสนอผลการดำเนินงาน งบการเงิน ปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ สหกรณ์ได้มีการพัฒนาระบบการให้บริการแก่สมาชิกอย่างเป็นรูปธรรม เช่น กำหนดขั้นตอน วิธีการและระยะเวลาการให้บริการ และสหกรณ์ให้ความร่วมมือและความช่วยเหลือหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความโปร่งใส เป็นธรรม

ด้านหลักการมีส่วนร่วม โดยภาพรวม พบว่า ทั้งสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่และใหญ่มาก สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของสหกรณ์ขนาดใหญ่ คือ สมาชิกมีส่วนร่วมและสนับสนุนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เพื่อร่วมพัฒนาองค์กรขยายธุรกิจให้มีความมั่นคง สหกรณ์พัฒนาระบบการมีส่วนร่วม แบบไตรภาคี โดยสนับสนุน ร่วมมือการดำเนินธุรกิจหรือนโยบายของภาคราชการ ภาคเอกชนและสหกรณ์ในการสร้างความเข้มแข็ง และสหกรณ์มีการจัดตั้งกองทุนหรือสะสมทุนเพื่อสาธารณประโยชน์ สำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่มาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ สหกรณ์มีการจัดตั้งกองทุนหรือสะสมทุนเพื่อสาธารณประโยชน์

ด้านหลักความรับผิดชอบ โดยภาพรวม สหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่และใหญ่มาก สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของสหกรณ์ขนาดใหญ่ คือ คณะกรรมการดำเนินการและหรือฝ่ายจัดการสหกรณ์ ไม่มีหนี้ติดน้กับสหกรณ์ ยกเว้นเหตุสุดวิสัยหรือภัยธรรมชาติต่าง ๆ สำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่มาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ คณะกรรมการดำเนินการมีความรับผิดชอบต่อบทบาท หน้าที่ ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และมีความรับผิดชอบต่อการทำของตน คณะกรรมการดำเนินการและหรือฝ่ายจัดการสหกรณ์ ไม่มีหนี้ติดน้กับสหกรณ์ ยกเว้นเหตุสุดวิสัยหรือภัยธรรมชาติต่าง ๆ และสหกรณ์สนับสนุนนโยบายของรัฐบาล สร้างค่านิยมของความเป็นสหกรณ์

ด้านหลักความคุ้มค่า โดยภาพรวม สหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่และใหญ่มาก สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของสหกรณ์ขนาดใหญ่และขนาดใหญ่มาก คือ การบริหารและดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ มีผลกำไรอย่างต่อเนื่อง สามารถจัดสรรประโยชน์ให้กับสมาชิก และสหกรณ์จัดให้มีสวัสดิการกับสมาชิก เป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากภาคธุรกิจในการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

2. อภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษา เรื่อง การใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการและสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดยะลา ผู้ศึกษาจะกล่าวถึงประเด็นที่สำคัญ และอภิปรายผลจากข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาวิจัย ดังนี้

2.1 การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานสหกรณ์ของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการและสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดยะลา พบว่า โดยภาพรวม สหกรณ์มีการปฏิบัติตามเกณฑ์อยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หลักความรับผิดชอบ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดตามหลักความรับผิดชอบ ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการและหรือฝ่ายจัดการสหกรณ์ ไม่มีหนี้สินติดกับสหกรณ์ ยกเว้นเหตุสุดวิสัยหรือภัยธรรมชาติต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับอัจฉรา โยมสินธุ์ (2543 : 35) ที่กล่าวว่าเกี่ยวกับองค์ประกอบของธรรมาภิบาลเกี่ยวกับความรับผิดชอบ ไว้ว่า ความรับผิดชอบต่อการกระทำใจและการกระทำตน ทุกฝ่ายในองค์กรจะต้องปฏิบัติตนด้วยสำนึกรับผิดชอบต่ออย่างแท้จริง มีความเข้าใจว่าต้องรับผิดชอบต่อใครบ้าง ในลักษณะใด แค่ไหนและอย่างไร ซึ่งคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์ต้องมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น มีการเปิดเผยข้อมูลที่โปร่งใสและเพียงพอต่อผู้ถือหุ้นทุกกลุ่มอย่างเสมอภาคกัน และพนักงานต้องมีสำนึกรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติ ต่อองค์กรและต่อลูกค้า โดยปฏิบัติงานอย่างถูกต้องตามหลักจรรยาบรรณ เป็นต้น และความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ซึ่งองค์กรจะต้องกำหนดภารกิจของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน ทุกคนรู้หน้าที่ของตนว่าจะต้องทำอะไร และเข้าใจในหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจน ยึดหลักความถูกต้องในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน การกำหนดภารกิจที่ชัดเจนจะทำให้การดำเนินงานโดยรวมเป็นไปอย่างรวดเร็ว ไม่ซ้ำซ้อน โปร่งใส โดยที่วนิดา แสงสารพันธ์ (2543 : 39) ก็ได้กล่าวไว้ในองค์ประกอบของธรรมาภิบาล ไว้ว่า ต้องมีความรับผิดชอบในผลของการตัดสินใจของตนและมีเหตุผลที่อธิบายได้ กล่าวคือ เป็นความรับผิดชอบต่อบทบาทภาระหน้าที่ที่มีต่อสาธารณชน โดยมีการจัดการองค์กร การกำหนดกฎเกณฑ์ที่เน้นการดำเนินงานที่สนองตอบต่อความต้องการของกลุ่มต่าง ๆ ทั้งยังสามารถที่จะถูกตรวจสอบและ

วัดผลการดำเนินงานได้ทั้งเชิงปริมาณ คุณภาพและประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับโสมนัส ณ บางช้าง (2543 : 50) ได้กล่าวไว้ว่า ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ผู้บริหารของกิจการจะต้องปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมายและข้อกำหนดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกิจการอย่างเคร่งครัด การละเลยไม่ว่าจะเกิดจากการจงใจหรือประมาทเลินเล่อ อาจจะนำมาซึ่งมาความเสียหายอย่างรุนแรงต่อกิจการและผู้บริหารต้องรับผิดชอบอย่างเต็มที่

2.2 การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานสหกรณ์ของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการและสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดยะลา พบว่า โดยภาพรวม สหกรณ์มีการปฏิบัติตามเกณฑ์อยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ หลักคุณธรรม ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดตามหลักคุณธรรม คือ สหกรณ์กำหนดนโยบายการดำเนินงานที่มุ่งเกิดประโยชน์กับมวลสมาชิก โดยรวมอย่างยุติธรรมและเสมอภาค ซึ่งสอดคล้องกับโสมนัส ณ บางช้าง (2543 : 50) ที่ได้กล่าวไว้ในองค์ประกอบหนึ่งของธรรมาภิบาลเกี่ยวกับความซื่อสัตย์ ไว้ว่า ความซื่อสัตย์ คือ การบริหารกิจการอย่างตรงไปตรงมา ภายในกรอบจริยธรรมที่ดี รายงานทางการเงินและสารสนเทศอื่น ๆ ที่เผยแพร่โดยกิจการต้องมีความถูกต้องและครบถ้วนกับฐานะทางการเงิน ผลการดำเนินงานและการเปลี่ยนแปลงฐานะการเงินของกิจการ ซึ่งความน่าเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงินจะขึ้นอยู่กับความซื่อสัตย์สุจริตของผู้บริหาร

2.3 การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดยะลา พบว่า โดยรวมสหกรณ์ออมทรัพย์ปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับมาก อาจเป็นเพราะว่า สหกรณ์ออมทรัพย์ต่าง ๆ ยึดหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ เพื่อผลประโยชน์ของมวลสมาชิก ไม่ใช่เพื่อผลประโยชน์ของตัวเองหรือบุคคลภายนอก ซึ่งอาจจะทำให้ระบบทุนนิยมเข้ามาแสวงหาผลประโยชน์ในระบบสหกรณ์ได้ ทั้งนี้ กรมส่งเสริมสหกรณ์ ก็ได้เน้นย้ำสหกรณ์ออมทรัพย์ ต้องยึดหลักธรรมาภิบาล อุดมการณ์และวิธีการสหกรณ์ เพื่อผลประโยชน์แก่มวลสมาชิกอย่างเป็นธรรม เพราะสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้น เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันในกลุ่มสมาชิก โดยสมาชิกต้องมีเงินออมฝากไว้กับสหกรณ์เป็นประจำ เมื่อสมาชิกเดือดร้อนเกี่ยวกับการเงินก็สามารถให้กู้ยืมได้ ซึ่งอัตราดอกเบี้ยจะต่ำกว่าสถาบันการเงินอื่น โดยสหกรณ์ออมทรัพย์มีสถานะเป็นนิติบุคคลตามกฎหมายสหกรณ์ ส่วนหลักธรรมาภิบาล คือ การทำงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส มีคุณธรรม จริยธรรม สามารถตรวจสอบได้ ดังนั้น สหกรณ์ออมทรัพย์ควรดำเนินงานด้วยปรัชญาของสหกรณ์ และยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและเกิดความมั่นใจของสมาชิกสหกรณ์ ทั้งนี้ ธรรมาภิบาลที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่มั่นคงนั้น สมาชิกต้องเอาใจใส่ในบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของตนที่มีต่อสหกรณ์ รวมทั้งคณะกรรมการสหกรณ์ต้องเล็งเห็นถึงความสำคัญของการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในการบริหารและพัฒนาองค์กร

2.4 การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดยะลา โดยภาพรวม พบว่า สหกรณ์การเกษตรทุกขนาด สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะสหกรณ์การเกษตรนั้น สมาชิกที่สนใจขอจัดตั้งสหกรณ์จะเป็นกลุ่มที่สัมพันธ์กับหน่วยงาน องค์กรพัฒนาเอกชน กรณีลักษณะอย่างนี้จะมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสหกรณ์แตกต่างไปจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่เน้นเรื่องระเบียบเป็นหลัก ในขณะที่กลุ่มสมาชิกที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานองค์กรพัฒนาเอกชน จะมีความคิดว่าสหกรณ์เป็นเครื่องมือที่จะพัฒนาไปสู่การให้สวัสดิการแก่สมาชิก ดังนั้น จะเน้นเรื่องการจัดสวัสดิการ จึงไม่ค่อยดำเนินงานตามระเบียบและกฎหมาย ในขณะที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ จะเน้นการสร้างกลุ่มให้มีความเข้มแข็งและมั่นคง โดยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล คือ การทำงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส มีคุณธรรม จริยธรรม สามารถตรวจสอบได้ จะเห็นได้ว่าธรรมาภิบาลที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่มั่นคงนั้น สมาชิกต้องเอาใจใส่ในบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของตนที่มีต่อสหกรณ์ รวมทั้งคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ต้องเล็งเห็นถึงความสำคัญของการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในการบริหารและพัฒนาสหกรณ์ ความซื่อสัตย์ สุจริตและความเสียสละของคณะกรรมการสหกรณ์เป็นเรื่องสำคัญที่สุด เมื่อสมาชิกมีความไว้วางใจสหกรณ์ก็จะเติบโตทั้งด้านจำนวนสมาชิกและทุนดำเนินงาน

2.5 การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์บริการในจังหวัดยะลา โดยภาพรวม พบว่า สหกรณ์บริการทั้งขนาดกลางและขนาดใหญ่ สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง ทุกด้าน อาจเป็นเพราะว่า สหกรณ์บริการเป็นสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นของกลุ่มคนที่มีอาชีพอย่างเดียวกัน ได้รับความเดือดร้อนในเรื่องเดียวกัน รวมตัวกันโดยยึดหลักการประหยัด การช่วยเหลือตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ รวมทั้งการส่งเสริมให้เกิดความมั่นคงในอาชีพ ทั้งนี้ ได้มีการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับความต้องการใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา และจะบรรลุผลได้ก็ต้องได้รับความร่วมมือกันระหว่างส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานสหกรณ์ทั้งหมด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ของสหกรณ์เอง ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างธรรมาภิบาลที่ดีได้ ดังนั้น สมาชิกสหกรณ์ต้องให้ความร่วมมือและรู้จักบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและมีความสนใจเลือกกรรมการสหกรณ์มาบริหารงานของสหกรณ์ คณะกรรมการสหกรณ์ ต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ รวมทั้งรักษาผลประโยชน์ของสหกรณ์ และฝ่ายจัดการต้องมีความซื่อสัตย์ สุจริตและปฏิบัติตามภาระหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่

2.6 การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดยะลา พบว่า โดยภาพรวมสหกรณ์ออมทรัพย์ทั้งขนาดใหญ่และขนาดใหญ่มาก สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับมาก ทุกด้าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นสหกรณ์ที่มีเงินหมุนเวียนเป็นจำนวนมาก จำเป็นต้องมีการระมัดระวังไม่เกิดปัญหาคนเข้ามาจกจวยแสวงหาผลประโยชน์จากสหกรณ์ได้ โดยการบริหารงานสหกรณ์ตามหลักธรรมาภิบาล คือ การบริหารกิจการของสหกรณ์ให้เป็นไปอย่างซื่อสัตย์ โปร่งใส มีผลประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้เสียอย่างเป็นธรรม เพื่อไม่ให้ขบวนการสหกรณ์เสียหาย และส่งผลกระทบต่อสมาชิก

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

จากการศึกษา เรื่อง การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์ การเกษตร สหกรณ์บริการและสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดยะลา ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

3.1.1 ด้านหลักนิติธรรม สหกรณ์ควรมีการชำระภาษีให้เป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมาย เช่น ภาษีมูลค่าเพิ่ม ภาษีโรงเรือน ภาษีป้าย ภาษีสรรพสามิต หรือภาษีอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมถึงค่าบำรุงสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย

3.1.2 ด้านหลักคุณธรรม สหกรณ์ควรมีการกำหนดจรรยาบรรณของคณะกรรมการ และฝ่ายจัดการของสหกรณ์เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งทุกคนรับทราบและถือปฏิบัติด้วย

3.1.3 ด้านความโปร่งใส สหกรณ์ควรมีการตรวจสอบกิจการของสหกรณ์ โดยผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์และได้ปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจอย่างครบถ้วนถูกต้อง มีการจัดทำรายงานและข้อเสนอแนะในการพัฒนา ปรับปรุงการดำเนินงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการ ดำเนินการและที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ด้วย

3.1.4 ด้านหลักการมีส่วนร่วม สหกรณ์ควรมีการจัดทำแผนงานหรือแผนกลยุทธ์ ในการดำเนินงานของสหกรณ์ เกิดจากการมีส่วนร่วมของสมาชิก คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ

3.1.5 ด้านหลักความรับผิดชอบ สหกรณ์ควรส่งเสริมสนับสนุนโดยยึดหลักความรับผิดชอบต่อในการกระจายอำนาจ มอบอำนาจการตัดสินใจ และมีการแบ่งงานกันทำ

3.1.6 ด้านหลักความคุ้มค่า สหกรณ์ควรมีกิจกรรม แผนงานหรือโครงการส่งเสริมรายได้ ลดรายจ่าย เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก

3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาครั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเรื่องการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารของสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นบรรทัดฐานในการบริหารจัดการสหกรณ์อื่น ๆ ที่สนใจ

3.2.2 ควรมีการศึกษาการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์ทุกประเภทและทุกขนาด

3.2.3 ควรมีการศึกษาวิจัยในเชิงคุณภาพควบคู่กับการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อที่จะให้การอภิปรายมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก เพื่อให้ทราบถึงรายละเอียดความเป็นธรรมาภิบาลให้ดียิ่งขึ้น





บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2542) “การสหกรณ์ในประเทศไทย” กรุงเทพมหานคร กรมส่งเสริมสหกรณ์
_____ (2550) “ระบบการสหกรณ์ในประเทศไทย” กรุงเทพมหานคร
กรมส่งเสริมสหกรณ์
_____ (2552) “คู่มือธรรมาภิบาลในสหกรณ์” กรุงเทพมหานคร กรมส่งเสริมสหกรณ์
_____ “ความรู้เกี่ยวกับสหกรณ์” (ออนไลน์) สืบค้นเมื่อวันที่ 24 ธันวาคม 2556
จาก [http : //www.cpd.go.th](http://www.cpd.go.th)
- กรมโยธาธิการและผังเมือง (2552) “สาระสำคัญของธรรมาภิบาล” วารสารกรมโยธาธิการ
กรุงเทพมหานคร กรมโยธาธิการและผังเมือง
- เจื้อจันท์ จงสถิตอยู่ (2544) “คนเด่น” วารสารนักบริหาร 21 : 3-6
- ธีรยุทธ บุญมี (2541) “รัฐธรรมนูญแห่งชาติ ยุทธศาสตร์กฎหมายประเทศไทย” กรุงเทพมหานคร
สำนักพิมพ์สายธาร
- บวรศักดิ์ อุวรรณโณ (2542) การสร้างธรรมาภิบาลในสังคมไทย กรุงเทพมหานคร เดือนตุลา
บุญมี จันทรวงศ์ (2543) ยุทธศาสตร์การพัฒนาสหกรณ์ในภาคการเกษตร” กรุงเทพมหานคร
ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย
- บุษบง ชัยเจริญวัฒนะและบุญมี ลี (2545) รายงานการวิจัยตัวชี้วัดธรรมาภิบาล กรุงเทพมหานคร
สถาบันพระปกเกล้า
- ประมวล รุจนเสรี (2542) “การบริหาร-การจัดการที่ดี” กรุงเทพมหานคร อาสารักษาดินแดน
พงศ์สันท์ ศรีสมทรัพย์ (2543) “องค์การและการจัดการ” กรุงเทพมหานคร คณะรัฐศาสตร์
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- “พระราชกฤษฎีกากำหนดด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546”
(9 ตุลาคม 2546) ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 120 ตอน 100 ก
- “พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542” ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 116 ตอนที่ 30 ก (23 เมษายน 2542)
- พีรสิทธิ์ คำนวนคิดปะ (2543) “การบริหารจัดการ โครงการพัฒนาสังคมแบบก้าวหน้า ขอนแก่น
พระธรรมจันทร์
- ยุทธ วงษ์ตรธาร (2543) “การสร้างกระบวนการรัฐธรรมนูญ” วารสารนักบริหาร 21 : 36

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี (2545) การสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี

กรุงเทพมหานคร สำนักงาน กพ.

วนิดา แสงสารพันธ์ (2543) “การบริหารจัดการแบบธรรมาภิบาล” วารสารนักบริหาร 21 : 41

วิโรจน์ สารรัตน์ (2546) “การบริหารการศึกษา” กรุงเทพมหานคร ทิพย์วิสุทธิ์

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2545) “ทฤษฎีองค์การ” กรุงเทพมหานคร บริษัทธรรมสาร

สามารถ อินตามูล (2548) การใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

โตมณัส ฌ บางช้าง (2543) “Good Governance (การกำกับดูแล)” วารสารนักบริหาร 21 : 50

อรพินท์ สพโชคชัย (2547) “การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” กรุงเทพมหานคร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อนันท์ ปันยารชุน (2542) “มุมมองนายอนันท์” กรุงเทพมหานคร มติชน

อัจฉรา โยมสินธุ์ (2543) “บรรษัทภิบาลกลยุทธ์ธุรกิจแบบยั่งยืน” วารสารนักบริหาร 21 : 34-35





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สืบทอดวัฒนธรรมมาตุลีราช



ภาคผนวก ก
แบบสอบถาม

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการ
และสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดยะลา

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ สร้างขึ้นเพื่อใช้ในการศึกษาวิชา การศึกษาค้นคว้าอิสระ ตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยจุดมุ่งหมายของแบบสอบถาม ดังนี้

1.1 เพื่อศึกษาการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการและสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดยะลา

1.2 เพื่อเปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดยะลา จำแนกตามประเภทสหกรณ์และขนาดของสหกรณ์

2. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม จะนำเสนอผลการวิเคราะห์ในภาพรวม และนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการศึกษาเท่านั้น

3. แบบสอบถามนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลของสหกรณ์

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการและสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดยะลา ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า

4. กรุณาตอบคำถามให้ครบทุกข้อ ตามสภาพความเป็นจริง เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ต่อไป

ข้าพเจ้าขอขอบคุณทุกท่าน มา ณ โอกาสนี้ ที่ให้ความร่วมมือและเสียสละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถามการวิจัยครั้งนี้ ด้วยความตั้งใจและจริงใจ

นางสาวชากิณะ บือราสง

นักศึกษาระดับบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาสหกรณ์

สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง () ที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับสหกรณ์ของท่าน

1. ชื่อสหกรณ์.....

2. ประเภทสหกรณ์
 - () 1. การเกษตร
 - () 2. บริการ
 - () 3. ออมทรัพย์

3. ขนาดสหกรณ์
 - () 1. ขนาดกลาง
 - () 2. ขนาดใหญ่
 - () 3. ขนาดใหญ่มาก



ตอนที่ 2 การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการ
และสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดยะลา

คำชี้แจง โปรดพิจารณาว่าสหกรณ์ของท่านได้ดำเนินการตามรายการต่าง ๆ ที่ระบุในระดับใด และโปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการดำเนินการตามสภาพความเป็นจริง โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- 1 คะแนน หมายถึง สหกรณ์ปฏิบัติไม่ได้ตามเกณฑ์
- 2 คะแนน หมายถึง สหกรณ์ปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับปานกลาง
- 3 คะแนน หมายถึง สหกรณ์ปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับมาก

ข้อ	หลักธรรมาภิบาลที่ใช้ในการบริหารงานของสหกรณ์	ระดับคะแนน		
		3	2	1
	หลักนิติธรรม			
1.	สหกรณ์กำหนดข้อบังคับ โดยไม่ขัดต่อพระราชบัญญัติสหกรณ์ และควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามข้อบังคับ			
2.	สหกรณ์กำหนดระเบียบอย่างครอบคลุมทุกธุรกิจ และใช้เป็นแนวปฏิบัติกับทุกฝ่ายภายในองค์กรด้วยความเที่ยงธรรม			
3.	สหกรณ์ก่อกำหนดผู้พ้นกับบุคคลภายนอก และหรือรับฝากเงินจากสหกรณ์อื่นภายในวงเงินกู้ยืมหรือค้ำประกันประจำปีที่นายทะเบียนสหกรณ์เห็นชอบ			
4.	สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์ มีคุณสมบัติตามที่กำหนดในข้อบังคับและหรือระเบียบของสหกรณ์นั้น			
5.	คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบและมติที่ประชุมใหญ่ที่บังคับใช้อย่างเท่าเทียมกันรวมทั้งดำเนินงานเพื่อประโยชน์ของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายด้วยความเป็นธรรม			
6.	สหกรณ์จัดทำงบการเงินให้ผู้สอบบัญชีสหกรณ์ตรวจสอบและเสนออนุมัติในที่ประชุมใหญ่ได้ภายใน 150 วัน นับแต่วันสิ้นปีทางบัญชีของสหกรณ์			

ข้อ	หลักธรรมาภิบาลที่ใช้ในการบริหารงานของสหกรณ์	ระดับคะแนน		
		3	2	1
7.	สหกรณ์ชำระภาษีเป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมาย เช่น ภาษีมูลค่าเพิ่ม ภาษีโรงเรือน ภาษีป้าย ภาษีสรรพสามิต หรือภาษีอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมถึงค่าบำรุงสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย			
	หลักคุณธรรม			
8.	สหกรณ์กำหนดนโยบายการดำเนินงานที่มุ่งเกิดประโยชน์กับมวลสมาชิกโดยรวมอย่างยุติธรรมและเสมอภาค			
9.	สหกรณ์ส่งเสริม สนับสนุนให้ทุกฝ่ายในองค์กรมีคุณธรรม ยึดมั่นในการกระทำความดี ความถูกต้องและเสียสละเพื่อส่วนรวม			
10.	สหกรณ์ส่งเสริมให้ทุกฝ่ายในองค์กร ได้มีโอกาสในการศึกษา อบรม พัฒนาความรู้และทักษะอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่กีดกันหรือแบ่งแยกเพศ เชื้อชาติและศาสนา			
11.	สหกรณ์มีการกำหนดจรรยาบรรณของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งทุกคนรับทราบและถือปฏิบัติ			
12.	สหกรณ์มีการยกย่อง ชมเชย ประกาศเกียรติคุณในการที่สมาชิก คณะกรรมการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์กระทำความดี			
13.	สหกรณ์ส่งเสริมการเป็นองค์กรที่ซื่อสัตย์สุจริต ไม่กระทำความผิดวินัยและแสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเอง			
14.	สหกรณ์มีระบบการตรวจสอบ ติดตามการดำเนินงานขององค์กรตามหลักคุณธรรม			
	หลักความโปร่งใส			
15.	สหกรณ์มีการเปิดเผยข้อมูล ข่าวสารให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ			
16.	สหกรณ์นำเสนอผลการดำเนินงาน งบการเงิน ปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ			
17.	สหกรณ์ได้มีการพัฒนาระบบการให้บริการแก่สมาชิกอย่างเป็นรูปธรรม เช่น กำหนดขั้นตอน วิธีการและระยะเวลาการให้บริการ			

ข้อ	หลักธรรมาภิบาลที่ใช้ในการบริหารงานของสหกรณ์	ระดับคะแนน		
		3	2	1
18.	ผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ ได้ปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจอย่างครบถ้วน ถูกต้อง มีการจัดทำ รายงานและข้อเสนอแนะในการพัฒนา ปรับปรุง การดำเนินงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการและที่ประชุมใหญ่ ของสหกรณ์			
19.	สหกรณ์จัดวางโครงสร้างการบริหารงานอย่างชัดเจน มีการแบ่งแยก หน้าที่ ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการหรือผู้ทำการแทนเป็นลายลักษณ์ อักษร สามารถสอบทานระหว่างกันได้			
20.	สหกรณ์มีระบบการติดตามประเมินผลความก้าวหน้าของการดำเนิน กิจการ แผนงานและหรือ โครงการต่าง ๆ เป็นประจำ			
21.	สหกรณ์ให้ความร่วมมือและความช่วยเหลือหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้เกิด ความโปร่งใส เป็นธรรม เช่น กฎหมายฟอกเงิน การกระทำที่ผิด กฎหมาย หรือทำลายทรัพย์สินและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น			
22.	หลักการมีส่วนร่วม การจัดทำแผนงานหรือแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานของสหกรณ์ เกิด จากการมีส่วนร่วมของสมาชิก คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ			
23.	สหกรณ์เปิดโอกาส หรือมีช่องทางให้สมาชิก คณะกรรมการและฝ่าย จัดการ ร่วมแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและร่วมกัน ตัดสินใจ			
24.	สหกรณ์มีการพัฒนาเงินทุนภายในจนเพียงพอต่อการดำเนินงาน เช่น ระดมหุ้น ระดมเงินฝาก หรือสะสมทุนต่าง ๆ			
25.	สมาชิกมีส่วนร่วมและสนับสนุนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ ของสหกรณ์เพื่อร่วมพัฒนาองค์กรขยายธุรกิจให้มีความมั่นคง			
26.	สหกรณ์พัฒนาระบบการมีส่วนร่วม แบบไตรภาคี โดยสนับสนุน ร่วมมือการดำเนินธุรกิจหรือนโยบายของภาคราชการ ภาคเอกชนและ สหกรณ์ในการสร้างความเข้มแข็ง			

ข้อ	หลักธรรมาภิบาลที่ใช้ในการบริหารงานของสหกรณ์	ระดับคะแนน		
		3	2	1
27.	สหกรณ์ร่วมมือกับขบวนการสหกรณ์ ในการส่งเสริม สนับสนุนระบบสหกรณ์หรือร่วมกันพัฒนาธุรกิจ เพื่อสร้างความมั่นคงและเป็นเครือข่ายความร่วมมือ			
28.	สหกรณ์มีการจัดตั้งกองทุนหรือสะสมทุนเพื่อสาธารณประโยชน์			
	หลักความรับผิดชอบ			
29.	สมาชิกสหกรณ์มีบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบต่อตนเองในการปฏิบัติหน้าที่ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ ระเบียบและมติของสหกรณ์			
30.	คณะกรรมการดำเนินการมีความรับผิดชอบต่อบทบาท หน้าที่ ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และมีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตน			
31.	ฝ่ายจัดการสหกรณ์ปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างเต็มกำลังความสามารถและมีประสิทธิภาพด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต			
32.	คณะกรรมการดำเนินการและหรือฝ่ายจัดการสหกรณ์ ไม่มีหนี้สินติดกับสหกรณ์ ยกเว้นเหตุสุดวิสัยหรือภัยธรรมชาติต่างๆ			
33.	สหกรณ์ส่งเสริมสนับสนุน โดยยึดหลักความรับผิดชอบในการกระจายอำนาจ มอบอำนาจการตัดสินใจ มีการแบ่งงานกันทำ			
34.	สหกรณ์ให้การส่งเสริม สนับสนุนสังคมภายนอกองค์กร เช่น การอนุรักษ์ศิลปะ วัฒนธรรมประเพณีอันดีงาม เพื่อจรรโลงความผาสุกของสังคม			
35.	สหกรณ์สนับสนุนนโยบายของรัฐบาล สร้างค่านิยมของความเป็นสหกรณ์			
	หลักความคุ้มค่า			
36.	สหกรณ์มีการใช้ทรัพย์สินอุปกรณ์และหรือใช้ปัจจัยการผลิตอย่างเต็มประสิทธิภาพ ส่งเสริมหรือมีมาตรการในการใช้ทรัพย์สินให้เกิดประโยชน์สูงสุด			
37.	สหกรณ์มีกิจกรรม แผนงานหรือนโยบายในการส่งเสริมให้เกิดการประหยัดพลังงานและลดการสูญเสีย โดยยึดหลักการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ			

ข้อ	หลักธรรมาภิบาลที่ใช้ในการบริหารงานของสหกรณ์	ระดับคะแนน		
		3	2	1
38.	การบริหารและดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ มีผลกำไรอย่างต่อเนื่อง สามารถจัดสรรประโยชน์ให้กับสมาชิก			
39.	สหกรณ์จัดให้มีสวัสดิการกับสมาชิก เป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากภาคธุรกิจในการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน			
40.	สหกรณ์จัดให้มีสวัสดิการกับฝ่ายจัดการ เพื่อสร้างความมั่นคงในอาชีพ และพัฒนาสหกรณ์ให้เข้มแข็ง			
41.	สหกรณ์มีกิจกรรม แผนงานหรือโครงการส่งเสริมรายได้ ลดรายจ่าย เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก			
42.	สหกรณ์มีการพัฒนาระบบการควบคุมภายในที่ดี สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความเข้มแข็งและมั่นคงให้กับสหกรณ์ (ถือผลการประเมินควบคุมภายในของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ปีล่าสุด)			

ขอขอบพระคุณท่านที่ได้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ จนครบถ้วนสมบูรณ์

นางสาวชากีนาะ บือราเฮง

ผู้ศึกษา



ภาคผนวก ข
อัตราส่วนทางการเงิน

ที่	ชื่อสหกรณ์	ประเภทสหกรณ์	ขนาดสหกรณ์	สินทรัพย์	หนี้สิน	ทุน	รายได้รวม	ค่าใช้จ่ายรวม	กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA)	ผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE)
1	สกก.เมืองยะลา จำกัด	การเกษตร	ใหญ่มาก	201,324,398.48	139,575,746.98	61,748,651.50	21,768,933.27	15,424,602.67	6,344,330.60	3.15	10.63
2	สกก.ภาคใต้ตอนล่าง จำกัด	การเกษตร	ใหญ่มาก	6,964,677.65	4,946,868.01	2,017,809.64	1,160,367,801.47	1,161,187,453.23	-819,651.76	9.12	32.38
3	ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด	การเกษตร	ใหญ่มาก	10,836,486.28	3,653,645.12	7,182,841.16	2,705,829,110.12	2,705,175,486.11	653,624.01	6.57	8.94
4	สกต.รทส.ยะลา จำกัด	การเกษตร	ใหญ่มาก	29,814,517.02	16,849,131.74	12,965,385.28	791,236,004.01	789,564,612.95	1,671,391.06	5.43	13.57
5	สกก.ชราโด จำกัด	การเกษตร	ใหญ่มาก	67,376,993.47	55,725,075.97	11,651,917.50	66,532,576.63	65,554,118.71	978,456.92	1.54	8.71
6	สกก.ยะหา จำกัด	การเกษตร	ใหญ่	12,481,444.96	17,806,559.22	-5,325,114.26	1,984,237.92	3,361,303.49	-1,377,065.57	-11.32	25.86
7	สก.อรบ.ยะหา จำกัด	การเกษตร	ใหญ่	6,298,207.57	19,972.58	6,278,234.99	220,662.25	198,838.91	21,823.34	0.36	0.35
8	สกข.สี่สิบสามกิโล จำกัด	การเกษตร	ใหญ่	4,213,408.20	145,541.92	3,684,002.76	1,061,208.72	1,019,010.00	42,198.72	0.00	1.15
9	สกข.หมู่บ้านมะเขี จำกัด	การเกษตร	ใหญ่	2,645,199.27	709,799.89	1,935,399.38	11,816,902.84	11,273,809.90	540,092.94	18.92	32.38
10	สกข.มงคลชะรม จำกัด	การเกษตร	ใหญ่	10,848,379.35	4,850,672.27	5,997,707.08	39,242,957.73	37,199,285.90	2,043,671.82	23.67	34.07
11	สกข.จางระชู จำกัด	การเกษตร	ใหญ่	1,950,088.56	2,762,993.67	-812,905.11	25,829,857.82	25,723,646.96	106,210.86	6.19	-13.07
12	สกข.ตานะ จำกัด	การเกษตร	ใหญ่	12,318,825.52	4,608,683.97	7,710,141.55	59,055,299.06	57,134,873.36	1,920,425.70	25.55	24.91
13	สกข.บ้านบ่อน้ำร้อน จำกัด	การเกษตร	ใหญ่	10,302,251.11	2,958,108.13	7,344,142.98	39,709,062.98	38,579,435.53	1,129,627.00	12.40	15.38
14	สกข.บ้านสุตัน จำกัด	การเกษตร	ใหญ่	12,362,358.18	5,624,367.50	6,737,990.68	78,168,463.95	77,070,399.08	1,098,064.87	9.82	14.69
15	สก.ผู้ผลิตยางพาราแดง จำกัด	การเกษตร	ใหญ่	7,073,130.18	5,193,406.59	1,879,723.59	17,587,850.00	17,611,791.35	-24,121.35	-0.32	-1.28

ที่	ชื่อสหกรณ์	ประเภทสหกรณ์	ขนาดสหกรณ์	สินทรัพย์	หนี้สิน	ทุน	รายได้รวม	ค่าใช้จ่ายรวม	กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA)	ผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE)
16	สก.ชาวบ้านจุฬากรณ์พัฒนา 10 จำกัด	การเกษตร	ใหญ่	3,518,818.63	511,744.00	3,007,074.63	29,963,174.20	29,450,808.90	512,365.30	14.24	16.81
17	สก.ผู้เลี้ยงสุกรเบตง จำกัด	การเกษตร	ใหญ่	3,993,801.80	562,335.82	3,431,465.98	76,334,884.06	76,087,883.80	247,000.26	5.69	7.20
18	สกย.ธราโต จำกัด	การเกษตร	ใหญ่	786,233.02	290,606.84	495,626.18	2,875,354.28	2,769,510.79	105,843.49	14.04	23.71
19	สก.อรบ.ธราโต จำกัด	การเกษตร	ใหญ่	11,899,608.86	11,434,324.95	465,283.91	965,408.90	1,044,052.56	-78,643.65	-0.64	-16.90
20	สกย.ปะเต็งก้าวหน้า จำกัด	การเกษตร	ใหญ่	2,193,081.64	364,926.97	1,828,154.67	25,405,155.77	25,083,210.48	321,945.29	26.80	17.31
21	สกย.บ้านบันนังมูโบ จำกัด	การเกษตร	ใหญ่	1,233,341.71	31,660.56	1,201,681.15	18,744,581.10	18,463,851.27	280,729.83	27.62	28.59
22	สก.ผู้ปลูกปาล์มน้ำมันยะลา จำกัด	การเกษตร	ใหญ่	20,361,040.73	20,265,844.70	95,196.03	1,110,034.91	1,123,449.34	-13,414.43	0.07	-13.38
23	สกย.หุหยงบาโระ จำกัด	การเกษตร	ใหญ่	713,392.16	250,914.58	462,477.58	5,312,823.39	5,258,074.58	54,748.81	5.91	12.47
24	สกก.สตรีเมืองยะลา จำกัด	การเกษตร	กลาง	268,995.38	164,660.54	104,334.84	310,951.35	292,505.05	18,446.30	6.48	19.40
25	สกย.ความหวังใหม่ จำกัด	การเกษตร	กลาง	451,114.17	145,541.92	305,572.25	1,061,208.72	1,019,010.00	42,198.72	9.81	13.81
26	สก.หมู่บ้านจุฬากรณ์พัฒนา 11 จำกัด	การเกษตร	กลาง	641,862.47	456,991.42	184,871.05	76,669.28	108,041.07	-31,371.79	-4.78	0.00
27	สกย.อนุสรณ์ จำกัด	การเกษตร	กลาง	519,098.82	169,602.73	349,496.09	11,283,769.61	11,253,139.25	30,630.36	5.88	7.93
28	สกก.หมู่บ้านจุฬากรณ์พัฒนา 9 จำกัด	การเกษตร	กลาง	454,978.98	1,687.50	453,291.48	14,312.22	3,010.00	11,302.22	2.42	2.43

ที่	ชื่อสหกรณ์	ประเภทสหกรณ์	ขนาดสหกรณ์	สินทรัพย์	หนี้สิน	ทุน	รายได้รวม	ค่าใช้จ่ายรวม	กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA)	ผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE)
29	สก.ผู้เลี้ยงสัตว์วัยละ จำกัด	การเกษตร	กลาง	151,970.62	0	151,970.62	389,926.69	392,169.00	2,242.31	-1.46	-1.46
30	สกย.บ้านปือของ จำกัด	การเกษตร	กลาง	530,685.40	212,006.24	318,679.16	1,371,058.57	1,369,128.32	1,930.25	8.48	0.61
31	สกย.ตะโละกภูมิ จำกัด	การเกษตร	กลาง	590,487.61	766,961.26	-176,473.65	1,018,542.65	1,016,422.69	2,119.96	0.34	-1.20
32	สกย.วะหะห์เกะรอ จำกัด	การเกษตร	กลาง	565,202.75	295,753.80	269,448.95	2,366,341.38	2,355,443.10	10,898.28	1.42	4.01
33	สกย.มุสลิมบือเล็ง จก.	การเกษตร	กลาง	265,533.64	152,188.84	113,344.80	255,026.00	286,942.84	-31,916.84	-9.55	-24.68
34	สก.อรบ.รามัน จำกัด	การเกษตร	กลาง	95,658.85	1,320	94,338.85	752.66	216.26	536.40	0.56	0.57
35	สก.เคหะสถานบ้านมั่นคง จำกัด	บริการ	ใหญ่	11,030,808.96	8,893,789.66	2,137,019.30	7,880,701.71	8,460,202.41	-579,500.70	-4.67	-23.95
36	สก.ซอร์ฟาร์ จำกัด	บริการ	ใหญ่	1,302,246.20	244,913.78	1,057,332.42	1,187,155.88	1,095,061.02	92,094.86	7.66	9.46
37	สก.อัล - อามีน จำกัด	บริการ	ใหญ่	1,385,929.93	873,052.77	512,877.16	618,104.49	555,471.18	62,633.31	5.00	13.04
38	สก.ซอฮาบะห์ จำกัด	บริการ	ใหญ่	5,643,578.97	2,291,231.77	3,352,347.20	558,342.57	342,367.68	215,974.89	4.65	7.51
39	สก.เคินรอนันังสตา จำกัด	บริการ	กลาง	154,619.54	48,650.00	105,969.54	107,699.13	102,945.50	4,754.13	0.03	0.04
40	สก.กฤษรามันท์ จำกัด	บริการ	กลาง	71,168.32	20,026.51	51,141.81	95,585.42	94,502.00	1,083.42	1.47	0.02
41	สอ.ตชด.ที่ 44 จำกัด	ออมทรัพย์	ใหญ่มาก	640,469,509.50	263,304,224.26	377,165,285.24	46,811,326.20	13,913,281.41	32,898,044.79	0.09	0.09
42	สอ.สาธารณสุขจังหวัดยะลา จำกัด	ออมทรัพย์	ใหญ่มาก	360,536,794.55	230,216,601.19	130,320,193.36	23,871,539.57	9,983,384.14	13,888,155.43	0.03	0.11
43	สอ.ครูยะลา จำกัด	ออมทรัพย์	ใหญ่มาก	6,242,859,263.13	3,815,951,600.97	2,426,907,662.16	401,263,861.07	193,227,957	208,035,904.07	0.03	0.09

ที่	ชื่อสหกรณ์	ประเภทสหกรณ์	ขนาดสหกรณ์	สินทรัพย์	หนี้สิน	ทุน	รายได้รวม	ค่าใช้จ่ายรวม	กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA)	ผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE)
44	สอ.ตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำกัด	ออมทรัพย์	ใหญ่มาก	91,163,860.16	6,364,570.00	84,799,290.16	12,095,637.20	3,365,502.47	8,730,134.73	6.52	11.50
45	สอ.ตำรวจภูธรจังหวัดยะลา จำกัด	ออมทรัพย์	ใหญ่มาก	1,178,348,710.28	497,062,525.90	681,286,184.38	94,668,922.09	23,505,747.06	71,163,175.03	0.06	0.10
46	สอ.รพ.ยะลา จำกัด	ออมทรัพย์	ใหญ่มาก	286,624,212.02	73,026,710.22	213,597,501.80	17,856,503.65	4,957,808.39	12,898,695.26	4.76	6.27
47	สอ.รพ.เบตง จำกัด	ออมทรัพย์	ใหญ่มาก	66,505,587.27	9,936,423.61	56,569,163.66	4,152,791.06	934,741.79	3,218,049.27	0.05	0.06
48	สอ.เทศบาลเมืองเบตง จำกัด	ออมทรัพย์	ใหญ่	35,642,708.30	4,747,093.65	30,895,614.65	2,958,539.08	564,082.46	2,394,456.62	0.07	0.08
49	สอ.โรงพยาบาลสิโรรส จำกัด	ออมทรัพย์	ใหญ่	9,194,538.27	485,131.61	8,709,406.66	656,496.68	515,401.64	505,095.04	5.84	6.02
50	สอ.กองร้อยอาสารักษาดินแดน จำกัด	ออมทรัพย์	ใหญ่	6,054,330.74	10,000.00	6,044,330.74	593,306.79	113,029.41	480,277.38	8.20	0.08
51	สอ.อปท.จังหวัดยะลา จำกัด	ออมทรัพย์	ใหญ่	5,876,030.71	725,386	5,150,644.71	627,744.55	382,587.07	245,157.48	0.04	0.05
52	สอ.กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน อ.ยะหา จำกัด	ออมทรัพย์	ใหญ่	17,645,660.30	227,043.25	17,418,617.05	1,447,008.08	510,266.97	936,741.11	5.70	5.76

ที่	ชื่อสหกรณ์	ประเภทสหกรณ์	ขนาดสหกรณ์	สินทรัพย์	หนี้สิน	ทุน	รายได้รวม	ค่าใช้จ่ายรวม	กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA)	ผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE)
1	สกก.เมืองยะลา จำกัด	การเกษตร	ใหญ่มาก	202,009,708.51	144,381,651.61	57,628,056.90	18,998,768.88	14,158,064.60	4,840,704.28	2.40	8.74
2	สกก.ภาคใต้ตอนล่าง จำกัด	การเกษตร	ใหญ่มาก	6,964,677.65	4,946,868.01	2,017,809.64	1,160,367,801.47	1,161,187,453.23	-819,651.76	9.12	32.38
3	ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรยะลา จำกัด	การเกษตร	ใหญ่มาก	9,065,677.60	1,620,293.92	7,445,383.68	2,203,580,201.61	2,202,471,903.70	1,108,297.91	12.14	14.88
4	สกต.ชกส.ยะลา จำกัด	การเกษตร	ใหญ่มาก	29,814,517.02	16,849,131.74	12,965,385.28	791,236,004.01	789,564,612.95	1,671,391.06	5.43	13.57
5	สกก.ธารโต จำกัด	การเกษตร	ใหญ่มาก	59,988,959.13	49,174,387.65	10,814,571.48	59,177,396.11	58,621,011.30	556,384.81	5.27	1.01
6	สกก.ยะหา จำกัด	การเกษตร	ใหญ่	12,481,444.96	17,806,559.22	-5,325,114.26	1,984,237.92	3,361,303.49	-1,377,065.57	-11.32	25.86
7	สก.อรบ.ยะหา จำกัด	การเกษตร	ใหญ่	5,869,149.11	0.00	5,869,149.11	323,549.62	186,000.51	137,549.11	2.46	2.48
8	สกข.สี่สิบสามัคคี จำกัด	การเกษตร	ใหญ่	9,969,309.97	8,238,779.57	1,730,530.40	79,997,569.94	79,432,676.36	564,893.58	6.73	33.98
9	สกก.หมู่บ้านมะเขี จำกัด	การเกษตร	ใหญ่	3,361,440.18	1,654,685.28	1,706,754.90	8,368,817.57	8,095,466.65	273,350.92	9.20	17.46
10	สกข.มงคลชระม จำกัด	การเกษตร	ใหญ่	6,420,801.26	1,191,027.00	5,229,774.26	52,219,733.70	49,754,586.26	2,465,147.44	39.91	49.97
11	สกข.จวาระชูชู จำกัด	การเกษตร	ใหญ่	1,481,723.09	2,216,617.36	-734,894.27	20,294,229.66	20,170,128.82	124,100.84	7.23	0.00
12	สกข.ตานาะ จำกัด	การเกษตร	ใหญ่	13,902,114.39	6,578,431.54	7,323,682.85	91,921,649.81	89,129,720.90	2,791,928.91	19.95	0.00
13	สกข.บ้านบ่อน้ำร้อน จำกัด	การเกษตร	ใหญ่	7,915,027.07	785,972.74	7,129,054.33	58,332,110.66	57,217,544.86	1,114,565.80	10.08	13.74
14	สกข.บ้านสุตัน จำกัด	การเกษตร	ใหญ่	9,993,656.66	1,778,220.85	8,215,435.81	112,663,810.53	109,674,698.98	2,989,111.55	30.11	37.52
15	สก.ผู้ผลิตยางพาราเบตง จำกัด	การเกษตร	ใหญ่	8,010,723.34	6,021,840.35	1,988,882.99	26,366,577.45	26,257,198.75	109,378.70	1.67	5.15

ที่	ชื่อสหกรณ์	ประเภทสหกรณ์	ขนาดสหกรณ์	สินทรัพย์	หนี้สิน	ทุน	รายได้รวม	ค่าใช้จ่ายรวม	กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA)	ผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE)
16	สก.ชาวบ้านจุฬารักษ์พัฒนา 10 จำกัด	การเกษตร	ใหญ่	3,518,818.63	511,744.00	3,007,074.63	36,195,049.58	35,609,709.21	585,340.37	16.28	19.36
17	สก.ผู้เลี้ยงสุกร จำกัด	การเกษตร	ใหญ่	4,688,140.74	1,269,715.02	3,418,425.72	85,593,494.73	85,282,562.89	310,931.84	6.79	9.32
18	สก.อรบ.ธารโต จำกัด	การเกษตร	ใหญ่	12,528,926.03	12,263,278.46	265,647.57	771,533.03	848,926.51	-77,393.48	-0.62	-33.82
19	สกข.ธารโต จก.	การเกษตร	ใหญ่	721,809.93	303,846.84	417,963.09	780,961.00	731,535.19	49,425.81	6.83	12.09
20	สกข.ปะเต็งแก้วหน้าจำกัด	การเกษตร	ใหญ่	2,001,674.35	303,846.84	417,963.09	46,274,644.63	45,822,738.58	451,906.05	20.17	36.51
21	สกข.บ้านบันนังนุโบ จำกัด	การเกษตร	ใหญ่	1,233,341.71	110,485.97	1,891,188.38	18,744,581.10	18,463,851.27	280,729.83	27.62	28.59
22	สก.ผู้ปลูกปาล์มน้ำมันยะลา จำกัด	การเกษตร	ใหญ่	20,361,040.73	31,660.56	1,201,681.15	1,110,034.91	1,123,449.34	-13,414.43	0.07	-13.38
23	สกข.หุหยงบาโระ จำกัด	การเกษตร	ใหญ่	713,392.16	20,265,844.70	95,196.03	5,312,823.39	5,258,074.58	54,748.81	5.91	12.47
24	สกก.สตรีเมืองยะลา จำกัด	การเกษตร	กลาง	268,995.38	250,914.58	462,477.58	310,951.35	292,505.05	18,446.30	6.48	19.40
25	สกข.ความหวังใหม่ จำกัด	การเกษตร	กลาง	408,915.45	164,660.54	104,334.84	75,448.05	55,458.80	19,989.25	18.24	7.36
26	สก.จุฬารักษ์พัฒนา 11 จำกัด	การเกษตร	กลาง	670,333.19	454,272.35	216,060.84	163,499.59	195,679.77	-32,180.18	10.25	22.03
27	สกข.อนุสรณ์ จำกัด	การเกษตร	กลาง	507,889.55	451,069.96	262,846.20	23,456,245.58	23,352,001.80	104,243.78	18.94	23.26
28	สกก.หมู่บ้านจุฬารักษ์พัฒนา ๙ จำกัด	การเกษตร	กลาง	454,978.98	99,921.12	407,968.43	14,312.22	3,010.00	11,302.22	2.42	0.03
29	สก.ผู้เลี้ยงสัตว์ยะลา จำกัด	การเกษตร	กลาง	154,212.93	1,687.50	453,291.48	856,883.13	773,553.84	83,329.29	24.50	83.29

ที่	ชื่อสหกรณ์	ประเภทสหกรณ์	ขนาดสหกรณ์	สินทรัพย์	หนี้สิน	ทุน	รายได้รวม	ค่าใช้จ่ายรวม	กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA)	ผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE)
30	สกย.บ้านบือของ จำกัด	การเกษตร	กลาง	530,685.40	376,472.47	154,212.93	1,371,058.57	1,369,128.32	1,930.25	8.48	1.25
31	สกย.ตะโละกลูบี จำกัด	การเกษตร	กลาง	590,487.61	212,006.24	318,679.16	1,018,542.65	1,016,422.69	2,119.96	1.25	0.67
32	สกย.วะห์ตะห์เกาะรอ จำกัด	การเกษตร	กลาง	565,202.75	766,961.26	-176,473.65	2,366,341.38	2,355,443.10	10,898.28	1.42	4.01
33	สกย.มุสลิมมือเล็ง จำกัด	การเกษตร	กลาง	265,533.64	295,753.80	269,448.95	255,026.00	286,942.84	-31,916.84	-9.55	-24.68
34	สก.อรบ.รามัน จำกัด	การเกษตร	กลาง	95,658.85	1,320	94,338.85	752.66	216.26	536.40	0.56	0.57
35	สก.เคหะสถานบ้านมั่นคง จำกัด	บริการ	ใหญ่	11,030,808.96	93,802.45	1,320.00	7,880,701.71	8,460,202.41	-579,500.70	-4.67	-23.95
36	สก.ซอฟต์แวร์ จำกัด	บริการ	ใหญ่	1,100,982.92	8,893,789.66	2,137,019.30	1,058,296.68	1,003,401.51	54,895.17	5.66	6.91
37	สก.อัล - อามีน จำกัด	บริการ	ใหญ่	1,385,929.93	210,836.60	890,146.32	618,104.49	555,471.18	62,633.31	5.00	13.04
38	สก.ซอฮาบะห์	บริการ	ใหญ่	5,643,578.97	2,291,231.77	3,352,347.20	558,342.57	342,367.68	215,974.89	4.65	7.51
39	สก.เคินรบบันนังस्ता จำกัด	บริการ	กลาง	154,145.41	55,930.00	98,215.41	134,220.91	104,192.00	30,028.91	17.99	36.75
40	สก.กริขรามันห์ จำกัด	บริการ	กลาง	71,168.32	20,026.51	51,141.81	95,585.42	94,502.00	1,083.42	1.47	0.02
41	สอ.จชต. จำกัด	ออมทรัพย์	ใหญ่มาก	119,146,481.15	52,177,408.00	66,969,073.15	9,579,031.07	2,826,457.15	6,752,573.92	6.26	11.28
42	สอ.ตชด. ที่ 44 จำกัด	ออมทรัพย์	ใหญ่มาก	611,819,652.88	255,607,968.43	356,211,684.45	40,769,583.95	11,077,158.07	29,692,425.88	5.37	8.75
43	สอ.สาธารณสุขจังหวัดยะลา จำกัด	ออมทรัพย์	ใหญ่มาก	442,834,751.73	295,179,230.34	147,655,521.39	27,826,164.67	12,877,226.64	14,948,938.03	3.72	0.11
44	สอ.ครูยะลา จำกัด	ออมทรัพย์	ใหญ่มาก	5,900,617,018.36	3,712,845,151.27	2,187,771,867.09	365,377,093.44	181,230,958.68	184,146,134.76	3.23	8.90

ที่	ชื่อสหกรณ์	ประเภทสหกรณ์	ขนาดสหกรณ์	สินทรัพย์	หนี้สิน	ทุน	รายได้รวม	ค่าใช้จ่ายรวม	กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA)	ผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE)
45	สอ.โรงพยาบาลยะลา จำกัด	ออมทรัพย์	ใหญ่มาก	254,840,311.77	56,933,308.23	197,907,003.54	15,716,121.60	3,894,547.35	11,821,574.25	4.89	6.17
46	สอ.ตำรวจภูธรจังหวัดยะลา จำกัด	ออมทรัพย์	ใหญ่มาก	1,062,365,713.25	455,339,377.90	607,026,335.35	85,348,215.61	21,868,310.45	63,479,905.16	4.26	11.53
47	สอ.เทศบาลเมืองเบตง จำกัด	ออมทรัพย์	ใหญ่มาก	34,036,735.53	7,478,087.50	26,558,648.03	2,642,001.93	644,434.26	1,997,567.67	6.33	8.17
48	สอ.รพ.เบตง จำกัด	ออมทรัพย์	ใหญ่	62,026,255.69	10,888,118.30	51,138,137.39	3,924,310.23	868,700.07	3,055,610.16	5.04	6.23
49	สอ.สิโรต จำกัด	ออมทรัพย์	ใหญ่	8,106,178.19	21,584.57	8,084,593.62	602,317.99	121,740.75	480,577.24	6.24	6.01
50	สอ.อปท.จังหวัดยะลา จำกัด	ออมทรัพย์	ใหญ่	6,187,650.20	1,019,025.97	5,168,624.23	631,922.67	587,386.50	102,732.87	1.59	2.22
51	สอ.กองเรืออาสารักษาดินแดน จำกัด	ออมทรัพย์	ใหญ่	6,054,330.74	10,000.00	6,044,330.74	593,306.79	113,029.41	480,277.38	8.20	0.08
52	สอ.กำนันผู้ใหญ่บ้าน อ.ยะหา จำกัด	ออมทรัพย์	ใหญ่	15,216,247.26	129,849.32	15,086,397.94	1,185,420.76	522,902.28	662,518.48	1.99	4.88

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวชากิณะ ปือราเฮง
วัน เดือน ปีเกิด	16 ธันวาคม 2528
สถานที่เกิด	อำเภอเมืองนราธิวาส จังหวัดนราธิวาส
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต (การบัญชี) มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา ปี พ.ศ. 2551
สถานที่ทำงาน	สำนักงานสหกรณ์จังหวัดยะลา อำเภอเมืองยะลา จังหวัดยะลา
ตำแหน่ง	นักวิชาการสหกรณ์ชำนาญการ

