

การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตร  
ในจังหวัดลำพูน

นางสุพิน ศรีสอาด



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2558

**Implementation of the Good Governance Principles at Agricultural Cooperatives  
in Lamphun Province**

**Mrs. Supin Srisaard**



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Business Administration  
School of Management Science  
Sukhothai Thammathirat Open University

2015



**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตร  
ในจังหวัดลำพูน

**ผู้ศึกษา** นางสุพิน ศรีสอาด **รหัสนักศึกษา** 2573004021 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
**อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ **ปีการศึกษา** 2558

**บทคัดย่อ**

การศึกษารุ่นนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน 2) ศึกษาการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ 3) เปรียบเทียบความแตกต่างของการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์จำแนกตามขนาดของสหกรณ์ 4) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่มีต่อการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์

การศึกษารุ่นนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ใช้วิธีระบุกลุ่มตัวอย่างจากประชากรทั้งหมด ประชากรที่ศึกษาประกอบด้วย สหกรณ์การเกษตร 40 สหกรณ์ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละสหกรณ์ คือ ประธานกรรมการ รองประธาน เลขานุการ และผู้จัดการสหกรณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวและเปรียบเทียบรายคู่ โดยใช้วิธีของเซฟเฟ

ผลการศึกษา พบว่า 1) สหกรณ์ที่ศึกษาเป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่ มากที่สุด รองลงมา เป็นขนาดกลาง ขนาดใหญ่มาก และเป็นขนาดเล็กน้อยที่สุด สหกรณ์มีสมาชิกทั้งสิ้น จำนวน 89,145 คน มีคณะกรรมการดำเนินการทั้งสิ้น จำนวน 383 คน และมีทุนดำเนินงานทั้งสิ้น จำนวน 1,911,947,987.36 บาท 2) การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน โดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่ามีการใช้หลักธรรมาภิบาลในระดับดีมาก 2 ด้านคือ หลักการมีส่วนร่วม หลักนิติธรรม ตามลำดับ มีการใช้หลักธรรมาภิบาลในระดับดี 3 ด้าน คือ หลักความรับผิดชอบ หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส ตามลำดับ และมีการใช้หลักธรรมาภิบาลในระดับพอใช้ 1 ด้าน คือหลักความคุ้มค่า 3) เปรียบเทียบความแตกต่างของการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน จำแนกตามขนาดของสหกรณ์ โดยรวมพบว่า การบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับดีมากทุกด้าน สหกรณ์ขนาดใหญ่สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับดีมาก 2 ด้าน คือ หลักการมีส่วนร่วม และหลักนิติธรรม สหกรณ์ขนาดกลางสามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับดี 2 ด้าน คือ หลักการมีส่วนร่วม หลักนิติธรรม สหกรณ์ขนาดเล็กสามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับพอใช้ 4 ด้าน คือ หลักคุณธรรม หลักความรับผิดชอบ หลักนิติธรรม และหลักการมีส่วนร่วม ทั้งนี้สหกรณ์ขนาดแตกต่างกันมีการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานแตกต่างกันตามขนาดของสหกรณ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 4) ปัญหาและอุปสรรคการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน ในภาพรวม พบว่า ฝ่ายบริหารสหกรณ์บางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องหลักธรรมาภิบาล ฝ่ายบริหารสหกรณ์บางส่วนยังขาดทักษะการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน และบุคลากรของสหกรณ์ขาดความพร้อมที่จะดำเนินกิจการหรือดำเนินการให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลที่ดีในสหกรณ์

**คำสำคัญ** หลักธรรมาภิบาล สหกรณ์การเกษตร จังหวัดลำพูน

**Independent Study title:** Implementation of the Good Governance Principles at Agricultural Cooperatives in Lamphun Province

**Author:** Mrs. Supin Srisaard; **ID:** 2573004021;

**Degree:** Master of Business Administration;

**Independent Study advisor:** Achara Cheewatragoongit, Associate Professor;

**Academic year:** 2015

### **Abstract**

The objectives of this research were 1) to study the condition of agricultural cooperatives in Lamphun Province; 2) to study the extent to which they implemented the principles of good governance in their management; 3) to compare the size of the cooperatives with the extent to which they followed the principles of good governance; and 4) to study obstacles to implementing the principles of good governance in the management of agricultural cooperatives in Lamphun Province.

This was a survey research. The sample population was chosen through purposive sampling and consisted of 40 agricultural cooperatives in Lamphun Province. Data were collected using a questionnaire, which was answered by the chairman, vice chairman, secretary and manager of each cooperative. Data were statistically analyzed using frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, one-way ANOVA and Scheffe's pairwise comparisons.

The results showed that 1) Most of the cooperatives studied were classified as large, followed by medium-sized and very large, and the fewest were classified as small. There were a total of 89,145 members, 383 board members, and total working capital of 1,911,947,987.36 baht. 2) Overall, the agricultural cooperatives implemented the principles of good governance to a good level. They received the highest scores ("Very good") for implementing the principles of participation and following the rule of law, in that order. The scores were "good" for the principles of responsibility, ethics, and transparency, in that order. The score was only "acceptable" for the principle of worthwhile value. 3) By size, the very large cooperatives had a very good level of compliance for every principle; the large cooperatives had a very good level of compliance for participation and rule of law. The medium sized cooperatives had a good level of compliance for participation and rule of law and the small cooperatives had an acceptable level of compliance for ethics, responsibility, rule of law and participation. There was a statistically significant relationship ( $p < 0.01$ ) between size of cooperative and implementation of the principles of good governance. 4) The obstacles to the implementation of the principles of good governance were that some of the cooperative administrators still lacked good understanding of the principles; some of the administrators lacked skills for implementing the principles in management of the cooperatives; and the cooperative personnel lacked readiness to implement the principles in practical operations.

**Keywords:** Good governance, Effective management, Agricultural cooperative

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างสูงจาก  
รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจและรองศาสตราจารย์สังเสริม หอมกลิ่น ตลอดจน  
คณาจารย์สาขาวิชาวิทยาการจัดการทุกท่าน ซึ่งได้ให้ความรู้ คำแนะนำ ตลอดจนการตรวจสอบ  
แก้ไขเพื่อให้รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้มีความถูกต้องสมบูรณ์ ผู้ศึกษาจึงขอขอบพระคุณ  
เป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอรำลึกถึงคุณพระบิดา มารดา และขอขอบคุณเพื่อนร่วมรุ่น MBA 14 เจ้าหน้าที่  
สำนักงานสหกรณ์จังหวัดลำพูน รวมถึงผู้บริหารสหกรณ์ของสหกรณ์การเกษตรทุกแห่งในจังหวัด  
ลำพูน ที่ให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ ให้กำลังใจ และให้คำแนะนำต่างๆในการศึกษาค้นคว้าอิสระ  
ฉบับนี้ประสบความสำเร็จสมบูรณ์

สุดท้าย ขอขอบคุณทุกท่านที่ช่วยให้การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ประสบความสำเร็จ  
ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่า การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้สนใจต่อไป

สุพิน ศรีสอาด

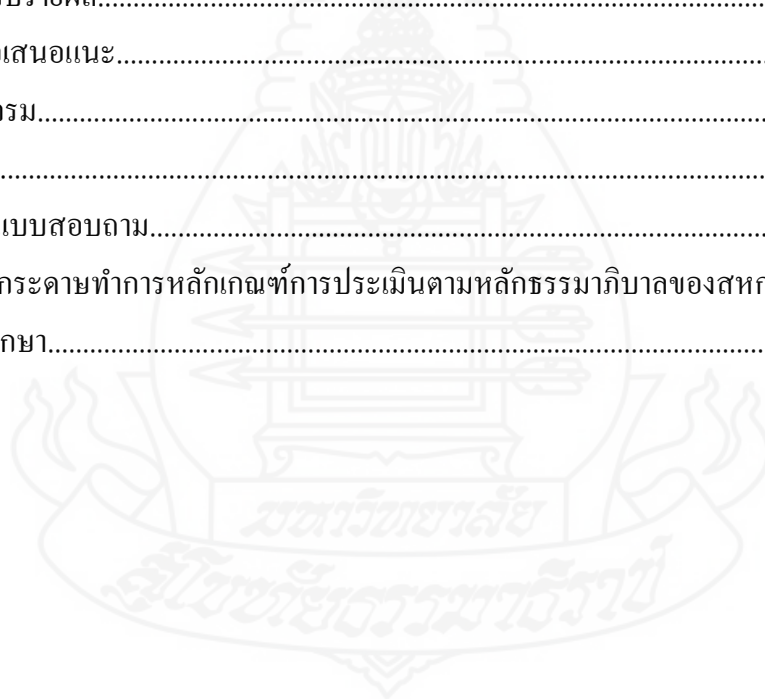
กันยายน 2559

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ณ
สารบัญภาพ .....	ด
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การศึกษา.....	6
สมมติฐานการศึกษา.....	6
ขอบเขตการศึกษา.....	6
กรอบแนวคิดการศึกษา.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	9
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	10
แนวคิดเกี่ยวกับการสหกรณ์.....	10
แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์การเกษตร.....	17
แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาล.....	28
ธรรมาภิบาลในสหกรณ์ .....	34
บริบทสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน.....	44
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	45
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา.....	53
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	53
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	53
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	54
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้.....	54

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	58
ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารสหกรณ์และสภาพทั่วไปของสหกรณ์.....	59
การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัด ลำพูน.....	63
เปรียบเทียบความแตกต่างของการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน จำแนกตามขนาดของสหกรณ์.....	71
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	130
สรุปการศึกษา.....	130
อภิปรายผล.....	135
ข้อเสนอแนะ.....	137
บรรณานุกรม.....	141
ภาคผนวก.....	146
ก แบบสอบถาม.....	147
ข กระดาษทำการหลักเกณฑ์การประเมินตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์.....	154
ประวัติผู้ศึกษา.....	158





สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1	แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารสหกรณ์.....59
ตารางที่ 4.2	แสดงสภาพทั่วไปของสหกรณ์ (ขนาดของสหกรณ์) .....61
ตารางที่ 4.3	แสดงสภาพทั่วไปของสหกรณ์ (จำนวนสมาชิกทั้งหมด) ..... 61
ตารางที่ 4.4	แสดงสภาพทั่วไปของสหกรณ์ (จำนวนคณะกรรมการดำเนินการ) .....62
ตารางที่ 4.5	แสดงสภาพทั่วไปของสหกรณ์ (ทุนดำเนินงานทั้งสิ้น) .....62
ตารางที่ 4.6	การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ตามหลักนิติธรรม.....63
ตารางที่ 4.7	การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ตามหลักคุณธรรม.....64
ตารางที่ 4.8	การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ตามหลักความโปร่งใส.....65
ตารางที่ 4.9	การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ตามหลักการมีส่วนร่วม.....66
ตารางที่ 4.10	การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ตามหลักความรับผิดชอบ..... 68
ตารางที่ 4.11	การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ตามหลักความ คุ้มค่า.....69
ตารางที่ 4.12	การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ในภาพรวมจำแนกตามหลักธรรมาภิบาล .....70
ตารางที่ 4.13	การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ในภาพรวมจำแนกตามเกณฑ์.....71
ตารางที่ 4.14	การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ขนาดใหญ่มาก ตามหลักนิติธรรม.....72
ตารางที่ 4.15	การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ขนาดใหญ่มากตามหลักคุณธรรม.....73
ตารางที่ 4.16	การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ขนาดใหญ่มาก ตามหลักความโปร่งใส.....74

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.17	การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ขนาดใหญ่มาก ตามหลักการมีส่วนร่วม.....	75
ตารางที่ 4.18	การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ขนาดใหญ่มาก ตามหลักความรับผิดชอบ.....	76
ตารางที่ 4.19	การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ขนาดใหญ่มาก ตามหลักความคุ้มค่า.....	77
ตารางที่ 4.20	การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ในภาพรวม ขนาดใหญ่มาก จำแนกตามหลักธรรมาภิบาล.....	79
ตารางที่ 4.21	การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ขนาดใหญ่ ตามหลักนิติธรรม.....	80
ตารางที่ 4.22	การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ขนาดใหญ่ ตามหลักคุณธรรม.....	81
ตารางที่ 4.23	การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ขนาดใหญ่ ตามหลักความโปร่งใส.....	82
ตารางที่ 4.24	การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ขนาดใหญ่ ตามหลักการมีส่วนร่วม.....	84
ตารางที่ 4.25	การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ขนาดใหญ่ ตามหลักความรับผิดชอบ.....	85
ตารางที่ 4.26	การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ขนาดใหญ่ ตามหลักความคุ้มค่า.....	86
ตารางที่ 4.27	การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ในภาพรวม ขนาดใหญ่ จำแนกตามหลักธรรมาภิบาล.....	88
ตารางที่ 4.28	การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ในภาพรวม ขนาดใหญ่ จำแนกตามเกณฑ์.....	89
ตารางที่ 4.29	การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ขนาดกลาง ตามหลักนิติธรรม.....	89

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.30 การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ขนาดกลาง ตามหลักคุณธรรม.....	91
ตารางที่ 4.31 การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ขนาดกลาง ตามหลักความโปร่งใส.....	92
ตารางที่ 4.32 การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ขนาดกลาง ตามหลักการมีส่วนร่วม.....	94
ตารางที่ 4.33 การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ขนาดกลาง ตามหลักความรับผิดชอบ.....	95
ตารางที่ 4.34 การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ขนาดกลาง ตามหลักความคุ้มค่า.....	96
ตารางที่ 4.35 การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ในภาพรวม ขนาดกลาง จำแนกตามหลักธรรมาภิบาล.....	97
ตารางที่ 4.36 การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ในภาพรวม ขนาดกลาง จำแนกตามเกณฑ์.....	98
ตารางที่ 4.37 การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ขนาดเล็ก ตามหลักนิติธรรม.....	99
ตารางที่ 4.38 การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ขนาดเล็ก ตามหลักคุณธรรม.....	100
ตารางที่ 4.39 การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ขนาดเล็ก ตามหลักความโปร่งใส.....	101
ตารางที่ 4.40 การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ขนาดเล็ก ตามหลักการมีส่วนร่วม.....	102
ตารางที่ 4.41 การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ขนาดเล็ก ตามหลักความรับผิดชอบ.....	104
ตารางที่ 4.42 การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ขนาดเล็ก ตามหลักความคุ้มค่า.....	105

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.43	การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ในภาพรวม ขนาดกลาง จำแนกตามหลักธรรมาภิบาล.....106
ตารางที่ 4.44	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการนำหลักธรรมาภิบาล ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ขนาดต่างกัน ตามหลักนิติธรรม จำแนกเป็นรายชื่อ.....107
ตารางที่ 4.45	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการนำหลักธรรมาภิบาล ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ขนาดต่างกัน ตามหลักคุณธรรม จำแนกเป็นรายชื่อ.....109
ตารางที่ 4.46	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการนำหลักธรรมาภิบาล ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ขนาดต่างกัน ตามหลักความโปร่งใส จำแนกเป็นรายชื่อ.....110
ตารางที่ 4.47	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการนำหลักธรรมาภิบาล ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ขนาดต่างกัน ตามหลักการมีส่วนร่วม จำแนกเป็นรายชื่อ .....112
ตารางที่ 4.48	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการนำหลักธรรมาภิบาล ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ขนาดต่างกัน ตามหลักความรับผิดชอบ จำแนกเป็นรายชื่อ.....114
ตารางที่ 4.49	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการนำหลักธรรมาภิบาล ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ขนาดต่างกัน ตามหลักความคุ้มค่า จำแนกเป็นรายชื่อ.....116
ตารางที่ 4.50	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการนำหลักธรรมาภิบาล ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ภาพรวม จำแนกตามขนาดสหกรณ์118
ตารางที่ 4.51	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการนำหลักธรรมาภิบาล ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ภาพรวม จำแนกตามขนาดสหกรณ์ เป็นรายชื่อ.....119

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.52 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการนำหลักธรรมาภิบาล ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ด้านหลักนิติธรรม จำแนกตามขนาด สหกรณ์.....	119
ตารางที่ 4.53 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการนำหลักธรรมาภิบาล ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ด้านหลักนิติธรรม จำแนกตามขนาดสหกรณ์เป็นรายคู่.....	120
ตารางที่ 4.54 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการนำหลักธรรมาภิบาล ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ด้านหลักคุณธรรม จำแนกตามขนาดสหกรณ์.....	121
ตารางที่ 4.55 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการนำหลักธรรมาภิบาล ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ด้านหลักคุณธรรม จำแนกตามขนาดสหกรณ์เป็นรายคู่.....	121
ตารางที่ 4.56 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการนำหลักธรรมาภิบาล ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ด้านหลักความโปร่งใส จำแนกตามขนาดสหกรณ์.....	122
ตารางที่ 4.57 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการนำหลักธรรมาภิบาล ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ด้านหลักความโปร่งใส จำแนกตามขนาดสหกรณ์เป็นรายคู่.....	122
ตารางที่ 4.58 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการนำหลักธรรมาภิบาล ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ด้านหลักการมีส่วนร่วม จำแนกตามขนาดสหกรณ์.....	123
ตารางที่ 4.59 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการนำหลักธรรมาภิบาล ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ด้านหลักการมีส่วนร่วม จำแนกตามขนาดสหกรณ์เป็นรายคู่.....	123
ตารางที่ 4.60 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการนำหลักธรรมาภิบาล ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ด้านหลักความรับผิดชอบ จำแนกตามขนาดสหกรณ์.....	124

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.61 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการนำหลักธรรมาภิบาล ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ด้านหลักความรับผิดชอบ จำแนกตามขนาดสหกรณ์เป็นรายคู่.....	124
ตารางที่ 4.62 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการนำหลักธรรมาภิบาล ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ด้านหลักความคุ้มค่า จำแนกตามขนาดสหกรณ์.....	125
ตารางที่ 4.63 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการนำหลักธรรมาภิบาล ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ด้านหลักความคุ้มค่า จำแนกตามขนาดสหกรณ์เป็นรายคู่.....	126
ตารางที่ 4.64 ปัญหา/อุปสรรคการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน สหกรณ์ ในภาพรวม.....	127



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 แสดงกรอบแนวคิดการศึกษา.....	7
ภาพที่ 2.1 แสดงโครงสร้างภายในของสหกรณ์.....	21
ภาพที่ 2.2 แผนภาพแสดงหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (GG Framework)33	
ภาพที่ 2.3 การสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์.....	36



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สหกรณ์ หมายความว่า คณะบุคคลซึ่งรวมกันดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม โดยช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันและได้จดทะเบียนตามมาตรา 4 แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2553 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของบรรดาสมาชิกโดยวิธีช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์ และต้องมีกิจการร่วมกันตามประเภทของสหกรณ์ที่ของจดทะเบียน มีสมาชิกเป็นบุคคลธรรมดาและบรรลุนิติภาวะ มีทุนซึ่งแบ่งเป็นหุ้นมีมูลค่าเท่าๆกัน และสมาชิกแต่ละคนจะต้องถือหุ้นอย่างน้อยหนึ่งหุ้น แต่ไม่เกินหนึ่งในห้าของหุ้นที่ชำระแล้วทั้งหมด มีสมาชิกซึ่งมีคุณสมบัติตามที่กำหนดในข้อบังคับของสหกรณ์ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2542 : 2)

สหกรณ์ เป็นนิติบุคคลซึ่งมีอำนาจกระทำการ ดังต่อไปนี้ (ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542)

1. ดำเนินธุรกิจ การผลิต การค้า การบริการ และอุตสาหกรรมเพื่อประโยชน์ของสมาชิก
2. ให้สวัสดิการหรือการสงเคราะห์ตามสมควรแก่สมาชิกและครอบครัว
3. ให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่สมาชิก
4. ขอหรือรับความช่วยเหลือทางวิชาการจากทางราชการ หน่วยงานของต่างประเทศหรือบุคคลอื่นใด
5. รับฝากเงินประเภทออมทรัพย์หรือประเภทประจำจากสมาชิกหรือสหกรณ์อื่น หรือสมาคมฉกงานกิจสงเคราะห์ซึ่งมีสมาชิกของสมาคมนั้น ไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งเป็นสมาชิกของสหกรณ์ผู้รับฝากเงิน ทั้งนี้ ตามระเบียบของสหกรณ์ที่ได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์
6. ให้กู้ ให้สินเชื่อ ให้ยืม ให้เช่า ให้เช่าซื้อ โอน รับจำนองหรือรับจำนำ ซึ่งทรัพย์สินแก่สมาชิกหรือของสมาชิก



7. จัดให้ได้มา ชื่อ ถิ่นกรรมสิทธิ์หรือทรัพย์สิน ครอบครอง กู้ยืม เช่า เช่าซื้อ รับโอน สิทธิการเช่าหรือสิทธิการเช่าซื้อ จำนองหรือจำนำ ขายหรือจำหน่ายด้วยวิธีอื่นใดซึ่งทรัพย์สิน

8. ให้สหกรณ์อื่นกู้ยืมเงินได้ตามระเบียบของสหกรณ์ที่ได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์

9. ดำเนินกิจการอย่างอื่นบรรดาที่เกี่ยวกับ หรือเนื่องในการจัดให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2542 : 17)

สหกรณ์มีทั้งหมด 7 ประเภท ได้แก่ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์บริการ สหกรณ์ประมง นิคมสหกรณ์ และสหกรณ์เครดิตยูเนียน

สหกรณ์จึงเป็นองค์การธุรกิจรูปแบบหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อเศรษฐกิจชุมชน เนื่องจาก

1. เป็นองค์การธุรกิจแบบหนึ่งที่มีบทบาททางเศรษฐกิจเกือบทุกด้าน เริ่มตั้งแต่การผลิต การจำหน่าย และการบริโภค ถ้าหากสามารถทำให้กระบวนการทางสหกรณ์มีประสิทธิภาพแล้วจะเป็นเครื่องมือสำคัญของรัฐในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศที่กำลังพัฒนา หรือด้อยพัฒนา เพราะสหกรณ์มีบทบาทในการกระจายรายได้ไปสู่ประชาชนอย่างยุติธรรม ช่วยตัดพ่อค้าคนกลางและนายทุนออกไป

2. เป็นการรวมแรง รวมปัญญา รวมทุน ของบุคคลที่อ่อนแอทางเศรษฐกิจ การดำเนินการเป็นแบบประชาธิปไตย

3. ยึดหลักการช่วยเหลือตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รวมตัวกันด้วยความสมัครใจ มีความเสมอภาค และมีความสามารถในการดำเนินการและสิทธิผลประโยชน์ยึดหลักการประหยัด โดยส่งเสริมให้สมาชิกประหยัดและออมเงิน โดยให้บริการรับฝากเงิน การซื้อสินค้า และได้รับเงินออมคืนในรูปแบบเงินปันผล

4. ช่วยสร้างความเจริญทางด้านเศรษฐกิจและสังคม เมื่อบุคคลมารวมกันจัดตั้งสหกรณ์ขึ้น มีการรวมแรง รวมทุน รวมปัญญา ดำเนินกิจกรรมเอง โดยตัดพ่อค้าคนกลางออกเพื่อไม่ให้เสียเปรียบทำให้สมาชิก มีรายได้เพิ่มขึ้น มีการกินคืออยู่ดี ฐานะความเป็นอยู่ของคนกลุ่มนั้นก็เจริญขึ้น มีการอยู่ร่วมกันอย่าง สงบสุข สังคมมีระเบียบ อาชญากรรมก็ไม่เกิดขึ้น “

ปัจจุบันรัฐบาลมีนโยบายที่มุ่งส่งเสริมสนับสนุนให้นำระบบสหกรณ์มาเป็นแนวทางในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ เนื่องจากรัฐบาลเล็งเห็นว่าสหกรณ์เป็นกลไกสำคัญและพลังในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากของประเทศ การบริหารกิจการสหกรณ์จะเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาและปฏิรูประบบสหกรณ์ทั้งหมดให้มีความเข้มแข็งในอนาคต โดยประชาชนทุกภาค

ส่วนต้องร่วมมือกันด้วยความอดทนและมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน โดยรัฐบาลมีนโยบายในการส่งเสริมความเข้มแข็งให้กับระบบสหกรณ์ทั้งหมด 7 ประเภท ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนเรื่องของประชารัฐเพื่อประชาชนพัฒนาและมีความเข้มแข็งด้วยตนเองตามระบอบประชาธิปไตยที่ถูกต้องและมีธรรมาภิบาล”<sup>1</sup>

การบริหารสหกรณ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ต้องอาศัยการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อการดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตามหลักการและวิธีการสหกรณ์ ดังนั้นการกำกับดูแลกิจการที่ดีในสหกรณ์ จึงเป็นการกำกับดูแลผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ต่าง ๆ จัดกระบวนการบริหารจัดการเพื่อให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล คุ่มค่าและโดยประหยัด ป้องกัน

พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา. 2559 .สหกรณ์กับการพัฒนาประเทศ. ปาฐกถาพิเศษ

ปัญหาหรือข้อบกพร่องต่างๆที่อาจเกิดขึ้นจากการบริหารงาน เป็นผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรม เพื่อให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ ส่งผลให้สหกรณ์เป็นที่น่าเชื่อถือและยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง หลักสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดีในสหกรณ์ หรือธรรมาภิบาลในสหกรณ์ คือ ความเท่าเทียมกันและเป็นธรรม รวมถึงการมีส่วนร่วมในการดำเนินการ ดังนั้น การส่งเสริมธรรมาภิบาลในสหกรณ์จึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้สหกรณ์จัดกระบวนการบริหารจัดการเพื่อการใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล คุ่มค่าโดยประหยัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สมาชิกอย่างเป็นธรรมและไม่มีข้อบกพร่องเกิดขึ้นในสหกรณ์

ธรรมาภิบาล ( Good Governance ) หมายถึง การบริหารจัดการที่ดี เมื่อนำมาใช้ในการดำเนินกิจการใดย่อมก่อให้เกิดความเข้มแข็ง มั่งคั่ง และเจริญก้าวหน้าในกิจการนั้น ทำให้เกิด “ความเชื่อถือ”

จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ที่เกี่ยวข้องกิจการนั้น ซึ่งองค์ประกอบของธรรมาภิบาล (ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542) ประกอบด้วย 6 หลัก ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ่มค่า (<http://www.cpd.go.th> : 2559)

สหกรณ์เป็นนิติบุคคลรูปแบบพิเศษเป็นธุรกิจรูปแบบหนึ่งที่ต้องดำเนินธุรกิจแข่งขันกับธุรกิจอื่นๆ แต่การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์จะมีความเจริญรุ่งเรือง เข้มแข็ง เป็นที่พึงของสมาชิกได้

และมีความมั่นคงในระยะยาว จะต้องขึ้นอยู่กับความเชื่อถือของสมาชิกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น สมาชิก ประชาชนทั่วไป คู่ค้า และสถาบันการเงิน เป็นสำคัญ ถ้าสหกรณ์ขาดความเชื่อถือแล้ว การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์อาจประสบปัญหา ส่งผลให้เศรษฐกิจของประเทศทรุดตัวลงไปด้วย ดังนั้น ความเชื่อถือของสหกรณ์จะสร้างได้อย่างไร คำตอบคือ สหกรณ์ต้องมีธรรมาภิบาลในสหกรณ์ ซึ่งหมายถึง สหกรณ์จะต้องมีการบริหารจัดการให้เป็นไปอย่างซื่อสัตย์ โปร่งใส มีความรับผิดชอบ สร้างการมีส่วนร่วม และมีการใช้กระบวนการบริหารจัดการเพื่อให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล คู่ค้า และโดยประหยัด เป็นผลให้เกิดประโยชน์สูงสุด แก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรม เพื่อให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมั่นคง ส่งผลให้สหกรณ์เป็นที่เชื่อถือและยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2552 : 8 - 9)

กรมส่งเสริมสหกรณ์เป็นหน่วยงานภาครัฐที่มีหน้าที่ส่งเสริม แนะนำ และกำกับสหกรณ์ ให้ดำเนินงานเป็นไปตามอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ ภายใต้กฎหมายสหกรณ์และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยมุ่งส่งเสริมและพัฒนาระบบสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ให้มีความเข้มแข็ง มีภูมิคุ้มกันและทันต่อ

การเปลี่ยนแปลง โดยยกระดับคุณภาพและขยายการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และประชาชนทั่วไป พัฒนาขยายเครือข่ายความร่วมมือและการบูรณาการระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเอกชน เพื่อสนับสนุนการสร้างเครือข่ายพันธมิตร ทางด้านการบริหารจัดการ เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมเพื่อสร้างความเข้มแข็งในระบบสหกรณ์ หรือส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างจิตสำนึกความเป็นสหกรณ์ และการมีส่วนร่วม (<http://www.cpd.go.th> : 2559)

กรมส่งเสริมสหกรณ์มีนโยบายส่งเสริมให้สหกรณ์นำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในการบริหารจัดการ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553 เพื่อให้สหกรณ์ดำเนินกิจการเป็นไปอย่างซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส มีความรับผิดชอบ สร้างการมีส่วนร่วม และมีการใช้กระบวนการบริหารจัดการ เพื่อให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล คู่ค้า และโดยประหยัด เป็นผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สมาชิก และผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรม เพื่อให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานประสบผลสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมั่นคง ส่งผลให้สหกรณ์เป็นองค์กรที่มีความเชื่อถือ และเป็นที่ยอมรับของสังคมในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้น ในปี 2559 กรมส่งเสริมสหกรณ์จึงได้ประกาศให้เป็นปีแห่งการสร้างธรรมาภิบาลและป้องกันการทุจริตในสหกรณ์ เพื่อให้การบริหารจัดการสหกรณ์มีความโปร่งใส เป็นที่ยอมรับของสมาชิกและเป็นที่ยังของสมาชิกอย่างแท้จริง และได้

ดำเนินการส่งเสริมให้สหกรณ์ประเภทต่างๆใช้หลักธรรมาภิบาล 6 ประการ ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า เพื่อเป็นเครื่องมือ

ในการบริหารงานของสหกรณ์ทุกประเภท และได้จัดทำยุทธศาสตร์การแก้ไขปัญหาสหกรณ์อย่างยั่งยืนระยะยาว 3 ปี (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 – 2560) ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ คือ ป้องกันการทุจริตและการเกิดข้อบกพร่องของสหกรณ์ พัฒนาสหกรณ์ผู้ความยั่งยืน และแก้ไขปัญหาการทุจริตและข้อบกพร่องของสหกรณ์ โดยเฉพาะการป้องกันการทุจริตและการเกิดข้อบกพร่องของสหกรณ์ ต้องอาศัยการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลในสหกรณ์ (<http://www.cpd.go.th> : 2559)

ในปี 2559 ( ณ วันที่ 31 มีนาคม 2559 )จังหวัดลำพูนมีจำนวนสหกรณ์ทั้งหมด 71 แห่ง แยกเป็นสหกรณ์ที่มีสถานะดำเนินการ จำนวน 61 แห่ง หยุดดำเนินงาน จำนวน 4 แห่ง ยังไม่เริ่มดำเนินงาน จำนวน 1 แห่ง และชำระบัญชี จำนวน 5 แห่ง โดยมีสหกรณ์การเกษตรที่อยู่ในความรับผิดชอบที่มีสถานะดำเนินงาน ณ วันที่ 31 มีนาคม 2559 รวมจำนวน 40 แห่ง

(<http://www.cpd.go.th> : 2559) สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน มีจำนวนสมาชิกทั้งสิ้น 89,145 คน มีสินทรัพย์รวมทั้งสิ้น 1,911,947,987.36 บาท มีหนี้สินรวมทั้งสิ้น 1,077,598,429.87 บาท และเงินทุน รวมทั้งสิ้น 834,349,557.49 บาท (<http://www.cad.go.th> : 2559)

ในขณะที่ปัจจุบันรัฐบาลมีนโยบายที่มุ่งส่งเสริมระบบสหกรณ์นั้น แต่การดำเนินงานของสหกรณ์ในจังหวัดลำพูน พบว่าสหกรณ์บางส่วนมีการทุจริต มีการดำเนินงานนอกกรอบวัตถุประสงค์หรือมีพฤติกรรมที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายของสหกรณ์จนทำให้สหกรณ์มีข้อบกพร่องเพิ่มมากขึ้น โดย ณ วันที่ 1 มกราคม 2559 มีสหกรณ์ที่มีการทุจริต/ข้อบกพร่อง ทั้งหมด 21 แห่ง แยกเป็น สหกรณ์การเกษตร จำนวน 19 แห่ง สหกรณ์เครดิตยูเนียน จำนวน 1 แห่ง สหกรณ์ออมทรัพย์ จำนวน 1 แห่ง (<http://www.cpd.go.th> : 2559)

จากที่มาของปัญหาและสาเหตุดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษาว่าสหกรณ์ได้มีการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูนหรือไม่ สหกรณ์แต่ละขนาดมีการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์แตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร รวมทั้งจะได้ทราบถึงสภาพปัญหาและอุปสรรคการบริหารจัดการสหกรณ์ วิธีการแก้ไขปัญหาหรือแนวทางการพัฒนาของสหกรณ์ ทั้งนี้ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ให้เข้มแข็งยั่งยืนและป้องกันการทุจริตหรือข้อบกพร่องของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูนต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 2.1 เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน
- 2.2 เพื่อศึกษาการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์
- 3.3 เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์จำแนกตามขนาดของสหกรณ์
- 2.4 เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่มีต่อการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์

## 3. สมมติฐานการศึกษา

สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูนที่มีขนาดแตกต่างกันมีการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานแตกต่างกันตามขนาดของสหกรณ์

## 4. ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษามุ่งศึกษาการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน ผู้ศึกษาได้กำหนดขอบเขตการศึกษา ดังนี้

4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา การศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษามุ่งศึกษาการนำหลักธรรมาภิบาลเฉพาะของกรมส่งเสริมสหกรณ์ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ของสหกรณ์แต่ละสหกรณ์

4.2 ขอบเขตด้านประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูนเฉพาะที่มีการดำเนินงานในปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2559 ประกอบด้วย คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ เฉพาะตำแหน่ง ประธานกรรมการ รองประธานเลขานุการ และผู้จัดการสหกรณ์หรือเทียบเท่า จำนวน 40 แห่งๆละ 4 คน รวม 160 คน

4.3 ขอบเขตด้านเวลา การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาในช่วงเดือน มิถุนายน – กรกฎาคม 2559

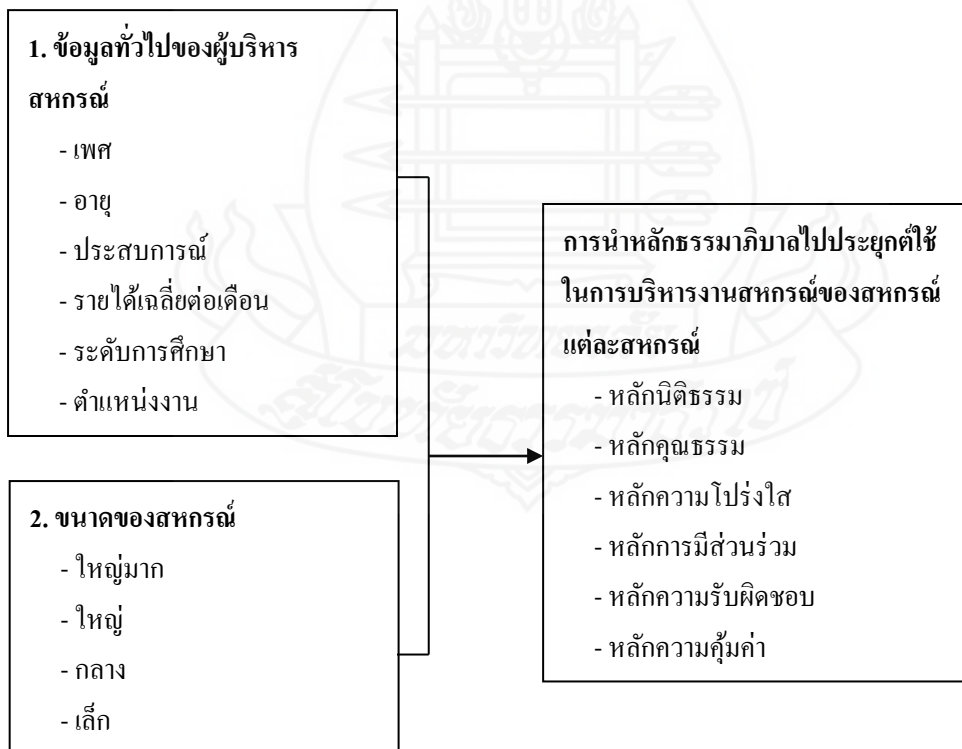
## 5. กรอบแนวคิดการศึกษา

จากการศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย เกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลที่ใช้สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ โดยใช้แนวคิดของกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำนวน 6 หลัก ได้แก่

1. หลักที่ 1 หลักนิติธรรม
2. หลักที่ 2 หลักคุณธรรม
3. หลักที่ 3 หลักความโปร่งใส
4. หลักที่ 4 หลักการมีส่วนร่วม
5. หลักที่ 5 หลักความรับผิดชอบ
6. หลักที่ 6 หลักความคุ้มค่า

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 สหกรณ์ หมายถึง สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูนที่มีสถานะดำเนินงาน

6.2 สภาพทั่วไปของสหกรณ์ หมายถึง ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารสหกรณ์และขนาดของสหกรณ์

6.3 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารสหกรณ์ หมายถึง ข้อมูลทั่วไปของประธานกรรมการ รองประธาน เลขานุการ และผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์ รายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือน ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน

6.4 ขนาดของสหกรณ์ หมายถึง สหกรณ์ขนาดใหญ่มาก ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง ขนาดเล็ก ตามเกณฑ์การจัดขนาดสหกรณ์ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ซึ่งมีตัวแปรในการวิเคราะห์ขนาดสหกรณ์ 3 ปัจจัย ได้แก่ จำนวนสมาชิก ทุนดำเนินงาน และรายได้ธุรกิจหลัก โดยมีคำจำกัดความ ดังนี้

สมาชิก หมายถึง สมาชิกของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน

ทุนดำเนินงาน หมายถึง เงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานของสหกรณ์ ประกอบด้วย หนี้สินและทุนของสหกรณ์

คณะกรรมการดำเนินการ หมายถึง คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน เฉพาะตำแหน่ง ประธานกรรมการ รองประธาน และเลขานุการ

ฝ่ายจัดการ หมายถึง ผู้จัดการสหกรณ์ หรือ เทียบเท่า ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน

6.5 หลักธรรมาภิบาล กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนดพื้นฐานสำคัญของหลักธรรมาภิบาลมี 6 หลัก คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า

6.6 การนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหาร หมายถึง สหกรณ์มีการนำหลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 หลักไปใช้ในการบริหารงานตามตัวชี้วัดของกรมส่งเสริมสหกรณ์

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์สามารถนำผลการศึกษาไปแนะนำ ส่งเสริมให้สหกรณ์นำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในการบริหารงานของสหกรณ์ให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

7.2 ผู้บริหารสหกรณ์สามารถหามาตรการเพื่อกำหนดนโยบายให้ผู้จัดการสหกรณ์นำหลักธรรมาภิบาลไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล





## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน ผู้ศึกษาได้ศึกษาและทบทวน แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและ ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทาง ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการสหกรณ์
2. แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์การเกษตร
3. แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล
4. ธรรมาภิบาลในสหกรณ์
5. บริบทสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการสหกรณ์

ผู้ศึกษาได้ศึกษาและทบทวน แนวคิด ทฤษฎี เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการสหกรณ์ ซึ่งจะได้นำเสนอรายละเอียด ดังนี้

##### 1.1 ความหมายของสหกรณ์ มีการให้ความหมายไว้หลากหลาย ดังนี้

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้พระราชทานพระราชดำริส เนื่องในโอกาสที่ผู้นำ สหกรณ์เฝ้าทูลละอองธุลีพระบาท ณ ศาลาดุสิดาลัย เมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2521 (กรมส่งเสริม สหกรณ์, 2542 : 1) ว่า “สหกรณ์ แปลว่า การทำงานร่วมกัน การทำงานร่วมกันนี้ลึกซึ้งมาก เพราะ จะต้องร่วมมือกันทุกด้าน ทั้งในด้านการงานที่ทำด้วยร่างกาย ทั้งในด้านงานการที่ทำด้วยสมองและ งานการที่ทำด้วยใจ ทุกอย่างนี้ขาดไม่ได้ต้องพร้อม”

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2542) พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2553 กำหนดไว้ในมาตรา 4 ว่า “สหกรณ์ หมายความว่า คณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการ เพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม โดยช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และได้จดทะเบียน ตามพระราชบัญญัตินี้”

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2550) ได้ให้ความหมายว่า สหกรณ์ (Cooperatives) คือ คณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม โดยช่วยตนเองและ

ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และต้องจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 โดยมีลักษณะ  
 มูลฐานของสหกรณ์ ดังนี้

- (1) กลุ่มบุคคลที่มีผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างเดียวกัน
- (2) เจตนารมณ์ที่จะช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
- (3) จัดตั้งองค์กรธุรกิจและร่วมกันดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุ  
 วัตถุประสงค์
- (4) วัตถุประสงค์ขององค์กรธุรกิจนี้ คือ ส่งเสริมผลประโยชน์ของสมาชิกและ  
 ครอบครัว

ประดิษฐ์ มัชฌิมา (2550) สหกรณ์ คือ องค์กรธุรกิจชุมชนที่จัดตั้งและ  
 ดำเนินการโดยกลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิก เพื่อหาทางแก้ปัญหาความเดือดร้อนทางด้านเศรษฐกิจและ  
 สังคมร่วมกัน หรือ สหกรณ์ คือ องค์กรธุรกิจสังคมที่จัดตั้งและดำเนินการโดยสมาชิก เพื่อ  
 แก้ปัญหาเศรษฐกิจและสังคมร่วมกัน และเพื่อยกมาตรฐานความเป็นอยู่ของสมาชิกและชุมชนให้  
 สูงขึ้นอย่างสันติวิธี โดยยึดหลักการพึ่งตนเอง หลักความสมัครใจ หลักประชาธิปไตย หลักความ  
 เสมอภาคและความเป็นธรรม และหลักการศึกษ เป็นกลไกสำคัญของการดำเนินงาน

บุญมี จันทร์วงศ์ (2543) ได้ให้ความหมายว่า “สหกรณ์” หมายถึง องค์กรที่  
 ประชาชนมารวมตัวกัน โดยความสมัครใจ เพื่อดำเนินกิจการทางเศรษฐกิจและสังคมร่วมกัน เพื่อ  
 ผลประโยชน์ของมวลสมาชิก โดยไม่มุ่งหวังผลกำไรและในการดำเนินกิจการของสหกรณ์ต้องยึด  
 หลักการประชาธิปไตย คือ สหกรณ์เป็นของสมาชิกดำเนินการและควบคุมโดยสมาชิกและเพื่อ  
 ผลประโยชน์ร่วมกันของสมาชิก และมีการจดทะเบียนตามกฎหมาย

ปัญญา หิรัญรัมย์ (2551) ได้ให้ความหมายว่า คำว่า “สหกรณ์ (Co-operative)  
 อาจแยกออกได้เป็น “สห” และ “กรณ์” “สห” แปลว่า ร่วมมือกันหรือด้วยกัน ส่วน “กรณ์” แปลว่า  
 การกระทำ เมื่อรวมกันเข้าแปลว่า “การกระทำร่วมกัน”

พสุ สัตถาภรณ์ (2553) ได้ให้ความหมายว่า สหกรณ์เป็นองค์กรทาง เศรษฐกิจ  
 และสังคม หรือเป็นการประกอบการอย่างหนึ่งที่เกิดจากความร่วมมือกันโดยสมัครใจ โดย ที่  
 สมาชิกเป็นเจ้าของเป็นผู้ให้บริการ การดำเนินงานยึดหลักประชาธิปไตย มีจุดมุ่งหมายที่มิได้มีการ  
 แสวงหากำไร แต่เพื่อให้เกิดการอยู่ดีกินดีในหมู่สมาชิก ผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่ได้จะเฉลี่ยคืน  
 กลับไปยังสมาชิกตามส่วนที่ได้ใช้บริการในสหกรณ์

โอภาวดี เข้มทอง (2548) ได้ให้ความหมายว่า สหกรณ์เป็นองค์กรอิสระของ  
 บุคคลที่มารวมตัวกันด้วยความสมัครใจที่จะทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อสนองความต้องการทาง  
 เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม โดยการประกอบวิสาหกิจที่ทุกคนเป็นเจ้าของร่วมกัน มีการควบคุม  
 กันตามแนวทางประชาธิปไตย ความหมายของสหกรณ์

จากความหมายต่างๆที่กล่าวมาข้างต้น จึงสรุปความหมายของสหกรณ์ได้ว่า สหกรณ์ หมายถึง องค์การธุรกิจรูปแบบหนึ่งที่แตกต่างจากองค์การธุรกิจอื่น เป็นการรวมตัวของบุคคลที่มีความเดือดร้อนเพื่อต้องการแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคม โดยการทำงานร่วมกันช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วยความสมัครใจ มิได้หวังผลกำไรมาแบ่งปันกันและต้องได้รับการจดทะเบียนเป็นสหกรณ์ที่ถูกต้องตามกฎหมาย

**1.2 ค่านิยมหรือคุณค่าของสหกรณ์ (Cooperatives Values)** หมายถึง สหกรณ์อยู่บนพื้นฐานแห่งคุณค่าของการช่วยตนเอง ความรับผิดชอบต่อตนเอง ความเป็นประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรม และความเป็นเอกภาพ สมาชิกสหกรณ์เชื่อมั่นในคุณค่าทางจริยธรรมแห่งความสุจริต ความเปิดเผย ความรับผิดชอบต่อสังคม และความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น โดยสืบทอดประเพณีปฏิบัติของผู้ริเริ่มการสหกรณ์ (กรมส่งเสริมสหกรณ์ , 2550 : 9)

**1.3 อุดมการณ์สหกรณ์ (Cooperatives Ideology)** หมายถึง ความเชื่อร่วมกันว่าการช่วยตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์จะนำไปสู่การอยู่ดีกินดี มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม (กรมส่งเสริมสหกรณ์ , 2550 : 9)

ประพันธ์ เสวदनันท์ (2541) อุดมการณ์สหกรณ์ มีดังนี้

1) การเป็นผู้ให้ การดำรงชีวิตของคนทั่วไปมักจะยึดถือ คือ ความดีคือการให้ความช่วยเหลือ การเสีย ทุกคนล้วนแบมือขอ ความเป็นสหกรณ์ของกลุ่มจะเกิดขึ้นไม่ได้ เพราะฉะนั้น ใดซึ่งประชาชนมีความโลภอยู่เกินระดับปกติ ที่นั้นไม่สมควรจัดตั้งสหกรณ์โดยเด็ดขาด ดังนั้นในเรื่องนี้จึงควรเปลี่ยนแปลงเป็น “ความดีคือการให้ ความชั่วคือการรับ” แทนสหกรณ์จึงจะประสบความสำเร็จ

2) น้ำใจสหกรณ์ (Cooperative Spirit) มองในแง่ความรู้สึกของสมาชิกที่ต้องการเข้าร่วมมือกันมากกว่าต้องการแข่งขันกันเอง น้ำใจทางสหกรณ์ถือเป็นอุดมการณ์ขั้นพื้นฐานอันสำคัญยิ่งของขบวนการสหกรณ์ คือ ไม่ว่าเราจะเปลี่ยนแปลงรายละเอียดในเรื่องหลักสหกรณ์อย่างไรก็ตาม ความมีน้ำใจสหกรณ์จะต้องเป็นเงื่อนไขที่ตัวสมาชิกต้องมีขึ้นในจิตใจก่อนเสมอ ความมีน้ำใจทางสหกรณ์ คือ การที่สมาชิกเกิดความรู้สึกว่า ถ้าสมาชิกต้องการช่วยตัวเองให้มีฐานะดีขึ้น จำเป็นต้องเข้าไปร่วมมือกับสมาชิกอื่นๆ เพื่อให้เกิดพลังทางเศรษฐกิจ ในลักษณะสาระสำคัญคือช่วยเหลือตนเองโดยการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

3) ความซื่อสัตย์และความจงรักภักดี (Loyalty) สมาชิกทั้งมวลจะต้องมีภาระผูกพันที่จะต้องติดต่อกิจการกับสหกรณ์ให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เช่น ในประเทศเคนยา รักร เกษตรกรที่เป็นสมาชิกสหกรณ์จะต้องให้คำมั่นสัญญาเป็นสัจจะ 3 ประการ ได้แก่

3.1) สมาชิกสหกรณ์ต้องร่วมซื้อและร่วมขายผลิตผลของตน

3.2) สมาชิกต้องนำผลิตผลมาเก็บไว้ในที่เดียวกัน ณ ร้านสหกรณ์ชวานา

3.3) สมาชิกสหกรณ์จะต้องไม่ขายผลิตผลจากไร่นาโดยตรงให้แก่ผู้ใด

ถ้าจะวาจาเหล่านี้เท่ากับเป็นเครื่องค้ำประกันอุดมการณ์ในเรื่องความซื่อสัตย์ และความจงรักภักดีของสมาชิกสหกรณ์โดยทางอ้อมนั่นเอง

4) การให้บริการแก่สมาชิก (Services) การให้บริการแก่สมาชิกเป็นเป้าหมายสูงสุด เพราะถ้าไม่ใช่เพื่อสมาชิกสหกรณ์ ก็ไม่รู้ว่าจะตั้งสหกรณ์ไปเพื่ออะไร ต้องอย่าลืมว่าสหกรณ์เป็นของ

สมาชิก ดำเนินการโดยสมาชิก และเพื่อสมาชิก

5) การไม่แสวงหากำไรสูงสุด (No profit Maximization) คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์จะต้องไม่มุ่งแสวงหากำไรสูงสุดเป็นหลักในการบริหารงานสหกรณ์ เช่น ถ้าเป็นสหกรณ์การเกษตร ควรกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ให้เหมาะสมให้สหกรณ์พออยู่ได้ และเมื่อสิ้นปีทางบัญชีก็จะเฉลี่ยคืนให้แก่สมาชิกตามส่วนดอกเบี้ยเงินกู้ที่สมาชิกชำระให้แก่สหกรณ์ หรือสหกรณ์จัดหาสินค้าเครื่องอุปโภคบริโภคและอุปกรณ์การผลิตมาจำหน่ายให้แก่สมาชิกในราคาข่อมเยา เป็นต้น

6) สมาชิกสหกรณ์มีจิตใจที่เป็นประชาธิปไตย (Democratic Spirit) สหกรณ์เป็นสถาบันที่เป็นประชาธิปไตยมากที่สุดแห่งหนึ่ง สมาชิกแต่ละคนมีสิทธิออกเสียงได้เพียงเสียงเดียว (one man one vote) ไม่ว่าบุคคลนั้นจะมีทุนเรือนหุ้นในสหกรณ์มากหรือน้อยเพียงใดก็ตาม ทั้งนี้เพื่อป้องกันมิให้สหกรณ์ตกเป็นเครื่องมือแสวงหาประโยชน์ของนายทุนคนใดคนหนึ่งที่แฝงตัวเข้ามาเป็นสมาชิกสหกรณ์ ตัวสมาชิกสหกรณ์เองจำเป็นต้องเป็นบุคคลที่มีจิตใจเป็นประชาธิปไตยตามไปด้วย ยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อสมาชิก ทำใจให้เปิดกว้างยอมเสียผลประโยชน์ส่วนตนให้แก่เพื่อสมาชิกอื่นๆด้วยความเต็มใจ

7) สมาชิกมีภาระผูกพันต้องรับรู้ปัญหาของสหกรณ์ สมาชิกต้องเข้ามารับรู้ปัญหาต่างๆด้วยตนเอง เพื่อพิจารณาปัญหาและรับรู้ในกิจการต่างๆของสหกรณ์ด้วยตนเอง ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันกับเพื่อนสมาชิก เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน การได้รับรู้ปัญหาของเพื่อนสมาชิก เป็นจุดเริ่มต้นแห่งการร่วมมือกันระหว่างสมาชิกอย่างดียิ่ง โดยไม่จำเป็นต้องอาศัยความช่วยเหลือจากภายนอก ความเป็นอิสระในการปกครองตนเอง (Autonomy) จึงเกิดขึ้นในที่สุด

**1.4. หลักการสหกรณ์ (Cooperatives Principles)** หมายถึง แนวทางที่สหกรณ์ยึดถือ เพื่อให้คุณค่าของสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2550 : 9)

ความหมายของคำว่า หลักการสหกรณ์ ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน ดังนี้

วัตกินส์ (W.P. Watkins) อธิบายถึง หลักสหกรณ์ว่า เป็นความคิดที่เป็นหลักฐานภายใต้เงื่อนไขซึ่งเป็นที่ยอมรับในการร่วมมือกันของคนกลุ่มหนึ่ง

มุงเนอร์ (H.H.Munker) อธิบายว่า หลักสหกรณ์คือ แนวทางที่กำหนดลักษณะสำคัญของสมาคมสหกรณ์ ซึ่งเป็นองค์การแบบหนึ่งที่แตกต่างกันจากองค์กรอื่นๆ และหลักสหกรณ์เป็นสิ่งที่ใช้วัดงานที่ปฏิบัติจริง

คูบาชิ (P.R. Dubhashi) กล่าวว่า หลักสหกรณ์เป็นการบรรยายให้เห็นคุณสมบัติขององค์การแบบสหกรณ์

คณะกรรมการหลักสหกรณ์ขององค์การสัมพันธ์ภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ (ICA) ได้ให้คำนิยามหลักสหกรณ์สั้นๆว่า “วิธีปฏิบัติอันจำเป็นที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้โดยเด็ดขาดต่อการบรรลุความมุ่งหมายของสหกรณ์”

โดยสรุป หลักสหกรณ์เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงปรัชญาอุดมการณ์ทางสหกรณ์ โดยสะท้อนให้เห็นความคิดพื้นฐานที่มีอยู่ในสหกรณ์ ซึ่งนักสหกรณ์ทั้งหลายใช้เป็นบรรทัดฐานยึดถือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้น หลักสหกรณ์จึงเป็นทั้งข้อบัญญัติและแนวทางในการดำเนินงานของสหกรณ์ รวมตลอดถึงความสนใจในจิตวิญญาณของสหกรณ์ด้วย ทำให้หลักสหกรณ์ถือเป็นหัวใจของวิสาหกิจสหกรณ์ โดยที่แต่ละข้อจะเป็นอิสระจากข้ออื่นๆไม่ได้ ทุกข้อล้วนมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน หากหลักข้อหนึ่งข้อใดถูกละเลยจะเป็นผลให้หลักข้ออื่นๆลดความสำคัญลงด้วย

หลักสหกรณ์ประกอบด้วยหลักการที่สำคัญ 7 ประการ คือ

**หลักการที่ 1 การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง (Voluntary and Open Membership)**

สหกรณ์เป็นองค์กรแห่งความสมัครใจ ที่เปิดรับบุคคลทั้งหลายที่สามารถใช้บริการของสหกรณ์และเต็มใจรับผิดชอบในฐานะสมาชิก เข้าเป็นสมาชิกโดยปราศจากการกีดกันทางเพศ ลัทธิ เชื้อชาติ การเมือง หรือศาสนา

**หลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย (Democratic Member Control)**

สหกรณ์เป็นองค์กรประชาธิปไตยที่ควบคุมโดยมวลสมาชิก ผู้มีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจ ไม่ว่าจะเป็นบุรุษหรือสตรีผู้ที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้แทนสมาชิก ต้องรับผิดชอบต่อมวลสมาชิกในสหกรณ์ สมาชิกมีสิทธิในการออกเสียงเท่าเทียมกัน (สมาชิก 1 คน 1 เสียง)

**หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก (Member Economic Participation)**

สมาชิกสหกรณ์พึงมีความเที่ยงธรรมใน “การให้” และการควบคุม “การใช้” เงินทุนในสหกรณ์ ตามแนวทางประชาธิปไตย ทุนของสหกรณ์ส่วนหนึ่งต้องเป็นทรัพย์สิน

ส่วนรวมของสหกรณ์ สมาชิกจะได้รับผลตอบแทนสำหรับทุน ตามเงื่อนไขแห่งสมาชิกภาพใน อัตราที่จำกัด (ถ้ามี) มวลสมาชิกเป็นผู้จัดสรรผลประโยชน์ส่วนเกินเพื่อจุดมุ่งหมายประการใด ประการหนึ่ง หรือทั้งหมดดังต่อไปนี้ คือ เพื่อการพัฒนาสหกรณ์ของตน โดยจัดให้เป็นทุนของ สหกรณ์ซึ่งส่วนหนึ่งของทุนนี้ต้องไม่นำมาแบ่งปันกัน เพื่อผลประโยชน์สมาชิกตามส่วนของ ปริมาณธุรกิจที่ทำกับสหกรณ์ และเพื่อสนับสนุนกิจกรรมอื่นใดที่มวลสมาชิกเห็นชอบ

#### **หลักการที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ (Autonomy and Independence)**

สหกรณ์เป็นองค์กรพึ่งพาและปกครองตนเอง โดยการควบคุมของสมาชิก ในกรณี ที่สหกรณ์จำเป็นต้องมีข้อตกลงหรือผูกพันกับองค์กรของรัฐ หรือต้องแสวงหาทุนจากภายนอก สหกรณ์ต้องกระทำภายใต้เงื่อนไขอันเป็นที่มั่นใจว่า มวลสมาชิกจะยังคงไว้ซึ่งอำนาจ ในการ ควบคุมตามแนวประชาธิปไตย และยังคงความเป็นอิสระของสหกรณ์

#### **หลักการที่ 5 การศึกษา ฝึกอบรมและสารสนเทศ (Education , Training and Information)**

สหกรณ์พึงให้การศึกษและการฝึกอบรมแก่สมาชิก ผู้แทนจากการเลือกตั้ง กรรมการ ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นมีความรู้ในบทบาทหน้าที่ความ รับผิดชอบของตน มีความเข้าใจเกี่ยวกับสหกรณ์ มีทักษะและความสามารถมีส่วนช่วยพัฒนา สหกรณ์ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถให้ข่าวสารแก่สาธารณชน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง แก่เยาวชนและผู้เฝ้าทางความคิดในเรื่อง “คุณลักษณะและคุณประโยชน์” ของสหกรณ์

#### **หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ (Co-operation Among Co-operatives)**

สหกรณ์สามารถให้บริการแก่สมาชิกได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและเสริมสร้างความ เข้มแข็งแก่ขบวนการสหกรณ์ได้ โดยการประสานความร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์ประเภท เดียวกัน รวมตัวกันทางธุรกิจเป็นชุมนุมสหกรณ์ระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค ระดับชาติ จนถึง ระดับระหว่างประเทศ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาอย่างเป็นขบวนการ

#### **หลักการที่ 7 การเอื้ออาทรต่อชุมชน (Concern for Community)**

เนื่องจากสมาชิกสหกรณ์เป็นส่วนหนึ่งของชุมชน ดังนั้น สหกรณ์พึงดำเนิน กิจกรรมที่เอื้ออาทรต่อชุมชนอันเป็นการสนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืนของชุมชนตามนโยบายที่มวล สมาชิกเห็นชอบ ซึ่งเป็นการพัฒนาที่ไม่ทำลายทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และระบบนิเวศน์ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2550 : 9 – 12)

**1.5 วิธีการสหกรณ์ (Cooperatives Principles)** หมายถึง การนำหลักการสหกรณ์ มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจการทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อประโยชน์ของมวลสมาชิกและชุมชนโดยไม่ละเว้นหลักการธุรกิจที่ดี (กรมส่งเสริมสหกรณ์ , 2550 : 12)

### 1.6 ประเภทสหกรณ์

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้ออกกฎกระทรวง เมื่อวันที่ 29 มิถุนายน 2548 โดยประกาศในพระราชกิจจานุเบกษา หน้า 1 เล่ม 122 ตอนที่ 63 ก วันที่ 4 สิงหาคม 2548 เพื่อแบ่งประเภทของสหกรณ์ออกเป็น 7 ประเภท คือ

1. สหกรณ์การเกษตร
2. สหกรณ์ประมง
3. สหกรณ์นิคม
4. สหกรณ์ร้านค้า
5. สหกรณ์บริการ
6. สหกรณ์ออมทรัพย์
7. สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน (<http://www.cpd.go.th> : 2559)

### 1.7 เกณฑ์การจัดขนาดของสหกรณ์

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (<http://www.cad.go.th> : 2559) ได้ริเริ่มให้มีการศึกษาเพื่อกำหนดมาตรฐานการจัดขนาดสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรขึ้นในปี 2546 มีวัตถุประสงค์เพื่อจำแนกขนาดสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรเป็นกลุ่มต่างๆ ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่เหมาะสม โดยมีวัตถุประสงค์ของการจัดขนาดสหกรณ์ก็เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดความยุ่งยากซับซ้อนของสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร และนำไปสู่การวางแผนกระจายงานให้กับผู้ตรวจสอบบัญชี นอกจากนี้หน่วยงานภายนอกอื่น เช่น กรมส่งเสริมสหกรณ์ หรือสันนิบาตสหกรณ์อาจนำข้อมูลขนาดสหกรณ์ไปใช้ในการกำหนดนโยบาย หรือแผนปฏิบัติการ ได้อย่างเหมาะสม เนื่องจากข้อมูลทางการเงินของสหกรณ์ในปัจจุบันนี้มีอยู่มากมายไม่อาจตัดสินใจได้ว่าจะเลือกใช้ตัวแปรใดบ้าง ซึ่งใช้เทคนิคการทดสอบทางสถิติวิธีหนึ่ง เพื่อค้นหาและยืนยันว่าตัวแปรใดบ้างที่ส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อการจัดขนาดสหกรณ์มากที่สุดหรือ กล่าวอีกแบบหนึ่งคือตัวแปรใดจะใช้เป็นเกณฑ์ในการจัดขนาดสหกรณ์ ซึ่งมีตัวแปรสามตัว คือ ทุนดำเนินงาน รายได้ธุรกิจหลักและจำนวนสมาชิก ที่มีผลการทดสอบทางสถิติเป็นค่าน้ำหนัก(Factor Loading) สูงสุดสามอันดับแรกมากกว่าตัวแปรอื่นๆ ที่เหลือ แสดงว่าตัวแปรทั้งสามได้แก่ ทุน ดำเนินงาน รายได้จากธุรกิจหลัก และจำนวนสมาชิก มีอิทธิพลหรือส่งผลต่อการจัดขนาดสหกรณ์ มากที่สุดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % จึงนำตัวแปรหรือปัจจัยทั้งสามตัวที่ผ่านการคัดเลือกนั้น ไปเข้าสู่กระบวนการสร้างช่วงชั้นเพื่อแบ่งแยกสหกรณ์ออกเป็นขนาดที่แตกต่างกันต่อไป

ด้วยประกาศกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เรื่อง การกำหนดเกณฑ์การจัดขนาดสหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกร พ.ศ. 2556 ว่าด้วยคณะทำงานประเมินและทบทวนเกณฑ์ในการวัดผลทางการเงิน ได้ดำเนินการทบทวนเกณฑ์การจัดขนาดสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรใหม่ เพื่อถือใช้ในปี 2556 ด้วยเหตุผลสำคัญ คือ เกณฑ์เดิมถือใช้มานานถึง 10 ปี กับสภาพข้อเท็จจริงของข้อมูลตัวแปรที่ใช้วัดขนาดเปลี่ยนแปลงไปค่อนข้างมากหลายเท่าตัว ส่งผลให้การจัดขนาดสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรเริ่มไม่ตรงกับข้อเท็จจริงมากยิ่งขึ้น และมีผลต่อการจัดสรรกรอบอัตราค่าจ้างและการวางแผนบริหารงานสอบบัญชีด้วยเช่นกัน โดยได้นำ เสนอและเห็นชอบจากที่ประชุมผู้บริหารของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ครั้งที่ 4/2556 วันที่ 30 มกราคม 2556 ดังนั้น เพื่อให้เป็นผลในทางปฏิบัติจึงได้จัดทำประกาศ เรื่อง การกำหนดเกณฑ์การจัดขนาดสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร พ.ศ. 2556 เพื่อให้ทุกหน่วยงานในสังกัดและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบถึงการเปลี่ยนแปลงการจัดขนาดสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรใหม่ และถือใช้ปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันตลอดไป รวมทั้งมีข้อกำหนดว่า

1) จะมีการดำเนินการเปลี่ยนแปลงเกณฑ์การจัดขนาดสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรใหม่ในทุก 4 ปี เพื่อให้สอดคล้องตามสถานการณ์ปัจจุบัน โดยมอบหมายให้กลุ่มวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงินเป็น ผู้ดำเนินการ

2) เกณฑ์การจัดขนาดของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรที่ดำเนินการแล้วเสร็จจะนำขึ้น เผยแพร่ปรากฏบนเว็บไซต์กรมตรวจบัญชีสหกรณ์เห็นชัดเจนในรอบ 4 ปี

3) มีโปรแกรมการจัดขนาดรายสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร สนับสนุนเพื่อการใช้งานโดยกลุ่มวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงิน และ

4) เว้นแต่จะมีเหตุผลและความจำเป็นพิเศษและเร่งด่วนอันอาจเกิดความเสียหายแก่ราชการ หรือสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรและประชาชน

เกณฑ์การจัดขนาดสหกรณ์ เป็นเกณฑ์ที่ใช้วัดขนาดของสหกรณ์แต่ละแห่ง โดยใช้ตัวแปรในการวิเคราะห์ขนาดของสหกรณ์ ได้แก่ สมาชิก ทุนดำเนินงาน รายได้ธุรกิจหลัก แบ่งออกเป็น 12 ช่วง การให้น้ำหนักตัวแปรไม่เท่ากันและจัดแบ่งขนาดของสหกรณ์ออกเป็น 4 ขนาด ได้แก่ ขนาดใหญ่มาก ใหญ่ กลาง และเล็ก

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์การเกษตร

### 2.1 ความหมายของสหกรณ์การเกษตร

สหกรณ์การเกษตร หมายถึง สหกรณ์ที่เกษตรกรรวมตัวกันจัดตั้งขึ้นในหมู่ผู้มีอาชีพทางการเกษตร เพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิกทั้งในด้านเงินทุน



การผลิต การจำหน่ายและช่วยยกระดับฐานะความเป็นอยู่ของเกษตรกรสมาชิกให้ดีกว่าเดิม (สุโขทัยธรรมาธิราช, 2541 : 155)

สหกรณ์การเกษตร หมายถึง สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ผู้มีอาชีพทางการเกษตร รวมตัวกันจัดตั้งขึ้น และจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลต่อนายทะเบียนสหกรณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกดำเนินกิจกรรมร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิก และช่วยยกระดับฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น (สมพงษ์ เพ็ญ อารมณ, 2549 : 86)

สหกรณ์การเกษตร หมายถึง สหกรณ์ที่เกษตรกรรวมตัวกันจัดตั้งขึ้น เพื่อแก้ไขความเดือดร้อนด้านเงินทุน การผลิต การจำหน่ายและช่วยยกระดับฐานะความเป็นอยู่ของเกษตรกรสมาชิกให้ดีกว่าเดิม ดังนั้น สหกรณ์การเกษตรจึงมีหน้าที่ในการส่งเสริมการผลิตเพื่อเพิ่มพูนรายได้ให้แก่เกษตรกรที่เป็นสมาชิก อันหมายถึง การดำเนินงานของสหกรณ์ในหลายๆด้าน อาทิ การให้สินเชื่อเกษตรกร การรับฝากเงิน การจัดหาสินค้า เครื่องมือและอุปกรณ์การผลิตมาจำหน่ายแก่สมาชิก ตลอดจนการรวบรวมผลผลิตของสมาชิกออกจำหน่ายหรือแปรรูปการส่งเสริมการเกษตร และติดตั้งเครื่องสูบน้ำ จัดระบบการส่งน้ำ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่การเพาะปลูกของสมาชิกมากยิ่งขึ้น (สุโขทัยธรรมาธิราช, 2548 : 48)

สหกรณ์การเกษตร หมายถึง สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นเพื่อส่งเสริมการผลิตทางการเกษตร และดำเนินธุรกิจช่วยเหลือเกษตรกรในฐานะผู้ผลิต โดยดำเนินธุรกิจในหลายด้าน เริ่มตั้งแต่การให้สินเชื่อการผลิตทางการเกษตรแก่สมาชิก จัดหาวัสดุอุปกรณ์การเกษตร เครื่องมือทุนแรง รวมทั้งเครื่องจักรกลทางการเกษตรและเครื่องอุปโภคบริโภคมาจำหน่ายให้แก่สมาชิก ตลอดจนรวบรวมผลผลิตของสมาชิกมาจัดการขายหรือแปรรูปออกจำหน่าย ปรับปรุงบำรุงที่ดิน ส่งเสริมการเกษตรและให้บริการอื่นๆตามความต้องการของสมาชิก (สุโขทัยธรรมาธิราช, 2549 : 106)

สรุป สหกรณ์การเกษตรหมายถึง องค์กรที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ผู้ประกอบการอาชีพทางการเกษตร โดยเกษตรกรรวมตัวกันและขอจดทะเบียนต่อนายทะเบียนสหกรณ์เพื่อขอจัดตั้งสหกรณ์ ซึ่งเมื่อนายทะเบียนสหกรณ์รับจดทะเบียนแล้วก็มีสถานะเป็นนิติบุคคลตามกฎหมาย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สมาชิกดำเนินกิจการร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิก และช่วยยกระดับฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น

จากข้อมูลสารสนเทศของกรมส่งเสริมสหกรณ์ สหกรณ์การเกษตรหมายถึง สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ผู้มีอาชีพทางการเกษตรรวมกันจัดตั้งขึ้น และจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลต่อนายทะเบียนสหกรณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกดำเนินกิจการร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิก และช่วยยกระดับฐานะความเป็นอยู่ของ

สมาชิกให้ดีขึ้น เนื่องจากการประกอบอาชีพของเกษตรกรมักประสบปัญหาต่างๆ ที่สำคัญมีดังนี้ (<http://www.cpd.go.th> : 2559)

- 1) ขาดแคลนเงินทุน เงินทุนที่ใช้ในการประกอบอาชีพไม่เพียงพอ ต้องกู้ยืมจากพ่อค้าหรือนายทุนในท้องถิ่น ซึ่งต้องเสียดอกเบี้ยแพง
- 2) ขาดแคลนที่ดินทำกิน เกษตรกรบางรายมีที่ดินทำกินน้อย บางรายไม่มีที่ดินทำกินเป็นของตนเอง ต้องเช่าที่ดินผู้อื่นทำกิน โดยเสียค่าเช่าแพงและถูกเอารัดเอาเปรียบจากการเช่า
- 3) ปัญหาการผลิต เกษตรกรขาดความรู้เกี่ยวกับการผลิตสมัยใหม่ที่ถูกต้อง เช่น การใช้ปุ๋ย ยาฆ่าแมลง ยาปราบศัตรูพืช พันธุ์พืช พันธุ์สัตว์ ทำให้ผลผลิตที่ได้รับต่ำไม่คุ้มกับการลงทุน นอกจากนั้นผลผลิตที่ได้ไม่มีคุณภาพ และไม่เป็นที่ต้องการของตลาด
- 4) ขาดปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็น เช่น ระบบชลประทาน
- 5) ปัญหาการตลาด เกษตรกรถูกเอารัดเอาเปรียบในเรื่องการชั่ง ตวง วัด และมีความจำเป็นต้องจำหน่ายผลผลิตตามฤดูกาล เนื่องจากไม่มีที่เก็บรักษาผลผลิต จึงถูกกดราคาจากพ่อค้าเป็นเหตุให้ไม่มีรายได้เพื่อนำมาใช้จ่ายในครอบครัว

จากปัญหาที่เกษตรกรประสบอยู่ทั่วไปดังกล่าวมาแล้วข้างต้น เป็นเรื่องยากที่เกษตรกรแต่ละคนจะแก้ปัญหาทุกอย่างได้สำเร็จตามลำพังตนเอง ดังนั้น เกษตรกรจะต้องร่วมมือกันแก้ไขปัญหาและรวมกลุ่มกันจัดตั้งเป็นสหกรณ์การเกษตร จัดทะเบียนให้ถูกต้องตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกสหกรณ์ดำเนินธุรกิจร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และช่วยเหลือส่วนรวม โดยใช้หลักคุณธรรม จริยธรรมอันดีงามตามพื้นฐานของมนุษย์ ก่อให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกสหกรณ์และส่วนรวมให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี ทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคมตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์ ซึ่งจะสามารถทำให้สมาชิกสหกรณ์มีปัจจัยการผลิตเพิ่มขึ้นจากการกู้เงินสหกรณ์ในอัตราดอกเบี้ยต่ำมาประกอบอาชีพ ทำให้มีที่ดินทำกินเป็นของตนเองหรือมีที่ดินทำกินมากกว่าเดิม รวมทั้งได้รับความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีในการผลิตตั้งแต่การใช้พันธุ์พืช พันธุ์สัตว์ การใช้ปุ๋ย การใช้ยาปราบศัตรูพืช การเก็บรักษาผลผลิตอย่างมีคุณภาพ ผลผลิตที่ได้จึงเป็นที่ต้องการของตลาด ส่งผลให้สหกรณ์และบุคคลในครอบครัวมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา และการอนามัย (<http://www.cpd.go.th> : 2559)

## 2.2 ประเภทของสหกรณ์การเกษตร

ปัจจุบันสหกรณ์การเกษตรที่ดำเนินการในประเทศไทย แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ (บุญมี จันทรวงศ์, 2543)

- 1) สหกรณ์การเกษตรทั่วไป คือ สหกรณ์การเกษตรระดับอำเภอต่างๆ ที่อยู่ในความอนุเคราะห์ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่กำหนดและจัดตั้งให้มีครบทุกอำเภอ มีวัตถุประสงค์

เพื่อดำเนินธุรกิจร่วมกันทั้งในด้านสินเชื่อ ด้านการฝากเงิน ด้านการซื้อ ด้านการขาย ด้านการแปรรูปและการบำรุงที่ดิน โดยให้เงินทุนของสหกรณ์เอง หรือจากการกู้ยืมจากแหล่งเงินทุนอื่นๆ เพื่อส่งเสริมการสหกรณ์

2) สหกรณ์การเกษตรในเขตพัฒนา ได้แก่ สหกรณ์การเกษตรในเขต รพช. ของสำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบท สหกรณ์การเกษตร ทรบ.กลาง ของกองบัญชาการทหารสูงสุด ที่เข้าไปจัดการในพื้นที่เขตแทรกซึม และสหกรณ์การเกษตรในเขตนิคมของกรมประชาสงเคราะห์ ซึ่งการจัดตั้งสหกรณ์การเกษตรในเขตพัฒนานี้เป็น โครงการร่วมกันส่วนราชการอื่นๆ ที่ประสงค์ จะใช้วิธีการสหกรณ์เข้าไปช่วยในพื้นที่ที่ส่วนราชการนั้นเป็นเจ้าของเรื่อง โดยใช้เงินทุนของส่วนราชการนั่นเอง

3) สหกรณ์การเกษตรในรูปพิเศษ คือ สหกรณ์การเกษตรที่จัดตั้งตามกลุ่มอาชีพ โดยเฉพาะ เช่น กลุ่มผู้ผลิต กลุ่มผู้ปลูก ได้แก่ สหกรณ์ผู้ผลิตไม้ดอกไม้ประดับแห่งประเทศไทย สหกรณ์ผู้ผลิตใบยาสูบ สหกรณ์ผู้ปลูกหมอนเลี้ยงไหม กลุ่มชาวไร่ชาวนา ได้แก่ สหกรณ์การเกษตรบางมด สหกรณ์ชาวนาคำเนินสะดวก และสหกรณ์ชาวไร่ยาสูบ กลุ่มผู้เลี้ยงสัตว์ ได้แก่ สหกรณ์โคนม สหกรณ์ผู้เลี้ยงสุกร สหกรณ์ผู้เลี้ยงกระต่าย

### 2.3 วัตถุประสงค์ของสหกรณ์การเกษตร

ทั้งนี้ สหกรณ์การเกษตรจะมีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้ง ดังนี้ (<http://www.cpd.go.th> : 2559)

- 1) จัดให้มีเงินกู้หรือสินเชื่อแก่สมาชิกสหกรณ์ เพื่อการประกอบอาชีพหรือใช้จ่ายที่จำเป็น
- 2) ส่งเสริมให้สมาชิกสหกรณ์รู้จักการออมทรัพย์ โดยการรับฝากเงินจากสมาชิกสหกรณ์
- 3) ช่วยเหลือสมาชิกสหกรณ์ในด้านการจัดหาวัสดุอุปกรณ์การเกษตร และเครื่องอุปโภคบริโภคที่จำเป็นมาจำหน่ายแก่สมาชิกสหกรณ์
- 4) ช่วยเหลือสมาชิกสหกรณ์ในการจำหน่ายผลิตผลของสมาชิกสหกรณ์ให้ได้ราคาดี ไม่ถูกกดราคาจากพ่อค้าคนกลาง โดยการรวบรวมผลิตผลที่สมาชิกผลิตได้แล้วติดต่อจำหน่ายแก่ผู้ซื้อคราวละมากๆ ทำให้ได้ราคาสูงกว่าที่สมาชิกสหกรณ์แต่ละคนจะทำการจำหน่ายเอง ทั้งยังให้ความเป็นธรรมในด้านการชั่ง ตวง วัด และคัดคุณภาพผลิตผลจากสมาชิกสหกรณ์อีกด้วย
- 5) ช่วยเหลือสมาชิกสหกรณ์โดยนำผลิตผลที่สมาชิกสหกรณ์ผลิตได้แปรรูปก่อนนำไปขายเพื่อให้ได้ราคาดี รวมถึงส่งเสริมการผลิตสินค้า อุตสาหกรรมในครัวเรือนหรือการประกอบอาชีพอย่างอื่นในหมู่สมาชิกสหกรณ์และครอบครัวสมาชิกสหกรณ์ รวมทั้งการส่งเสริมความรู้ในการผลิตทางอุตสาหกรรม เพื่อให้สมาชิกสหกรณ์มีอาชีพและรายได้มั่นคง

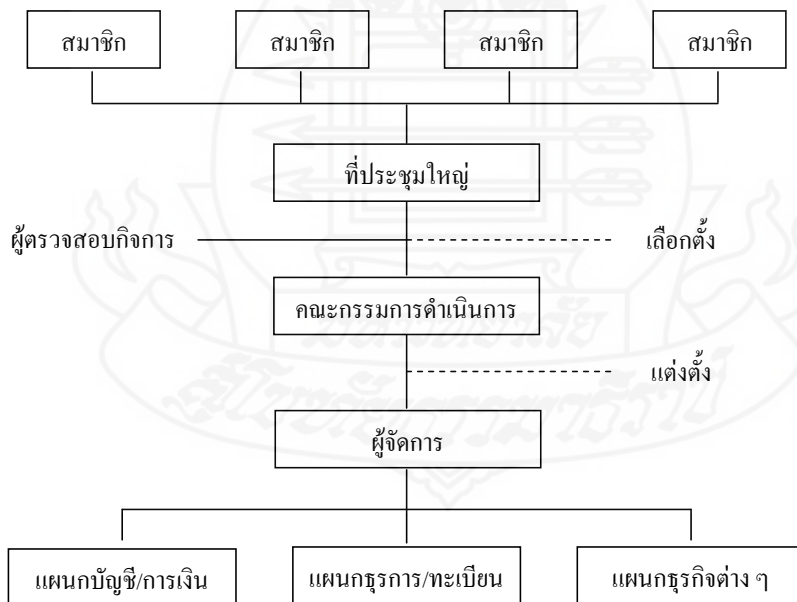
6) ส่งเสริมและเผยแพร่อาชีพทางการเกษตร โดยการให้บริการช่วยเหลือเกษตรกรในด้านการเพาะปลูก ตลอดจนเผยแพร่ความรู้และส่งเสริมการเกษตร เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกสหกรณ์

วัตถุประสงค์ดังกล่าวนี้ เป็นเพียงวัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สหกรณ์การเกษตร ควรจะกำหนดไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์ เพื่อเป็นกรอบในการดำเนินงาน อย่างไรก็ตาม สหกรณ์สามารถกำหนดวัตถุประสงค์เพิ่มเติมอีกได้ตามความจำเป็นและความเหมาะสมของแต่ละสหกรณ์

**2.4 โครงสร้างภายในของสหกรณ์การเกษตร**

ภาสันต์ นุพาสันต์และคณะ (2550 : 191) การบริหารงานของสหกรณ์ที่ 7 ประเภท จะยึดหลักเดียวกัน คือ บริหารงานโดยสมาชิก สมาชิกทุกๆ คน จะเลือกตัวแทนซึ่งเรียกว่า “คณะกรรมการดำเนินการ” จากที่ประชุมใหญ่ คณะกรรมการดำเนินการมีหน้าที่กำหนดนโยบายการบริหารงานให้สหกรณ์ โดยจัดจ้าง “ผู้จัดการ” ให้ปฏิบัติงานในสหกรณ์ ภายใต้การควบคุมดูแลของคณะกรรมการดำเนินการ

โครงสร้างภายในของสหกรณ์ มีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้



ภาพที่ 2.1 โครงสร้างภายในของสหกรณ์

ที่มา : ภาสันต์ นุพาสันต์ และคณะ (2550: 192)

1) สมาชิก หมายถึง ผู้ลงชื่อขอจดทะเบียนสหกรณ์และผู้ที่มีชื่ออยู่ในบัญชีของผู้ที่จะเป็นสมาชิกสหกรณ์ รวมทั้งผู้ที่สมัครเป็นสมาชิกภายหลังที่สหกรณ์ได้จดทะเบียนแล้ว โดยถือว่าได้เป็นสมาชิกเมื่อได้ชำระค่าหุ้นตามจำนวนที่จะถือครบถ้วนแล้ว

คุณสมบัติของสมาชิก คือ

- 1) ตั้งบ้านเรือนและประกอบอาชีพในท้องที่ดำเนินงานของสหกรณ์
- 2) เป็นบุคคลธรรมดาและบรรลุนิติภาวะ
- 3) เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ ขยันขันแข็ง ในการประกอบอาชีพและรู้จัก

ประหยัด

- 4) ไม่เป็นคนไร้ความสามารถ หรือเสมือนไร้ความสามารถ
- 5) ไม่เป็นบุคคลล้มละลาย หรือมีหนี้สินล้นพ้นตัว
- 6) ไม่เคยถูกให้ออกจากสหกรณ์ใดๆ โดยมีความผิด

สิทธิหน้าที่ของสมาชิกสหกรณ์

- 1) เป็นเจ้าของสหกรณ์ โดย

ถือหุ้นกับสหกรณ์

มีทรัพย์สินอยู่ในสหกรณ์

มีหนี้สินอยู่ในสหกรณ์

มีส่วนรับผิดชอบต่อสหกรณ์

มีส่วนได้เสียในสหกรณ์

- 2) มีสิทธิในการใช้บริการของสหกรณ์

มีสิทธิในการควบคุมสหกรณ์

มีสิทธิในการตรวจสอบสหกรณ์

มีสิทธิในการเข้าประชุมใหญ่

มีสิทธิในการสมัครเป็นกรรมการสหกรณ์

มีสิทธิเลือกตั้งกรรมการสหกรณ์

- 3) มีหน้าที่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

มติคณะกรรมการ และคำสั่งของสหกรณ์

มีหน้าที่เข้าร่วมประชุม

มีหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสหกรณ์

มีหน้าที่สอดส่องดูแลกิจการของสหกรณ์

2) ที่ประชุมใหญ่ของสมาชิก สหกรณ์จะมีการประชุมสมาชิกทั้งหมดหรือผู้แทนสมาชิกอย่างน้อยปีละครั้ง เรียกว่า การประชุมใหญ่ เพื่อพิจารณาเรื่องต่างๆ ดังนี้

- 1) รับทราบเรื่องการรับสมาชิกเข้าใหม่และลาออกจากสหกรณ์
  - 2) กำหนดวงเงินกู้ยืม
  - 3) กำหนดค่าพาหนะและเบี้ยเลี้ยงของคณะกรรมการดำเนินการ
  - 4) เลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการหรือถอดถอนกรรมการดำเนินการทั้งคณะหรือรายตัว
  - 5) เลือกตั้งผู้ตรวจสอบกิจการ
  - 6) พิจารณานุมัติบังคับและรายงานประจำปี
  - 7) พิจารณาจัดสรรกำไรสุทธิประจำปี
  - 8) พิจารณาแก้ไขเพิ่มเติมข้อบังคับ
  - 9) พิจารณากำหนดนโยบายการดำเนินงานของสหกรณ์
  - 10) พิจารณารายงานของผู้ตรวจสอบกิจการ
  - 11) พิจารณาข้ออุทธรณ์ของสมาชิกเกี่ยวกับมติของคณะกรรมการดำเนินการ
  - 12) พิจารณาและปฏิบัติตามคำสั่งหรือคำแนะนำของนายทะเบียนสหกรณ์  
รองนายทะเบียนสหกรณ์ ผู้ตรวจการสหกรณ์ ผู้สอบบัญชี พนักงานเจ้าหน้าที่ซึ่งนายทะเบียน  
สหกรณ์มอบหมาย หรือเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์
  - 13) พิจารณาลงมติให้สหกรณ์สมัครเข้าเป็นสมาชิกของชุมนุมสหกรณ์หรือ  
ให้เข้าร่วมกับสหกรณ์อื่นในการจัดตั้งชุมนุมสหกรณ์
  - 14) พิจารณาให้ความร่วมมือและประสานงานกับสันนิบาตสหกรณ์แห่ง  
ประเทศไทย ในการส่งเสริมและเผยแพร่กิจการสหกรณ์ ตลอดจนการรับคำแนะนำช่วยเหลือทาง  
วิชาการสหกรณ์และการศึกษาฝึกอบรมวิชาการเกี่ยวกับกิจการสหกรณ์
  - 15) พิจารณาควบสหกรณ์และแยกสหกรณ์
- 3) คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ หมายถึง สมาชิกสหกรณ์ที่ได้รับเลือกตั้ง  
จากที่ประชุมใหญ่ให้เป็นคณะกรรมการดำเนินการ ซึ่งประกอบด้วย ประธานกรรมการ 1 คน และ  
กรรมการอื่นอีกไม่เกิน 14 คน คณะกรรมการเป็นผู้ดำเนินกิจการและเป็นผู้แทนสหกรณ์ในกิจการอื่นเกี่ยวกับ  
บุคคลภายนอก
- อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการ
- 1) กำหนดระเบียบถือใช้ในสหกรณ์
  - 2) กำหนดนโยบายและควบคุมกิจการธุรกิจให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์
  - 3) ปฏิบัติตามคำสั่งนายทะเบียนสหกรณ์ รองนายทะเบียนสหกรณ์ ผู้ตรวจการ  
สหกรณ์ ผู้สอบบัญชี หรือเจ้าหน้าที่ซึ่งนายทะเบียนมอบหมาย
  - 4) พิจารณาการรับสมาชิกและสมาชิกออก
  - 5) แต่งตั้ง หรือจ้าง ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่

- 6) มอบหมายอำนาจหน้าที่ให้บุคคลที่เหมาะสม
  - 7) แต่งตั้งบุคคลภายนอกเป็นที่ปรึกษาสหกรณ์
  - 8) อนุมัติรายการการเงินที่สำคัญ
  - 9) พิจารณารายงานกิจการประจำเดือน หรือรายงานอื่น
  - 10) ดำเนินการประชุมใหญ่
  - 11) เสนอแนะการจัดสรรกำไรสุทธิ เสนอแผนงานงบประมาณต่อที่ประชุมใหญ่
  - 12) ดำเนินการเกี่ยวกับทรัพย์สิน
  - 13) เป็นตัวแทนสหกรณ์ในการทำนิติกรรม
- ความรับผิดชอบของคณะกรรมการดำเนินการ
- 1) รับผิดชอบทั้งคณะ กรณีสหกรณ์ดำเนินการยี่ดัวตุลประสงค์ หรือกรณีละเว้นการปฏิบัติหน้าที่
  - 2) รับผิดชอบรายงานกรณีลงมติที่ไม่ชอบ
  - 4) ผู้ตรวจสอบกิจการ เป็นบุคคลหรือคณะบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งจากที่ประชุมใหญ่โดยเป็นผู้มีคุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถ ในด้านกิจการ ธุรกิจ บัญชี การเงิน การสหกรณ์
- บทบาทหน้าที่ของผู้ตรวจสอบกิจการ
- 1) ตรวจสอบเอกสารทุกธุรกิจ ทุกกิจการของสหกรณ์
  - 2) ตรวจสอบหลักฐานต่าง ๆ ในสหกรณ์
  - 3) ตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผนงาน การใช้จ่ายงบประมาณ
  - 4) ติดตามผลการดำเนินงานของคณะกรรมการดำเนินการ
  - 5) ตรวจสอบหลักประกัน การจัดจ้างเจ้าหน้าที่สหกรณ์
  - 6) เข้าประชุมใหญ่เสนอผลการตรวจสอบกิจการ
- 5) ฝ่ายจัดการ เป็นบุคคลที่คณะกรรมการดำเนินการจัดจ้างให้ปฏิบัติงานตามที่มอบหมาย โดยได้รับค่าตอบแทนจากสหกรณ์
- บทบาทหน้าที่ของฝ่ายจัดการ มีหน้าที่ดำเนินงานกิจการธุรกิจของสหกรณ์ ดังนี้
- 1) จัดทำหลักฐาน เอกสารที่เกี่ยวข้อง
  - 2) ทำแผนปฏิบัติงานตามนโยบายของสหกรณ์
  - 3) รายงานผลการดำเนินงานกิจการ
  - 4) รับผิดชอบการเงิน การบัญชี พัสดุ ครุภัณฑ์
  - 5) ปฏิบัติงานอื่นๆ

## 2.5 การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเกษตร

สหกรณ์การเกษตรดำเนินธุรกิจ เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และช่วยเหลือส่วนรวม ดังนี้ (<http://www.cpd.go.th> : 2559)

**2.5.1 ธุรกิจรับฝากเงิน** เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักและเห็นคุณค่าประโยชน์ของการออมทรัพย์ และเพื่อเป็นการระดมทุนในสหกรณ์ สหกรณ์จะรับฝากเงินจากสมาชิก 2 ประเภท คือ เงินฝากออมทรัพย์ และเงินฝากออมทรัพย์พิเศษ โดยสหกรณ์จะจ่ายดอกเบี้ยให้อัตราเดียวกับธนาคารพาณิชย์ หรือในอัตราที่สูงกว่า ตามฐานะทางการเงินของแต่ละสหกรณ์

**2.5.2 ธุรกิจสินเชื่อ** เมื่อเกษตรกรรวมตัวกันเป็นสหกรณ์สามารถสร้างความเชื่อถือให้กับสถาบันการเงิน หน่วยงานของทางราชการและบุคคลต่างๆ ไป โดยสหกรณ์จัดหาเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ มาให้สมาชิกนำไปลงทุนเพื่อการเกษตร ซึ่งสหกรณ์จะพิจารณาจากแผนการดำเนินงานหรือแผนการใช้เงินกู้ของสมาชิกประกอบการให้เงินกู้ เช่น สหกรณ์อาจให้เงินกู้แก่สมาชิกเพื่อนำไปซื้อวัสดุการเกษตร ค่าใช้จ่ายที่จำเป็นในครอบครัว หรือเพื่อนำไปบุกเบิกปรับปรุงที่ดิน หรือจัดซื้อที่ดินการเกษตร ในกรณีที่มีสมาชิกไม่มีที่ดินทำกิน หรือมีน้อยไม่เพียงพอทำการเกษตร

**2.5.3 ธุรกิจการซื้อ** คือ การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเกษตร เช่น ปุ๋ยยาปราบศัตรูพืช เมล็ดพืช และสิ่งของที่จำเป็นมาจำหน่ายแก่สมาชิก โดยจะสำรวจความต้องการของสมาชิกก่อน แล้วสหกรณ์จะเป็นผู้จัดหาจำหน่ายต่อไป เพราะการรวมซื้อในปริมาณมากจะทำให้ซื้อได้ในราคาที่ต่ำลง และเมื่อถึงสิ้นปีหากสหกรณ์มีกำไรก็จะนำเงินจำนวนนี้มาเฉลี่ยคืนให้แก่สมาชิก

**2.5.4 ธุรกิจการขาย** หรือการรวบรวมผลผลิตให้แก่สมาชิก ทำให้มีอำนาจในการต่อรองมากขึ้น ผลผลิตจะขายได้ในราคาสูงขึ้น สมาชิกไม่ถูกเอารัดเอาเปรียบจากพ่อค้าในเรื่องการชั่ง ตวง วัด หรือถูกกดราคาในการรับซื้อผลผลิต

**2.5.5 ธุรกิจแปรรูปผลิตผลทางการเกษตรและการผลิตสินค้า** เป็นธุรกิจที่เกิดจากการนำผลิตผลที่สหกรณ์รวบรวม/จัดหามาแปรรูปเป็นสินค้าสำเร็จรูปเพื่อขายต่อ ตลอดจนการส่งเสริมให้สมาชิกผลิตสินค้าเพื่อนำมาขายตามที่กำหนดไว้ในระเบียบของสหกรณ์

**2.5.6 ธุรกิจให้บริการและส่งเสริมการเกษตร** เป็นธุรกิจที่เกิดจากการที่สหกรณ์ให้บริการช่วยเหลือเกษตรกรในด้านการเผยแพร่ความรู้และส่งเสริมการเกษตร การวางแผนเพาะปลูก ตลอดจนการให้บริการและบำรุงที่ดินเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่การเพาะปลูกของสมาชิก เช่น การให้บริการสูบน้ำ ปรับพื้นที่ การให้บริการไถ ไร่/นา การจัดระบบส่งน้ำ ตามที่กำหนดไว้ในระเบียบของสหกรณ์



## 2.6 บทบาทของสหกรณ์การเกษตร

สหกรณ์การเกษตร ทำหน้าที่เป็นทั้งสถาบันทางเศรษฐกิจและสังคมชนบท ซึ่งสามารถแยกได้ดังนี้คือ (ประยงค์ สายประเสริฐ, 2533: 5)

### 2.6.1 สถาบันทางเศรษฐกิจ

- 1) สถาบันเงินทุน มีหน้าที่จัดหาเงินทุนให้สมาชิกกู้ยืมไปประกอบอาชีพ
- 2) สถาบันการผลิต มีหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนการผลิต
- 3) สถาบันการตลาด มีหน้าที่จัดหาสินค้ามาจำหน่ายแก่สมาชิก
- 4) สถาบันธุรกิจ มีหน้าที่จัดการทางการเงิน

### 2.6.2 สถาบันทางสังคม

- 1) สถาบันพัฒนาและจัดสรรที่ดิน มีหน้าที่จัดสรรที่ดินให้ประชาชนจัดหาและอำนวยความสะดวกให้แก่สมาชิกในการประกอบอาชีพ
- 2) สถาบันพัฒนาชนบท มีหน้าที่ร่วมพัฒนาชุมชน
- 3) สถาบันพัฒนาทางสังคม มีหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการแลกเปลี่ยนและเผยแพร่ข่าวสาร พบปะสังสรรค์ แลกเปลี่ยนความรู้ในหมู่สมาชิก รวมถึงเป็นศูนย์กลางในการอภิปรายปัญหา และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในด้านเศรษฐกิจ การเมือง ศาสนา และสังคม

### 2.6.3 สถาบันทางการศึกษา มีหน้าที่ให้การส่งเสริมการศึกษา

**2.6.4 สถาบันทางการปกครอง** สหกรณ์เป็นองค์กรที่ปกครองตนเองโดยอิสระที่มีการบริหารและดำเนินการเองโดยสมาชิก จึงเป็นแบบฉบับที่ดีขององค์กรปกครองในท้องถิ่น

## 2.7 ประโยชน์ของสหกรณ์การเกษตร

จากปัญหาที่เกษตรกรประสบอยู่ทั่วไป ดังกล่าวมาแล้วข้างต้น เป็นเรื่องยากที่เกษตรกรแต่ละคน จะแก้ปัญหาได้สำเร็จตามลำพังตนเอง หนทางที่จะสำเร็จได้ โดยเกษตรกรจะต้องร่วมมือกันแก้ปัญหา โดยการรวมกลุ่มกันเป็นสหกรณ์และจดทะเบียนให้ถูกต้องตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ทั้งนี้เพราะสหกรณ์สามารถช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ได้ดังนี้ (<http://www.cpd.go.th> : 2559)

**2.7.1 ธุรกิจการซื้อ** คือ การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเกษตร เช่น ปุ๋ย ยาปราบศัตรูพืช เมล็ดพืช และสิ่งของที่จำเป็นมาจำหน่ายแก่สมาชิก โดยจะสำรวจความต้องการของสมาชิกก่อน แล้วสหกรณ์จะเป็นผู้จัดหาจำหน่ายต่อไป ซึ่งเพราะการรวมซื้อในปริมาณมาก จะทำให้ซื้อได้ในราคาที่ต่ำลง และเมื่อถึงสิ้นปีหากสหกรณ์มีกำไรก็จะเงินจำนวนนี้มาเฉลี่ยคืนแก่สมาชิกด้วย

**2.7.2 ธุรกิจขายหรือการรวบรวมผลผลิต** ให้แก่สมาชิกทำให้มีอำนาจการต่อรองมากขึ้น ผลผลิตจะขายได้ในราคาสูง สมาชิกไม่ถูกเอารัดเอาเปรียบจากพ่อค้าในเรื่องการชั่ง ตวง วัด หรือถูกกดราคาในการรับซื้อผลผลิต

### 2.7.3 ธุรกิจธนกิจ (สินเชื่อ)

1) การให้เงินกู้ เมื่อเกษตรกรรวมตัวกันเป็นสหกรณ์สามารถสร้างความเชื่อถือให้กับสถาบันการเงิน หน่วยงานของทางราชการและบุคคลทั่วไป โดยสหกรณ์จะจัดหาเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำมาให้สมาชิกนำไปลงทุนเพื่อการเกษตร ซึ่งสหกรณ์จะพิจารณาจากแผนดำเนินการหรือแผนการใช้เงินกู้ของสมาชิกประกอบการให้เงินกู้ เช่น สหกรณ์อาจให้เงินกู้แก่สมาชิกเพื่อนำไปซื้อวัสดุการเกษตร ค่าใช้จ่ายที่จำเป็นในครอบครัว หรือเพื่อนำไปบุกเบิกปรับปรุงที่ดิน หรือจัดซื้อที่ดินการเกษตร ในกรณีที่สมาชิกไม่มีที่ดินทำกิน หรือมีน้อยไม่เพียงพอต่อการทำการเกษตร

2) การรับฝากเงิน เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักและเห็นคุณค่าประโยชน์ของการออมทรัพย์ และเพื่อเป็นการระดมทุนในสหกรณ์ สหกรณ์จะรับเงินฝากจากสมาชิก 2 ประเภทคือ เงินฝากออมทรัพย์ และเงินฝากประจำ โดยสหกรณ์จะจ่ายดอกเบี้ยในอัตราเดียวกับธนาคารพาณิชย์

**2.7.4 ธุรกิจการส่งเสริมอาชีพและบริการ** สหกรณ์อาจจัดให้มีเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ทางด้านเกษตรคอยให้ความรู้และคำแนะนำทางด้านเกษตร หรืออาจขอความร่วมมือจากหน่วยราชการอื่น ในการให้คำปรึกษาแนะนำให้สมาชิกมีความรู้ ความเข้าใจในหลักวิชาการแผนใหม่ ตลอดจนการวางแผนการผลิตให้สามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและปริมาณตรงกับความต้องการของตลาด นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้กลุ่มแม่บ้านสหกรณ์ทำอาชีพเสริมเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับครอบครัว

**2.7.5 การศึกษาอบรม** สหกรณ์จะจัดให้มีการศึกษาอบรมแก่สมาชิก คณะกรรมการสหกรณ์ ผู้จัดการ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์อยู่เสมอ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบถึงหลักการ วิธีการสหกรณ์ สิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล

ดังนั้น สหกรณ์ช่วยให้เกษตรกรที่อยู่ในชุมชน หรือสังคมนั้นมีคุณภาพชีวิต และความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น สังคมมีความสุข บุตรหลานสมาชิกได้รับการศึกษาสูงขึ้น มีสุขภาพอนามัยที่ดีเนื่องจากเกษตรกรมีฐานะความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้โดยสรุปว่า หน้าที่สำคัญของสหกรณ์การเกษตร มีดังนี้

1. การให้สินเชื่อการเกษตร (Credit)
2. การจัดหาอุปกรณ์การผลิต เช่น เครื่องมือ เมล็ดพันธุ์พืชและสัตว์ ปุ๋ย ยาปราบศัตรูพืชม่าจำหน่าย (Farm Supply)

3. การรวบรวมพืชผลหรือผลิตผลออกขาย (Marketing)
4. การแปรรูปผลิตผล (Processing) เช่น การสีข้าว หรือการแปรรูปนม แปรรูปผลิตผล/ผลิตภัณฑ์อื่นๆ เป็นต้น
5. การส่งเสริมการเกษตร (Farm Extension)
6. การให้การศึกษา (Member Education)
7. การจัดสวัสดิการสังคม (Social Welfare)
8. การพัฒนาสังคม (Social and Community Development)
9. การแก้ไขและส่งเสริมสภาพสิ่งแวดล้อม (Environmental Improvement)
10. อื่นๆ

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาล

**3.1 ความหมายของธรรมาภิบาล** มีหลายความหมาย ได้แก่ (<http://www.cpd.go.th:2559>) ธรรมาภิบาล หรือ Good Governance หรือ การกำกับดูแลกิจการที่ดี หมายถึง การบริหารจัดการบ้านเมือง สังคม องค์กร สถาบัน หรือธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์สุจริต (Honesty) ความเปิดเผยโปร่งใส (Transparency) ความรับผิดชอบและรับรองที่ตรวจสอบได้ (Accountability) ความชอบธรรม ยุติธรรม (Fairness) ความมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ (Quality and Efficiency) และการมีมาตรฐาน คุณธรรม จริยธรรม เป็นการทั่วไป (General Ethical and Moral Standard) เป็นหลักที่มีคุณค่าและสำคัญมาก จึงควรที่จะนำมาปรับใช้ในการดำเนินกิจกรรมทั้งด้านการเมือง การปกครอง เศรษฐกิจ ธุรกิจ สังคม สาธารณสุข การศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม เพื่อนำพาให้สังคมไทย ธุรกิจไทย โดยรวมมีความเข้มแข็งมั่นคงและเจริญก้าวหน้า สำหรับธุรกิจนั้น หลักธรรมาภิบาล คือ หัวใจในการดำเนินธุรกิจที่มีผลต่อทุกฝ่ายให้ได้รับผลประโยชน์ที่ยุติธรรม ตั้งแต่ตัวผู้บริหาร ผู้ถือหุ้น เจ้าหน้าที่ ลูกค้า รวมถึงสังคมและประเทศชาติ

ชัยอนันต์ สมุทวณิช (2541) ได้ให้ความหมายว่า การที่กลไกของรัฐ ทั้งการเมือง และการบริหาร มีความแข็งแกร่ง มีประสิทธิภาพ สะอาด โปร่งใสและรับผิดชอบ เป็นการให้ความสำคัญกับภาครัฐและรัฐบาลเป็นหลัก

ธีรยุทธ์ บุญมี (2541) ได้ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างภาครัฐ สังคม เอกชนและประชาชน ซึ่งทำให้การบริหารราชการแผ่นดินมีประสิทธิภาพ มีคุณธรรม ตรวจสอบได้ และมีความร่วมมือของฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การที่จะสร้างธรรมาภิบาลในสังคมไทยได้นั้น เขาเสนอให้มีการปฏิรูป ระบบ 4 ส่วน คือ ปฏิรูปภาคราชการ ภาคธุรกิจเอกชน ภาคเศรษฐกิจสังคม ปละปฏิรูปกฎหมาย

ประเวศ วะสี (2542) ได้ให้ความหมายว่า การที่สังคมประกอบด้วยภาคสำคัญ 3 ภาค คือ ภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน เมื่อพิจารณาถึงธรรมาภิบาลก็จะรวมถึงความโปร่งใส ความถูกต้องของสามภาคดังกล่าว ธรรมาภิบาลจึงเป็นเสมือนพลังผลักดัน ที่จะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาของประเทศชาติ

อานันท์ ปันยารชุน (2542) ได้ให้ความหมายว่า เป็นผลลัพธ์ของการจัดการกิจกรรมซึ่งบุคคลและสถาบันทั่วไป ภาครัฐและเอกชนมีผลประโยชน์ร่วมกันได้กระทำลงไปในหลายทาง มีลักษณะเป็นขบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจนำไปสู่การผสมผสานผลประโยชน์ที่หลากหลายและขัดแย้งกันได้

ทศพร สิริสัมพันธ์ (2551) ได้ให้ความหมายว่า เป็นเรื่องของการจัดระเบียบโครงสร้างความสัมพันธ์ของการใช้อำนาจหน้าที่ระหว่างฝ่ายตัวการ (principal) และฝ่ายตัวแทน (agent) ตลอดจนการวางระบบขั้นตอน/กระบวนการบริหารงาน เพื่อควบคุมป้องกันรูรั่วไหลพฤติกรรมอันไม่ถูกต้องเหมาะสม ความฉ้อฉล การเอาเปรียบ หรือการแสวงหาอรรถประโยชน์ส่วนตัวของมนุษย์ รวมถึงการวางหลักเกณฑ์และมาตรการในการทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย และคุณค่าที่กำหนดไว้ เพื่อประโยชน์ของส่วนรวมหรือบุคคลที่ตนมีภาระรับผิดชอบอยู่

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2541) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กรอบในการบริหารจัดการขององค์กรต่างๆ นำไปใช้บริหารบริษัท เรียกว่า Corporate Governance นำไปใช้กับราชการ เรียกว่า Public Governance กรอบการบริหารจัดการที่ดีเรียกว่า Good Governance กรอบการบริหารจัดการที่ไม่ดีเรียกว่า Bad Governance

สุธรรม ส่งศิริ (2552) ได้ให้ความหมายว่า การปกครอง การบริหาร การจัดการ การควบคุมดูแลกิจการต่าง ๆ ให้เป็นไปในครรลองธรรม ซึ่งธรรมที่ใช้ในการบริหารงานนี้ มิได้มีความหมายเพียงหลักธรรมทางศาสนาเท่านั้น แต่รวมถึง ศิลธรรม คุณธรรม จริยธรรม และความถูกต้องชอบธรรมทั้งปวง ซึ่งวิญญูชนมี และพึงประพฤติปฏิบัติ

สรุปธรรมาภิบาล หมายถึง การบริหาร จัดการบ้านเมือง สังคม องค์กรต่าง ๆ ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม จริยธรรม จะช่วยส่งเสริมให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพ ส่งผลให้บุคคลที่เกี่ยวข้อง ศรัทธาและเชื่อมั่นในองค์กร ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

### 3.2 วัตถุประสงค์ของธรรมาภิบาล

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) (<http://www.opdc.go.th> : 2559) ได้จัดทำเกณฑ์การประเมินเพื่อการจัดระดับการกำกับดูแล องค์กรภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance Rating) ขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1) เพื่อใช้ประเมินหน่วยงานภาครัฐและจัดระดับการกำกับดูแลองค์กรภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี

2) เพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐนำเกณฑ์ดังกล่าวไปใช้เป็นแนวทางในการยกระดับการกำกับดูแลองค์กรตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

3) เพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐมีการกำกับดูแลองค์กรตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีอย่างยั่งยืน

4) เพื่อยกย่องชมเชยหน่วยงานภาครัฐที่ประสบความสำเร็จในการกำกับดูแลองค์กรตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

### 3.3 หลักธรรมาภิบาล

สำนักนายกรัฐมนตรี (<http://www.dmr.go.th> : 2559) ได้กำหนดระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 โดยกำหนดหลักการพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี 6 ประการ คือ

1) **หลักนิติธรรม** ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล

2) **หลักคุณธรรม** ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยธรรมาภิบาลให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดหลักในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม และส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเอง ไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริ่งใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

3) **หลักความโปร่งใส** ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

4) **หลักการมีส่วนร่วม** ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความคิดเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็น การได้สวนสาธารณะ การแสดงประชามติ หรือ อื่น ๆ

5) **หลักความรับผิดชอบ** หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และการกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลดีและผลเสียจากการกระทำของตนเอง

6) **หลักความคุ้มค่า** หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลให้คนไทยมีความประหยัด ใช้สอยของอย่าง

คุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาพัฒนา  
ทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

สำนักงาน ก.พ.ร. (<http://www.opdc.go.th> : 2559) ได้มีการส่งเสริมให้ระบบ  
ราชการไทยนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการบริหารราชการแผ่นดินเพื่อ  
ประโยชน์สุขของประเทศชาติและประชาชน ตามเจตนารมณ์ของมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติ  
ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2545 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการ  
บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 โดยกำหนดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการ  
บ้านเมืองที่ดี ประกอบด้วย 10 หลัก ได้แก่

**1) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) :** ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์  
และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติ ราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ รวมถึงสามารถ  
เทียบเคียงกับส่วนราชการหรือหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน และมีผลการปฏิบัติงานใน  
ระดับชั้นนำของประเทศเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน โดยการปฏิบัติราชการจะต้องมี  
ทิศทาง ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็น  
มาตรฐาน รวมถึงมีการติดตามประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

**2) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) :** การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับ  
ดูแลที่ดีที่มีการออกแบบกระบวนการ ปฏิบัติงาน โดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการ  
ที่เหมาะสมให้องค์กรสามารถใช้เวลา ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุนแรงงานและระยะเวลาให้เกิดประโยชน์  
สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจเพื่อตอบสนองความต้องการ  
ของประชาชนและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียทุกกลุ่ม คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐตาม  
หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance Rating) 9

**3) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) :** การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้  
ภายใน ระยะเวลาที่กำหนด และสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความ  
คาดหวัง/ ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและ  
มีความแตกต่าง

**4) หลักการรับผิดชอบ (Accountability) :** การแสดงความรับผิดชอบในการ  
ปฏิบัติหน้าที่และ ผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่สนอง  
ต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้ง การแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหา  
สาธารณะ

**5) หลักความโปร่งใส (Transparency) :** กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา  
ชี้แจงได้ เมื่อมีข้อสงสัยและสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี

โดยประชาชน สามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่างๆ และสามารถตรวจสอบได้

**6) หลักการมีส่วนร่วม (Participation):** กระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดง ทักษะร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

**7) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) :** การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากร และภารกิจ จากส่วนราชการส่วนกลางให้แก่หน่วยการปกครองอื่น (ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น) และภาคประชาชนดำเนินการแทน โดยมีอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้น การสร้างความพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงกระบวนการ และเพิ่มผลิตภาพ เพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของส่วนราชการ

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

**9) หลักความเสมอภาค (Equity) :** การได้รับการปฏิบัติและได้รับ บริการอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่มีการแบ่งแยกด้าน ชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรม และอื่นๆ

**10) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) :** การหาข้อตกลงทั่วไปภายในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นข้อตกลงที่เกิดจากการใช้กระบวนการเพื่อหาข้อคิดเห็นจากกลุ่มบุคคลที่ได้รับประโยชน์และเสียประโยชน์ โดยเฉพาะ กลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงซึ่งต้องไม่มีข้อคัดค้านที่ยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ โดยฉันทามติไม่จำเป็นต้องหมายความว่า เป็นความเห็นพ้องโดยเอกฉันท์ คณะอนุกรรมการ ก.พ.ร. เกี่ยวกับการส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในการประชุมครั้งที่ 4/2554 เมื่อวันที่ 17 พฤศจิกายน 2554 ได้พิจารณาเห็นชอบกับข้อเสนอแผนการส่งเสริมและพัฒนาธรรมาภิบาลในภาคราชการเพื่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีอย่างยั่งยืน และเห็นชอบหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (GG Framework) ซึ่งประกอบด้วย 4 หลักการสำคัญ และ 10 หลักการย่อยดังกล่าวข้างต้นและ โดยที่ในบริบทของประเทศไทยอาจไม่สามารถใช้แนวทางฉันทามติกับทุกเรื่องได้ จึงเป็นควรรวมหลักนี้ไว้กับหลักการมีส่วนร่วม และปรับถ้อยคำเป็นหลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ

(Participation/ Consensus Oriented) แสดงหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (GG Framework) ดังแผนภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.2 แผนภาพแสดงหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (GG Framework)  
ที่มา : <http://www.opdc.go.th> 2559

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2554) ได้กำหนดพื้นฐานสำคัญของหลักธรรมาภิบาลมี 6 ประการ คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า รายละเอียดดังนี้

1. **หลักนิติธรรม (The Rule of Law)** หมายถึง การตรากฎหมายที่ถูกต้องเป็นธรรม การบังคับการให้เป็นไปตามกฎหมาย การกำหนดกฎ กติกาและการปฏิบัติตาม กฎ กติกาที่ตกลงกันไว้อย่างเคร่งครัด โดยคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพความยุติธรรมของสมาชิก



2. **หลักคุณธรรม (Morality)** หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม การส่งเสริมสนับสนุนให้สมาชิกพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้สมาชิกมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

3. **หลักความโปร่งใส (Accountability)** หมายถึง มีความโปร่งใสในการดำเนินงาน สามารถตรวจสอบ ความถูกต้องได้ มีการเปิดเผยข้อมูล ข่าวสารอย่างตรงไปตรงมา

4. **หลักการมีส่วนร่วม (Participation)** หมายถึง การกระจายโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมทางการบริหารเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรของสหกรณ์ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตและความเป็น อยู่ของสมาชิก โดยการส่งเสริมสมาชิก ให้ข้อมูล แสดงความคิดเห็น ให้คำแนะนำปรึกษา ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ รวมตลอดจนการควบคุมโดยตรงจากสมาชิก และการพัฒนาขีดความสามารถของสมาชิกในการมีส่วนร่วม

5. **หลักความรับผิดชอบ (Responsibility)** หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม รับผิดชอบต่อสมาชิก การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และการกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลดีและเสียจากการกระทำของตนเอง

6. **หลักความคุ้มค่า (Cost – effectiveness or Economy)** หมายถึง การบริหารจัดการ และใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลให้สมาชิกมีความประหยัด ใช้อย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ และรักษาพัฒนา ทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน โดยมุ่งประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวมในการบริหารการจัดการ และการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

#### 4. ธรรมาภิบาลในสหกรณ์

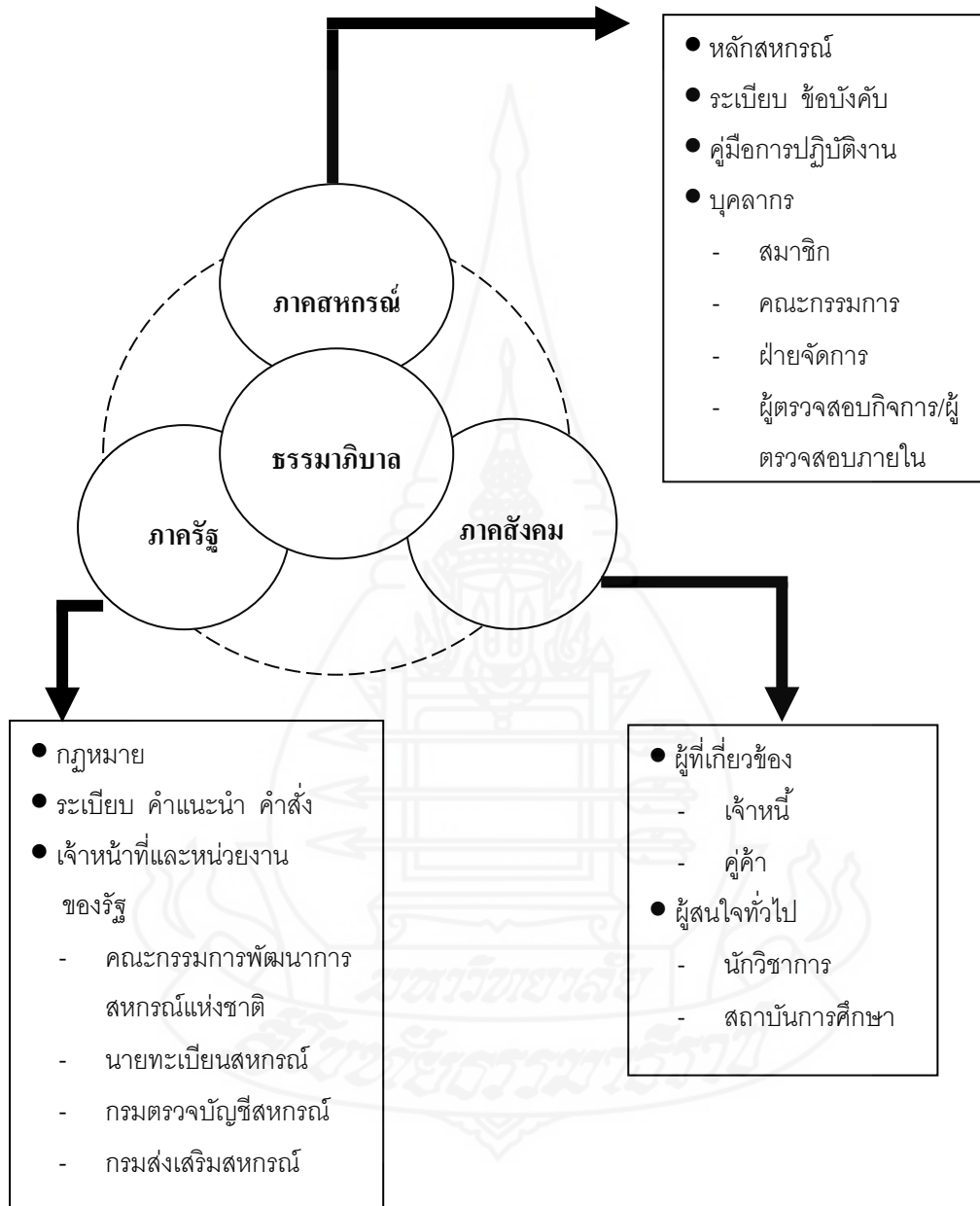
กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2552) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ธรรมาภิบาล หรือ Good Governance หรือ การกำกับดูแลกิจการที่ดี หมายถึง การบริหารจัดการบ้านเมือง สังคม สถาบัน หรือธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์สุจริต (Honesty) ความเปิดเผย โปร่งใส (Transparency) ความรับผิดชอบและรับรองที่ตรวจสอบได้ (Accountability) ความชอบธรรม ยุติธรรม (Fairness) ความมีคุณภาพและประสิทธิภาพ (Quality and Efficiency) และการมีมาตรฐาน คุณธรรม จริยธรรม เป็น การทั่วไป (General Ethical and Moral Standard) เป็นหลักที่มีคุณค่าและสำคัญ จึงควรที่จะนำมาปรับใช้ใน การดำเนินกิจการทั้งด้านการเมือง การปกครอง เศรษฐกิจ ธุรกิจ สังคม สาธารณสุข การศึกษา ศาสนา วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม เพื่อนำพาให้สังคมไทย ธุรกิจไทย โคนรวม มีความ

เข้มแข็งมั่นคงและเจริญก้าวหน้าสำหรับธุรกิจนั้น หลักธรรมาภิบาลคือหัวใจในการดำเนินธุรกิจที่มีผลต่อทุกฝ่ายให้ได้รับผลประโยชน์ที่ยุติธรรมตั้งแต่ตัวผู้บริหาร ผู้ถือหุ้น เจ้าหน้าที่ ลูกค้า รวมถึงสังคมและประเทศชาติ

**ความหมายและลักษณะของธรรมาภิบาล** (รัชนา ศานติยานนท์ และคนอื่นๆ ,2544 : บทคัดย่อ) คำว่า การบริหารจัดการที่ดี หรือธรรมาภิบาลหรือที่บางท่านเรียกว่า ธรรมรัฐนั้น ตรงกับคำภาษาอังกฤษ Good Governance ซึ่งได้มีการพูดถึงแนวคิดนี้เป็นครั้งแรกในแวดวงของหน่วยงานระหว่างประเทศที่มีหน้าที่ให้ความช่วยเหลือในด้านการพัฒนาประเทศ นับแต่ปลายคริสต์ศักราช1980 เป็นต้นมา ภายหลังจากที่ได้มีการอภิปรายเกี่ยวกับผลของนโยบายการปรับโครงสร้างของธนาคาร โลก ในช่วงนั้นได้มีการใช้คำว่า Good Government อย่างกว้างๆ ในการกล่าวถึงธรรมาภิบาลและรูปแบบของระบบการเมือง ที่ครอบคลุมถึงความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติ (Accountability) และความโปร่งใส (Transparency) ในการตัดสินใจ นอกจากนี้ยังมักถูกนำไปเชื่อมโยงกับเงื่อนไขทางการเมือง เช่น ความเป็นประชาธิปไตย การส่งเสริมระบบที่มีพรรคการเมืองหลายพรรคและการเลือกตั้งเสรี

ธรรมาภิบาลในสหกรณ์ในแนวความคิดของผู้ศึกษา หมายถึง การบริหารจัดการสหกรณ์ให้เป็นไปตามข้อบังคับ ระเบียบ มติของที่ประชุมใหญ่ซึ่งไม่ขัดกับกฎหมายสหกรณ์ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง สมาชิกมีสิทธิ เสรีภาพ ได้รับความยุติธรรม บริหารด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต เป็นธรรม มีประสิทธิภาพ ดำเนินงานประสบความสำเร็จ เป็นที่เชื่อถือและยอมรับของสมาชิกและบุคคลที่เกี่ยวข้อง มีความโปร่งใสตรวจสอบได้ รวมถึงมีกิจกรรมพัฒนาตนเองให้มีคุณธรรม รวมถึงการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์ในการดำเนินงานของสหกรณ์

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2552) กล่าวถึง การสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์ว่า ธรรมาภิบาลในสหกรณ์จะเกิดขึ้นได้ก็ด้วยความร่วมมือกันระหว่างส่วนต่าง ๆ ดังนี้



ภาพที่ 2.3 การสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์

ที่มา : กรมส่งเสริมสหกรณ์ : คู่มือการสร้างธรรมาภิบาล (2552: 9)

จากภาพที่ 2.3 การสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์ต้องอาศัยการบูรณาการจาก 3 ภาค ส่วนประกอบด้วย ภาคสหกรณ์ ภาครัฐ และภาคสังคม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### ภาคสหกรณ์

ในการสร้างธรรมาภิบาล ในส่วนของสหกรณ์นั้นต้องสร้างให้มีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ทั่วทั้งองค์กร ดังนี้

- มีการถ่วงดุลอำนาจอย่างเหมาะสม เพื่อไม่เปิดโอกาสให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งคนใด มีและใช้อำนาจเพียงฝ่ายเดียว

- กำหนดภาระหน้าที่ชัดเจนทั้งระดับกรรมการ ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ซึ่งจะทำให้สามารถประเมินผลการทำงานได้ชัดเจนและเป็นธรรม

- มีระเบียบ ข้อบังคับ และคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจนรวมถึงการกำหนดเรื่องที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมหรือข้อควรและไม่ควรปฏิบัติ

- มีการรายงานที่ดีและทันการณ์เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับรู้

- ปฏิบัติตามกำหนดไว้ในกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

ในส่วนของบุคลากรต่าง ๆ ของสหกรณ์ไม่ว่าจะเป็นสมาชิก คณะกรรมการ ดำเนินงาน ฝ่ายจัดการ ผู้ตรวจสอบกิจการ แต่ละฝ่ายต่างก็มีส่วนในการสร้างธรรมาภิบาลกันทั้งสิ้น

- สมาชิก ความร่วมมือของสมาชิก โดยสมาชิกต้องรู้จัก บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ และมีความสนใจในการเลือกตั้งกรรมการสหกรณ์

- กรรมการ ปฏิบัติหน้าที่โดยการเข้าร่วมประชุม และต้องมีความซื่อสัตย์รวมทั้งรักษาผลประโยชน์ของสหกรณ์

- ฝ่ายจัดการ มีความซื่อสัตย์และปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ

- ผู้ตรวจสอบกิจการ ทำการตรวจสอบและสอบทานเอกสารหลักฐาน บัญชีการเงิน ทรัพย์สิน หนี้สิน การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ฯลฯ และสามารถเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขข้อบกพร่องได้ด้วยซึ่งช่วยป้องกันมิให้เกิดความเสียหายแก่สหกรณ์

### ภาครัฐ

ในปัจจุบันภาครัฐกำหนดนโยบายและกำกับดูแลกิจการของสหกรณ์

#### การใช้ธรรมาภิบาลของคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ

คณะกรรมการพัฒนาสหกรณ์แห่งชาติใช้ธรรมาภิบาลได้โดย

1. ให้ความเห็นชอบระเบียบที่รัฐมนตรีกำหนดเกี่ยวกับการเงินและการจัดการกองทุนพัฒนาสหกรณ์และระเบียบเกี่ยวกับการช่วยเหลือดำเนินการสหกรณ์ที่ นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด

2. กำกับดูแล การฝาก และลงทุนอย่างอื่น ของสหกรณ์นอกเหนือจากที่

### กฎหมายกำหนด

#### การใช้ธรรมาภิบาลโดยนายทะเบียนสหกรณ์

กำกับดูแลกิจการของสหกรณ์โดยการตรวจตรา กำกับแนะนำและส่งเสริมกิจการของสหกรณ์เพื่อให้สหกรณ์ดำเนินกิจการเป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบแบบแผนที่ถูกต้อง ตลอดจนเพื่อประโยชน์ในการดำเนินกิจการของสหกรณ์ เช่น ยับยั้งหรือเพิกถอนมติที่ประชุมใหญ่หรือที่ประชุมคณะกรรมการที่ฝ่าฝืนกฎหมาย ข้อบังคับและระเบียบ ร้องทุกข์หรือฟ้องคดีแทนสหกรณ์ดำเนินการต่าง ๆ ในกรณีสหกรณ์มีข้อบกพร่อง เป็นต้น

#### การใช้ธรรมาภิบาลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ใช้ธรรมาภิบาลโดย

1. พัฒนาระบบบัญชีและระบบงานสอบบัญชีให้เหมาะสมกับธุรกิจของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร
2. ให้คำปรึกษาแนะนำแก่สหกรณ์กลุ่มเกษตรกรและวิสาหกิจชุมชน ให้มีการบริหารจัดการด้านการเงินและการบัญชีที่ดี
3. ตรวจสอบบัญชีสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร
4. กำกับดูแลการสอบบัญชีสหกรณ์ โดยผู้สอบบัญชีภาคเอกชน
5. พัฒนาเทคโนโลยีและเผยแพร่สารสนเทศทางการเงินของสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร
6. เสริมสร้างความรู้และส่งเสริมการจัดทำบัญชี แก่บุคลากรเครือข่ายเกษตรกร ชาวชน ประชาชนทั่วไป กลุ่มอาชีพและกลุ่มเป้าหมายตามโครงการพระราชดำริ
7. พัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถ ด้านการบัญชีและการสอบบัญชี ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานสอบบัญชี ผู้ตรวจสอบกิจการและบุคคลที่เกี่ยวข้อง

#### การใช้ธรรมาภิบาลของกรมส่งเสริมสหกรณ์

กรมส่งเสริมสหกรณ์ใช้ธรรมาภิบาลโดย

1. เผยแพร่ให้การศึกษาอบรม และวิธีการดำเนินงานของสหกรณ์ แก่คณะกรรมการฝ่ายจัดการ และสมาชิกสหกรณ์
2. จัดทำแนวทางปฏิบัติหรือคู่มือการปฏิบัติ ในเรื่องที่เกี่ยวข้อง ในการสร้างธรรมาภิบาลให้สหกรณ์ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ
3. กำหนดแนวทาง หรือสนับสนุนการสร้างเกณฑ์มาตรฐาน ในการบริหาร การดำเนินงานของสหกรณ์ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล
4. กำหนดเกณฑ์มาตรฐานการคัดเลือกและพัฒนา ผู้บริหาร ฝ่ายจัดการและบุคลากรของสหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์ใช้เป็นแนวทางในการคัดเลือกบุคลากร

5. ให้คำแนะนำหลักการดำเนินงานของสหกรณ์ให้เป็นไปตามหลักการ และวิธีการสหกรณ์

6. ประชาสัมพันธ์ สนับสนุน และให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์แก่สหกรณ์ เพื่อประกอบการตัดสินใจอย่างต่อเนื่อง

7. ประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์การกำกับดูแลกิจการที่ดีและเสนอแนะข้อควรแก้ไขปรับปรุงให้กับฝ่ายบริหารและจัดการของสหกรณ์

### ภาคสังคม

มีส่วนในการใช้ธรรมาภิบาลกับสหกรณ์ทางอ้อม คือ

- **ผู้ที่เกี่ยวข้อง** ทั้งในฐานะเจ้าหน้าที่ กิจการคู่ค้า ฯลฯ อาจมีการกำหนดเงื่อนไขต่างๆที่ทำให้สหกรณ์ต้องมีระบบการควบคุมในบางเรื่อง อันก่อให้เกิดระบบการควบคุมกำกับดูแลกิจการหรือให้มีธรรมาภิบาล

- **ผู้สนใจทั่วไป** อาจเป็นบุคคลที่ให้ความสนใจกับกิจการของสหกรณ์ นักวิชาการ และสถาบันการศึกษา ซึ่งทำการวิจัย วิเคราะห์ ค้นคว้า ปัญหาอุปสรรค จุดอ่อน จุดแข็ง ของสหกรณ์ในด้านต่าง ๆ อันเป็นการสะท้อนข้อเท็จจริงที่เป็นอยู่ ซึ่งเป็นผลให้สหกรณ์สามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาปรับปรุงพัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการของตนเองได้

การใช้ธรรมาภิบาลในสหกรณ์ เป็นกระบวนการที่ต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับ ความต้องการใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา และจะบรรลุผลได้ก็ด้วยความร่วมมือกันระหว่างส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานสหกรณ์ทั้งหมด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของบุคลากรฝ่ายต่างๆ ของสหกรณ์เอง ซึ่งต้องถือเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างธรรมาภิบาลที่ดี

### การเข้าสู่ธรรมาภิบาลของสหกรณ์

#### 1. ตั้งปณิธานในการสร้างธรรมาภิบาล

สิ่งที่สำคัญที่สุดในการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์ คือ คณะกรรมการดำเนินการร่วมกับฝ่ายจัดการสหกรณ์ ต้องตั้งปณิธานแน่วแน่และเป็นผู้มีคุณธรรมที่เป็นแบบอย่างดั่งนั้นการสร้าง

ธรรมาภิบาลของสหกรณ์จะสำเร็จได้คณะกรรมการดำเนินการต้องเข้าใจและมีความตั้งใจทำและทำด้วยความสมัครใจ เพราะคณะกรรมการดำเนินการต้องมีบทบาทในการสร้างปรัชญา นโยบาย ตลอดจนกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ของสหกรณ์

#### 2. กำหนดวัตถุประสงค์สหกรณ์และร่วมสร้างคุณค่าของสหกรณ์

เมื่อสหกรณ์มีความตั้งใจจะดำเนินธุรกิจอย่างมีธรรมาภิบาลแล้ว อันดับแรกต้องกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดทำธรรมาภิบาลก่อน โดยคำนึงถึงการนำธรรมาภิบาลมาสร้างคุณค่า

ของสหกรณ์ เป็นหลักและตรงตามเป้าหมายของสหกรณ์ รวมทั้งต้องเป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมาย และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์ได้อย่างชัดเจนแล้วก็จัดทำพันธกิจและกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ซึ่งควรเป็นกลยุทธ์ในระยะยาวครอบคลุมทุกส่วนในสหกรณ์ ในทางปฏิบัติ คณะกรรมการดำเนินการ

สหกรณ์จะต้องตั้งคณะกรรมการขึ้นมาชุดหนึ่ง เพื่อดำเนินการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์

### 3. กำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องในการสร้างธรรมาภิบาล

สิ่งสำคัญมากต่อสหกรณ์ คือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งได้แก่ สมาชิก เจ้าหน้าที่ สหกรณ์คู่ค้า ชุมชน สังคม รัฐบาล หรือทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสหกรณ์ และมีโอกาสที่จะสร้างและ/หรือได้รับผลกระทบจากสหกรณ์ สหกรณ์อาจเลือกสร้างธรรมาภิบาล โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เห็นว่าสำคัญที่สุดก่อน

### 4. กำหนดนโยบายและแนวทางดำเนินงานธรรมาภิบาล

ในการกำหนดหลักเกณฑ์ นโยบาย และแนวทางดำเนินงานของสหกรณ์เรื่องธรรมาภิบาล ต้องใช้ภาษาที่สามารถสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจได้ทั่วถึง และต้องชัดเจนสามารถเข้าใจได้ง่าย สหกรณ์ต้องคิดก่อนว่าเมื่อมีนโยบายจะสร้างธรรมาภิบาลแล้ว หลักการดำเนินงานจะเป็นอย่างไร สหกรณ์ที่มีเจ้าหน้าที่ไม่กี่คนอาจกำหนดหลักการดำเนินงานไว้คร่าวๆ บางสหกรณ์อาจกำหนดเป็นบันทึกข้อตกลง ที่สำคัญ คณะกรรมการดำเนินการจำเป็นต้องมีนโยบายที่ชัดเจนเพื่อสร้างความร่วมมือในหมู่เจ้าหน้าที่สหกรณ์ และสหกรณ์ควรกำหนดวัตถุประสงค์ในการสร้างธรรมาภิบาลของสหกรณ์ ต้องปฏิบัติได้จริงด้วยจึงจะสำเร็จ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ไม่สามารถปฏิบัติได้ แม้ผู้บริหารจะมุ่งมั่นก็ยากที่จะสำเร็จ และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ควรมีผู้เชี่ยวชาญคอยให้คำปรึกษา และมีการตรวจสอบ

ภายในเป็นระยะ ทั้งภายในสหกรณ์และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

### 5. การกำหนดวิธีการบริหารจัดการ

สหกรณ์ต้องสร้างความตระหนักให้กับเจ้าหน้าที่สหกรณ์และสมาชิกสหกรณ์ คู่ค้า ชุมชน สังคม รัฐบาล เห็นความสำคัญของธรรมาภิบาลและให้ความร่วมมือ ตลอดจนต้องกำหนดหรือรณรงค์ให้ทุกคนในสหกรณ์สนับสนุนและปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ มีการสื่อสารที่ถูกต้อง ชัดเจนและครบถ้วนด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย และสามารถปฏิบัติได้

### 6. จัดตั้งคณะกรรมการกำกับดำเนินงานเกี่ยวกับธรรมาภิบาล

สหกรณ์ควรจัดตั้งคณะกรรมการติดตามผลการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์ และรายงานผลความก้าวหน้าให้คณะกรรมการดำเนินการทราบทุกเดือน

## 7. ติดตามประเมินผล

เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางดำเนินการไว้อย่างชัดเจนแล้ว คณะกรรมการดำเนินการควรกำหนดตัวชี้วัดหรือ Key Performance Indicators (KPI) เพื่อใช้ในการติดตามว่าเราทำได้ตามนโยบายหรือยัง

### ประโยชน์ที่สหกรณ์ได้รับจากการมีธรรมาภิบาล

เมื่อสหกรณ์ยึดถือ “ธรรมาภิบาล” ในการดำเนินธุรกิจ ผลที่ได้รับกลับมาคือ “ความเชื่อถือ” จากสมาชิกสหกรณ์ ประชาชนทั่วไป สถาบันการเงิน สังคม และคู่ค้า ฯลฯ เพราะทุกส่วนที่มีส่วนได้ส่วนเสียย่อมต้องการให้สหกรณ์ที่จะค้าขายด้วยมีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส มีความรับผิดชอบ มีความยุติธรรม มีจริยธรรม คุณธรรม สินค้าที่ผลิตเป็นสินค้าที่ดี มีคุณภาพปลอดภัย ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม ไม่ค้ากำไรเกินควร และไม่เอาเปรียบต่อสมาชิก และประชาชนทั่วไป การดำเนินการลักษณะนี้ สหกรณ์จะเจริญรุ่งเรืองเป็นที่เชื่อถือของคู่ค้า และสมาชิกสหกรณ์ สหกรณ์สามารถพึ่งพาตนเองได้ในยามวิกฤต และในยามปกติ รวมทั้งสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ง่าย ไม่ว่าสถาบันการเงินใดก็ต้องการให้สินเชื่อ และให้ดอกเบี้ยเงินกู้ที่ถูกลง เพราะปล่อยสินเชื่อไปแล้วปลอดภัยไม่ต้องกลัวหนี้สูญ เนื่องจากสหกรณ์มีความรับผิดชอบและธุรกิจดำเนินไปด้วยดี ผลที่ได้รับกลับมาของสหกรณ์พอสรุปได้ดังนี้

#### 1. เพิ่มความน่าเชื่อถือของกิจการสหกรณ์

สหกรณ์ที่ดำเนินธุรกิจโดยยึดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือมีธรรมาภิบาล จะมีนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่สนองตอบความคาดหวังหรือความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล จะส่งผลให้สหกรณ์ได้รับความเชื่อถือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (สมาชิก, ประชาชนทั่วไป, คู่ค้า, สถาบันการเงิน)

#### 2. สามารถเข้าถึงผู้ร่วมลงทุนและระดมเงินทุนได้ง่าย

สถาบันการเงินและแหล่งทุนต่าง ๆ จะให้ความเชื่อมั่นกับสหกรณ์ที่มีธรรมาภิบาล และพร้อมจะให้การสนับสนุนหรือร่วมลงทุนด้วย เพราะความน่าเชื่อถือที่สหกรณ์สั่งสมไว้ จะทำให้ผู้ให้การสนับสนุนมั่นใจว่าเงินที่ให้ออกจะไม่สูญหาย

#### 3. มีเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่ดีมีความสามารถและรักองค์กร

ตามหลักธรรมาภิบาล สหกรณ์ที่มีนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่คำนึงถึงความเป็นอยู่ของเจ้าหน้าที่สหกรณ์และให้ความสำคัญกับการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์ เป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน รักองค์กร และสามารถดึงดูดบุคคลภายนอกที่มีความรู้ความสามารถให้ความสนใจเข้าร่วมงานกับองค์กรตลอดไป



#### 4. เพิ่มการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการดำเนินงานของสหกรณ์

สหกรณ์ที่มีแนวทางปฏิบัติที่ดีต่อสมาชิก ตระหนักและให้ความสำคัญต่อ ความพึงพอใจของสมาชิกเป็นหลัก ด้วยการผลิตสินค้าหรือให้บริการแก่สมาชิกโดยคำนึง ความปลอดภัยและความคุ้มค่าที่สมาชิกจะได้รับจากผลิตภัณฑ์หรือบริการ จะนำไปสู่การเพิ่มการมีส่วนร่วมของสมาชิกและการขยายธุรกิจของสหกรณ์ในอนาคต

#### 5. เพิ่มโอกาสในการสร้างความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

สหกรณ์ที่มีระบบการบริหารจัดการธุรกิจที่มีความซื่อสัตย์ โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้สหกรณ์ได้รับความเชื่อถือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (สมาชิก, ประชาชนทั่วไป, คู่ค้า, สถาบันการเงิน) และผู้ที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ อยากให้การสนับสนุนและให้การตอบสนองที่ดี เป็นโอกาสที่จะทำให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ และนำกิจการไปสู่ความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

#### 6. การยอมรับของสังคมในการดำเนินธุรกิจ

ความรับผิดชอบต่อสังคมและส่วนรวมของสหกรณ์ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (สมาชิก, ประชาชนทั่วไป, คู่ค้า, สถาบันการเงิน) คาดหวังหรือรับรู้ มีผลอย่างมากต่อการยอมรับของสังคม และการเติบโตของสหกรณ์ในการดำเนินธุรกิจ ในทางตรงกันข้ามสหกรณ์ที่ละเลย ไม่เอาใจใส่ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมนอกจากจะถูกต่อต้านหรือมีความขัดแย้งกับสังคมและส่วนรวมแล้ว หากสหกรณ์ประสบภาวะวิกฤตร้ายแรง โอกาสที่จะได้รับความเห็นใจ การให้อภัย หรือโอกาสในการแก้ตัวจากชุมชนและสังคมคงเป็นเรื่องที่คาดหวังได้ยาก

#### 7. เพิ่มภูมิคุ้มกันให้แก่สหกรณ์

การบริหารจัดการที่ดีมีระบบการควบคุมภายในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการกำกับดูแลกิจการที่ดี มาตรการเหล่านี้จะช่วยป้องกันผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นทั้งจากภายในและภายนอก เป็นการเพิ่มภูมิคุ้มกันให้แก่สหกรณ์ และลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายในการดำเนินธุรกิจให้น้อยลง

#### การประเมินธรรมาภิบาลในสหกรณ์

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (<http://www.cpd.go.th> : 2559) มีนโยบายสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์ทั้งในภาคการเกษตรและนอกภาคการเกษตร ซึ่งเป็นสหกรณ์ที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ได้จัดชั้นการควบคุมภายใน อยู่ในระดับดีถึงดีมาก โดยมีหลักเกณฑ์การประเมินธรรมาภิบาลในสหกรณ์เป้าหมาย 6 หมวด แต่ละหมวดจะมีเกณฑ์วัดที่มุ่งเน้นเป็นรูปธรรม สามารถวัดได้ในเชิงปริมาณ และมีข้อมูลเชิงประจักษ์แสดงให้เห็นอย่างชัดเจน

การประเมินธรรมาภิบาลในสหกรณ์ ประกอบด้วย 42 ตัวชี้วัด จำแนกตาม 6 ประเด็นหลัก ดังนี้

**หมวดที่ 1** หลักนิติธรรม เป็นการกล่าวถึง การที่สหกรณ์กำหนด ข้อบังคับ ระเบียบ เป็นไปตามกฎหมายสหกรณ์ โดยคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพ ความยุติธรรมของสมาชิก กำหนดมี 7 ตัวชี้วัด

**หมวดที่ 2** หลักคุณธรรม เป็นการกล่าวถึงความถูกต้องดีงาม การส่งเสริมให้ สมาชิกพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้สมาชิกสหกรณ์มีความซื่อสัตย์ จริงใจ อดทน และมี ระเบียบวินัย มี 7 ตัวชี้วัด

**หมวดที่ 3** หลักความโปร่งใส เป็นการกล่าวถึง สหกรณ์ที่มีความโปร่งใสใน การดำเนินงานสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้ มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างตรงไปตรงมา มี 7 ตัวชี้วัด

**หมวดที่ 4** หลักการมีส่วนร่วม เป็นการกล่าวถึง การกระจายโอกาส ให้สมาชิก สหกรณ์มีส่วนร่วมทางการบริหารเกี่ยวกับการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากร ของสหกรณ์ส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของสมาชิก มี 7 ตัวชี้วัด

**หมวดที่ 5** หลักความรับผิดชอบต่อสังคม กล่าวถึง สหกรณ์ตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกความรับผิดชอบต่อสังคม รับผิดชอบต่อสมาชิก การใส่ใจปัญหาสาธารณะบ้านเมือง มี 7 ตัวชี้วัด

**หมวดที่ 6** หลักความคุ้มค่า กล่าวถึง สหกรณ์มีการบริหารจัดการและการใช้ ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อเกิดประโยชน์สูงสุดแก่สหกรณ์ มี 7 ตัวชี้วัด

#### หลักเกณฑ์การให้คะแนน

แบบประเมิน มีช่องให้คะแนนทั้งหมด 3 ช่อง ประกอบด้วย

ช่องที่ 1. ต้องปรับปรุง ได้ 1 คะแนน หมายถึง สหกรณ์ที่มีการปฏิบัติงานไม่ได้ ตามหลักเกณฑ์ฯ

ช่องที่ 2. พอใช้ ได้ 2 คะแนน หมายถึง สหกรณ์ที่มีการปฏิบัติงานตาม หลักเกณฑ์ฯ

ช่องที่ 3. ดี ได้ 3 คะแนน หมายถึง สหกรณ์ที่มีการปฏิบัติงานสูง กว่าหลักเกณฑ์ฯหรือมีการปรับปรุง หรือพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ

#### วิธีคำนวณคะแนน

1. การให้คะแนน

- หากเห็นว่าข้อใด สหกรณ์มีการปฏิบัติไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ฯ ให้ใส่คะแนน ลงในช่อง “ต้องปรับปรุง” ได้คะแนน 1 คะแนน

- หากเห็นว่าข้อใด สหกรณ์มีการปฏิบัติเป็นไปตามหลักเกณฑ์ฯ ให้ใส่คะแนนลงในช่อง “พอใช้” ได้คะแนน 2 คะแนน

- หากเห็นว่าข้อใด สหกรณ์มีการปฏิบัติได้สูงกว่าเกณฑ์ฯ ให้ใส่คะแนนลงในช่อง “ดี” ได้คะแนน 3 คะแนน

## 2. การหาค่าร้อยละของแต่ละหมวด

2.1 เมื่อได้คะแนนครบทุกข้อในหมวดนั้นแล้ว นำคะแนนที่ได้มารวมกันเป็น คะแนนรวมของแต่ละหมวด

2.2 นำ คะแนนรวมของแต่ละหมวด คูณ 100 แล้วหารด้วย คะแนนเต็มของทุกหมวด จะได้คะแนน เป็น “ค่าร้อยละของแต่ละหมวด”

## 3. หาค่าร้อยละในภาพรวม

- นำ คะแนนรวมของแต่ละหมวด มารวมทั้ง 6 หมวด คูณ 100 แล้วหารด้วยคะแนนเต็มของทุกหมวด จะได้คะแนนเป็น “ค่าร้อยละในภาพรวม”

4. เมื่อได้ ค่าร้อยละในภาพรวม แล้วนำมาเปรียบเทียบผลการประเมินว่าอยู่ในระดับใด โดยดูจากตารางด้านล่าง ดังนี้

หลักเกณฑ์การประเมินตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์

ช่วงคะแนน	ระดับผลการประเมิน
ต่ำกว่าร้อยละ 60	ต้องปรับปรุง
ร้อยละ 60 -69	พอใช้
ร้อยละ 70 – 79	ดี
ร้อยละ 80 ขึ้นไป	ดีมาก

## 5. บริบทสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดลำพูน มีหน้าที่ส่งเสริม แนะนำ และกำกับดูแลสหกรณ์ประเภทต่างๆ ในจังหวัดลำพูน รวมทั้งสิ้น 71 แห่ง ประกอบด้วยสถานะดำเนินงาน จำนวน 61 แห่ง หยุดดำเนินงาน จำนวน 4 แห่ง ยังไม่เริ่มดำเนินงาน จำนวน 1 แห่ง และชำระบัญชี จำนวน 5 แห่ง โดยมีสหกรณ์การเกษตรที่อยู่ในความรับผิดชอบที่มีสถานะดำเนินงาน ณ วันที่ 31 มีนาคม 2559 รวมจำนวน 40 แห่ง ([www.cpd.go.th](http://www.cpd.go.th) : 2559)

สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน มีสินทรัพย์รวมทั้งสิ้น 1,911,947,987.36 บาท มีหนี้สินรวมทั้งสิ้น 1,077,598,429.87 บาท และมีทุน รวมทั้งสิ้น 834,349,557.49 บาท

(www.cad.go.th : 2559)

สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน ดำเนินธุรกิจหลัก จำนวน 6 ธุรกิจ ได้แก่ การรับฝากเงิน การให้เงินกู้ การจัดหาสินค้า/อุปกรณ์มาจำหน่าย การรวบรวมผลผลิต การแปรรูปผลผลิต และการให้บริการอื่นๆ โดยมีปริมาณธุรกิจรวมทุกธุรกิจทั้งสิ้น 1,714,049,021.66 บาท แยกเป็น เงินรับฝาก จำนวน 310,353,390.07 บาท การให้เงินกู้ จำนวน 468,413,461.77 บาท การจัดหาสินค้า/อุปกรณ์มาจำหน่าย จำนวน 331,905,402.47 บาท การรวบรวมผลผลิต จำนวน 594,158,531.34 บาท การแปรรูปผลผลิต จำนวน 5,374,325 บาท และการให้บริการอื่นๆ จำนวน 3,843,911.01 บาท (www.cad.go.th : 2559)

## 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชนัดดา กลมเกลี้ยง (2552) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์ในสถานศึกษา วัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์ในสถานศึกษา 2) ศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์ในสถานศึกษา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล 3) ศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์ในสถานศึกษา

ผลการศึกษา พบว่า 1) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์ในสถานศึกษา เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ หลักความรับผิดชอบ หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม หลักความมีส่วนร่วม หลักความคุ้มค่า และหลักความโปร่งใสตามลำดับ 2) ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุและรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์ในสถานศึกษา ต่างกัน 3) แนวทางการพัฒนาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักนิติธรรมและหลักคุณธรรม ควรอบรมคณะกรรมการดำเนินการก่อนเข้าบริหารงานสหกรณ์ หลักความโปร่งใส ควรมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร หลักความมีส่วนร่วม ควรมีส่วนร่วมให้สมาชิกมาทำธุรกิจกับสหกรณ์ หลักความรับผิดชอบ ควรนำหลักการ I am ready มาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และหลักความคุ้มค่า ควรมีการควบคุมค่าใช้จ่ายอย่างเคร่งครัด

ชากิณะ บือราเฮง (2556) ได้ศึกษาเรื่อง การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดยะลา วัตถุประสงค์เพื่อ

1) ศึกษาการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดยะลา 2) เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดยะลา จำแนกตามประเภทและขนาดของสหกรณ์

ผลการศึกษา พบว่า 1) การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดยะลา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีการใช้หลักธรรมาภิบาลในระดับปานกลาง ทั้ง 6 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านหลักความรับผิดชอบ หลักนิติธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความคุ้มค่า หลักความโปร่งใส และหลักคุณธรรม 2) การ เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาล ในการบริหารงานจำแนกตามประเภทสหกรณ์ พบว่าโดยรวมการบริหารงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลได้ในระดับมาก สูงกว่าสหกรณ์บริการและ สหกรณ์การเกษตรซึ่งปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบกับขนาดของสหกรณ์ พบว่าการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรทุกขนาดปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลได้ในระดับปานกลาง ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน ยกเว้นการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรขนาดกลางในด้านหลักคุณธรรมและหลักความคุ้มค่าที่ปฏิบัติไม่ได้ ตามเกณฑ์ และการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่ ในด้านนิติธรรมที่ปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับมาก ส่วนสหกรณ์บริการทั้งขนาดกลางและขนาดใหญ่ ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลได้โดยรวมและทุกด้านใน ระดับปานกลาง ส่วนสหกรณ์ออมทรัพย์ทั้งขนาดใหญ่และใหญ่มาก การปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่ปฏิบัติในด้านหลักคุณธรรมและความโปร่งใส ได้ในระดับปานกลาง

ฉัตรยุพิน ปายเที่ยง (2552 ) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการโดยหลักธรรมาภิบาลตามการรับรู้ของพนักงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอท่าช้าง จังหวัดสิงห์บุรี วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการรับรู้ของพนักงานด้านการบริหารจัดการโดยหลักธรรมาภิบาลในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอำเภอท่าช้าง จังหวัดสิงห์บุรี และเพื่อจัดทำแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการ โดยหลักธรรมาภิบาลในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอำเภอ ท่าช้าง จังหวัดสิงห์บุรี

ผลการวิจัย พบว่า ระดับการรับรู้ของพนักงานด้านการบริหารจัดการโดยหลักธรรมาภิบาล ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอำเภอท่าช้าง จังหวัดสิงห์บุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก 5 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านหลักความรับผิดชอบ ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักความคุ้มค่า ด้านหลักนิติธรรม และด้านที่มีค่าเฉลี่ยปานกลาง คือ ด้านหลักการมีส่วนร่วม และได้จัดทำแนวทางการ

พัฒนาการบริหารจัดการโดยหลักธรรมาภิบาลในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอำเภอท่าช้าง จังหวัดสิงห์บุรี โดยกำหนดยุทธศาสตร์แนวทางการพัฒนาด้านหลักการมีส่วนร่วม 5 ยุทธศาสตร์ คือ 1) ยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมในการกำหนดนโยบาย 2) ยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมในการวางแผน 3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมในการตัดสินใจ 4) ยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมในการทำงานและพัฒนางาน 5) ยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมในการประเมินผลการดำเนินงาน

จ.ส.ต.ถนัด เดชทรัพย์ (2551) ได้วิจัยเรื่อง การบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบลไทยชนะศึก อำเภอทุ่งเสลี่ยม จังหวัดสุโขทัย ตามหลักธรรมาภิบาล วัตถุประสงค์เพื่อ เป็นการศึกษาการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบลไทยชนะศึก อำเภอทุ่งเสลี่ยม จังหวัดสุโขทัย ตามหลักธรรมาภิบาล

ผลการวิจัย พบว่า 1) การบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบลไทยชนะศึก อำเภอทุ่งเสลี่ยม จังหวัดสุโขทัย ตามหลักธรรมาภิบาล อยู่ในระดับมากที่สุด 6 หลัก โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยดังนี้ คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักความมีส่วนร่วม และหลักความคุ้มค่า 2) การบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบลไทยชนะศึก อำเภอทุ่งเสลี่ยม จังหวัดสุโขทัย ตามหลักธรรมาภิบาล เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ องค์การบริหารส่วนตำบลไทยชนะศึก ยังดูแลประชาชนไม่ทั่วถึง 100% รองลงมาคือ ประชาชนส่วนใหญ่ขาดความรู้เรื่องหลักธรรมาภิบาลอย่างลึกซึ้ง และกฎระเบียบ ข้อบังคับยังไม่เปิดกว้างให้ผู้บริหาร ทำให้การบริหารงานได้ไม่เต็มที่ 3) ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบลไทยชนะศึกอำเภอทุ่งเสลี่ยม จังหวัดสุโขทัย ตามหลักธรรมาภิบาล เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ องค์การบริหารส่วนตำบลไทยชนะศึก ควรนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาบริหารองค์การ รองลงมาคือ การจัดสรรงบประมาณ ควรคำนึงถึงผลที่เกิดประโยชน์กับประชาชนให้มาก และผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลไทยชนะศึก ควรลงพื้นที่เพื่อให้คำชี้แนะและส่งเสริมความรู้ให้แก่ประชาชน เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลยิ่งขึ้น

จันทน์ นานองตุม (2552) ได้วิจัยเรื่อง การนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในการบริหารของผู้อำนวยการสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 วัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาและเปรียบเทียบการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในการบริหารของผู้อำนวยการสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครู จำแนกตามวิทยฐานะ ประสบการณ์การทำงาน และขนาดสถานศึกษา

ผลการวิจัย พบว่า 1) การนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในการบริหารของผู้อำนวยการสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ขอนแก่น เขต 4 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 2) ข้าราชการครูที่มีวิทยฐานะต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในการบริหารของผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันที่ระดับมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 3) ข้าราชการครูที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในการบริหารของผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันที่ระดับมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 4) ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในการบริหารของผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันที่ระดับมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

ช่อทิพย์ เกสรทอง (2553) ได้วิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอขามเฒ่า วรลักษณ์บุรี จังหวัดกำแพงเพชร มีวัตถุประสงค์

1) เพื่อศึกษาสภาพการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอขามเฒ่า วรลักษณ์บุรี จังหวัดกำแพงเพชร 2) เพื่อศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอขามเฒ่า วรลักษณ์บุรี จังหวัดกำแพงเพชร 3) เพื่อหาแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอขามเฒ่า วรลักษณ์บุรี จังหวัดกำแพงเพชร

ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอขามเฒ่า วรลักษณ์บุรี จังหวัดกำแพงเพชร อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการบริการประชาชน และด้านบริหารจัดการ อยู่ในระดับน้อย 2) ปัญหาการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอขามเฒ่า วรลักษณ์บุรี จังหวัดกำแพงเพชร อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการบริการประชาชน และด้านบริหารจัดการ อยู่ในระดับมาก 3) แนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอขามเฒ่า วรลักษณ์บุรี จังหวัดกำแพงเพชร 3.1) ด้านการบริหารจัดการ ผู้บริหารอบต.และพนักงานส่วนตำบล ควรมีการให้ความรู้ประชาชนเกี่ยวกับการทำแผนพัฒนาท้องถิ่นและข้อจำกัดในเรื่องงบประมาณ ตลอดจนการจัดเวทีประชาคมรับฟังความคิดเห็นของประชาชน เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาในทุกเรื่อง 3.2) ด้านการบริการประชาชน ผู้บริหารอบต. ควรมีการจัดประชุมพนักงานก่อนจะดำเนินงานหรือโครงการต่างๆ เพื่อให้การทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีช่องทางการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารหลายๆ ช่องทาง

ปรีชา เฟื่องภู (2555) ได้วิจัยเรื่อง แนวทางการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอไทรงาม จังหวัดกำแพงเพชร มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอไทรงาม จังหวัดกำแพงเพชร 2) เปรียบเทียบความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อ

การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอไทรงาม จังหวัดกำแพงเพชร จำแนกตามขนาดขององค์การบริหารส่วนตำบล 3) หาแนวทางการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอไทรงาม จังหวัด

ผลการวิจัย พบว่า 1) ความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอไทรงาม จังหวัดกำแพงเพชร โดยภาพรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านหลักนิติธรรม ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักความรับผิดชอบ ด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักการมีส่วนร่วม และด้านหลักความคุ้มค่า

2) การเปรียบเทียบความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอไทรงาม จังหวัดกำแพงเพชร จำแนกตามขนาดขององค์การบริหารส่วนตำบล พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) แนวทางการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอไทรงาม จังหวัดกำแพงเพชร 3.1) ด้านหลักนิติธรรม พบข้อเสนอแนะที่สำคัญคือ ให้ประชาชนหรือตัวแทนประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณอย่างแท้จริง 3.2) ด้านหลักคุณธรรม พบข้อเสนอแนะที่สำคัญคือ เปิดโอกาสให้ประชาชน ได้แสดงความคิดเห็นและนำข้อคิดเห็นนั้นมาปฏิบัติให้เห็นเป็นรูปธรรม 3.3) ด้านหลักความโปร่งใส พบข้อเสนอแนะที่สำคัญคือ องค์การบริหารส่วนตำบลควรมีการประชาสัมพันธ์รายรับ – รายจ่าย หรือข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้างขององค์การบริหารส่วนตำบลให้มากขึ้นและทั่วถึง เช่น การแจกเอกสาร ให้ประชาชนทุกครอบครัว การออกเสียงตามสาย ทุกเช้า – เย็น ฯลฯ 3.4) ด้านหลักการมีส่วนร่วม พบข้อเสนอแนะที่สำคัญคือ องค์การบริหารส่วนตำบลควรนำข้อเสนอเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการในการจัดทำแผนพัฒนาของประชาชนบรรจุไว้ในแผนพัฒนาเพื่อรอการแก้ไข 3.5) ด้านหลักความรับผิดชอบ พบข้อเสนอแนะที่สำคัญคือ ผู้บริหารต้องมี ความรับผิดชอบต่อประชาชนในการนำปัญหา ความต้องการของประชาชนไปดำเนินการอย่างเต็มกำลังความสามารถ ต้องรับผิดชอบต่อโครงการ/กิจกรรม ดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน 3.6) ด้านหลักความคุ้มค่า พบข้อเสนอแนะที่สำคัญคือ กำหนดสัดส่วนการจัดซื้อวัสดุครุภัณฑ์ของสำนักงาน โดยเปรียบเทียบงบประมาณเกี่ยวกับการลงทุนในการดำเนินโครงการ รวมถึงควบคุมการเบิกจ่ายวัสดุต่าง ๆ อย่างเคร่งครัด มีการให้รางวัลกรณีที่สามารถลดค่าใช้จ่าย ให้ประหยัดได้เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา

เสริม เกื้อสังข์ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครตรัง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับการใช้หลักธรรมาภิบาลของ



ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครตรัง 2) เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารจัดการสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครตรัง 3) เพื่อรวบรวมข้อเสนอแนะในการส่งเสริมหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดสมมติฐานการวิจัย

ผลการศึกษา พบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครตรัง ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ 1) หลักความรับผิดชอบ 2) หลักนิติธรรม 3) หลักคุณธรรม ตามลำดับ 2) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุต่างกัน มีการใช้หลักธรรมาภิบาลหลักความโปร่งใส หลักความคุ้มค่า ต่างกัน ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีการใช้หลักธรรมาภิบาลหลักคุณธรรมต่างกัน ผู้บริหารที่มีตำแหน่งต่างกัน มีการใช้หลักธรรมาภิบาลโดยภาพรวมและหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ ต่างกัน ผู้บริหารที่มีจำนวนครั้งการเข้าฝึกอบรมพัฒนางานต่างกันมีการใช้หลักธรรมาภิบาล ในการบริหารงานสถานศึกษาโดยภาพรวม ด้านหลักความโปร่งใส หลักความคุ้มค่าต่างกัน 3) ข้อเสนอแนะในการส่งเสริมการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ด้านหลักนิติธรรม ผู้บริหารต้องยึดหลักระเบียบและปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี ด้านหลักคุณธรรม ต้องยึดมั่นในความถูกต้อง ด้านหลักความโปร่งใส ต้องรายงานข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา ด้านหลักการมีส่วนร่วม ต้องให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตรวจสอบ และร่วมชื่นชมผลงาน ด้านหลักความรับผิดชอบ ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดี ด้านหลักความคุ้มค่า ผู้บริหารได้ใช้ทรัพยากรเกิดประโยชน์สูงสุดแต่ควรเพิ่มการปฏิบัติให้ต่อเนื่องสม่ำเสมอ

ศิริยา โถแก้ว (2550) ได้วิจัยเรื่อง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล : กรณีศึกษา โรงเรียนสิริวิฑูวิทยา จังหวัดสมุทรปราการ มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของ โรงเรียนสิริวิฑูวิทยาในภาพรวม 2) เพื่อเปรียบเทียบระดับการบริหารงานตามหลัก ธรรมาภิบาลของ โรงเรียนสิริวิฑูวิทยาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน 3) เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนสิริวิฑูวิทยา

ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนสิริวิฑูวิทยาใน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านหลักความคุ้มค่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด ในขณะที่ด้านหลักการมีส่วนร่วมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำสุด 2) การเปรียบเทียบการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของ โรงเรียนสิริวิฑูวิทยาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษากับครูผู้สอนพบว่ามีความแตกต่างกัน และที่แตกต่างกันมากที่สุด คือ ด้านหลักนิติธรรม และแตกต่างกันน้อยที่สุด คือ ด้านหลักคุณธรรม 3) ปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนสิริวิฑูวิทยาที่พบคือ นักเรียน ครู และผู้ปกครองยังขาดระเบียบไม่ปฏิบัติ

ตามกฎระเบียบของโรงเรียนอย่างจริงจัง ข้อเสนอแนะ ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งครูไปอบรมหรือจัดอบรมภายในโรงเรียนเพื่อพัฒนาศักยภาพของครูให้ดียิ่งขึ้น และควรสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูผู้สอน

สันถวานท์ พยาเลียง (2552) ได้วิจัยเรื่อง การบริหารโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารโรงเรียนตามหลัก ธรรมาภิบาลในโรงเรียนประถมศึกษา และศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะของครูที่มีต่อการบริหารโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนประถมศึกษา

ผลการวิจัย พบว่า ระดับการบริหารโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยคือ หลักความโปร่งใส หลักความคุ้มค่า หลักความรับผิดชอบ หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักการมีส่วนร่วม เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาล จำแนกตามเพศ อายุ และประสบการณ์ทำงาน ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นการศึกษาของครูแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สำหรับปัญหาของครูที่มีต่อการบริหารโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาล พบว่า ครูไม่เคยรับทราบเรื่องการทำประชาพิจารณ์ กฎระเบียบที่นำมาใช้ในโรงเรียน การบริหารขาดการมีส่วนร่วมผู้บริหารมักตัดสินใจและยึดเหตุผลตนเองเป็นหลัก ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรฝึกอบรมผู้บริหารให้มีศิลปะในการโน้มน้าวจิตใจ ผู้บริหารควรอดทนด้วยความจริงใจ ผู้บริหารตั้งคณะกรรมการบริหารโดยมีบุคลากรในชุมชนเข้าร่วม ผู้บริหารตั้งคณะกรรมการโดยมีคณะครู ผู้ปกครองและชุมชนมาร่วมประเมินในการบริหารโรงเรียน และผู้บริหารตั้งคณะกรรมการดูแลระบบสารสนเทศและประชาสัมพันธ์

กรรณิการ์ ธรรมมีศักดิ์ (2553) ได้วิจัยเรื่อง การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดบุรีรัมย์ 2) เพื่อเปรียบเทียบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดบุรีรัมย์โดยจำแนกตามสถานภาพของตำแหน่ง

ผลวิจัย พบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนและครูมีความเห็นต่อการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดบุรีรัมย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยเรียงลำดับลำดับตามค่าเฉลี่ยดังนี้ หลักความคุ้มค่า หลักความโปร่งใส หลักนิติธรรม หลักความรับผิดชอบ หลักการมีส่วนร่วม และหลักคุณธรรม 2) ผู้บริหารและครูมีความเห็นต่อการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียน 3) ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

เกี่ยวกับการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารโรงเรียนที่มีค่าความถี่สูงสุดมีดังนี้คือ 1) ผู้บริหารได้กำหนดขอบเขตของงานอย่างครอบคลุมและชัดเจน

2) มีการจัดกิจกรรมเป็นตัวอย่างที่ดีระหว่างครูให้แก่นักเรียน 3) มีการตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภายในโรงเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานทุกเรื่อง 4) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นอย่างหลากหลายทุกเรื่อง เกี่ยวกับการวางแผนงานและการปฏิบัติงานในโรงเรียน แล้วสรุปผลเป็นแนวปฏิบัติ 5) ผู้บริหารปลูกฝังให้ บุคลากรในโรงเรียนมีความสำนึกในความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง 6) มีระเบียบการใช้สื่อและอุปกรณ์ทุกอย่างอย่างคุ้มค่า

วีระ หาญกัน (2558) ได้ค้นคว้าอิสระเรื่อง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านดง อำเภอแม่เมาะ จังหวัดลำปาง มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้บริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านดง อำเภอแม่เมาะ จังหวัดลำปาง

2) เพื่อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้บริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านดง อำเภอแม่เมาะ จังหวัดลำปาง

ผลการศึกษา พบว่า โดยภาพรวมองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านดง อำเภอแม่เมาะ จังหวัดลำปาง มีการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้เฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (=3.50) โดยด้านที่นำมาใช้ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 4 อันดับแรก ได้แก่ การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานด้านหลักนิติธรรม (= 3.59) รองลงมาได้แก่ด้านการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานด้านหลักความรับผิดชอบต่อ (= 3.57) ด้านการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานด้านหลักความคุ้มค่า (= 3.51) และด้านการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานด้านการมีส่วนร่วม (= 3.50) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางมีอยู่ 2 ด้านคือ ด้านการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานด้านหลักความโปร่งใส (=3.48) และด้านการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานด้านหลักคุณธรรม(=3.41) ข้อเสนอแนะ 1) ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในด้านของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำหลักการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในองค์กรและ 2) ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในด้านของผลสัมฤทธิ์จากการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในองค์กร โดยเฉพาะองค์กรที่ประสบผลสำเร็จจากการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้เพื่อเป็นต้นแบบหรือองค์กรตัวอย่างให้กับองค์กรอื่นๆ

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน เป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ผู้ศึกษาได้ดำเนินการศึกษา รายละเอียด ดังนี้

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน ที่มีสถานะดำเนินงานทั้งหมด จำนวน 40 แห่ง โดยกำหนดตัวอย่างเฉพาะประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ เลขานุการคณะกรรมการ และผู้จัดการหรือเทียบเท่าของแต่ละสหกรณ์ รวมสหกรณ์ละ 4 คน รวม 160 คน

#### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) เกี่ยวกับการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน ซึ่งผู้ศึกษาได้สร้างแบบสอบถาม (Questionnaire) ตามแนวทางของแบบประเมินธรรมาภิบาลในสหกรณ์ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ (<http://www.cpd.go.th> : 2559) โดยแบบสอบถาม แบ่งเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้บริหารของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน 40 แห่ง ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ตำแหน่งงาน คำถาม 7 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบตรวจคำตอบ (Check list)

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์ ได้แก่ ชื่อสหกรณ์ จำนวนสมาชิก จำนวนคณะกรรมการดำเนินการ ทุนดำเนินงานทั้งสิ้น และขนาดของสหกรณ์

ตอนที่ 3 การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน ซึ่งมี 6 ด้าน ๆ ละ 7 ข้อ รวม 42 ข้อ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 3 ระดับ โดยให้คะแนน ดังนี้

ระดับ 3 หมายถึง สหกรณ์ปฏิบัติได้สูงกว่าเกณฑ์ (ดี)

ระดับ 2 หมายถึง สหกรณ์ปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ (พอใช้)

ระดับ 1 หมายถึง สหกรณ์ปฏิบัติไม่ได้ตามเกณฑ์ (ต้องปรับปรุง)

ตอนที่ 4 ปัญหา/อุปสรรค/แนวทางแก้ไข ที่มีต่อการนำหลักธรรมาภิบาลไป

ประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน เป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิด (Open Ended) ให้เสนอแนะได้ตามทัศนะของผู้ตอบแบบสอบถาม

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้แบ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน คือ

3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน ผู้ศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม ด้วยตนเอง โดยการแจกแบบสอบถามให้กับผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละสหกรณ์ จำนวน 40 แห่งๆละ 4 คน รวม 160 คน และนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา 100 % ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแต่ละฉบับ จากนั้นจึงดำเนินการจัดทำตามขั้นตอน ทำการบันทึกรหัสคำตอบในแบบสอบถาม เพื่อประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สำหรับแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลด้านเอกสาร เกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ตลอดจนการดำเนินงานของสหกรณ์ต่าง ๆ แนวคิดและทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นเอกสารประเภทรายงานการวิจัย บทความวิจัย ภาคนิพนธ์ สารนิพนธ์ วารสาร และเอกสารทางวิชาการต่างๆ โดยค้นคว้าจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ได้แก่ ห้องสมุดมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มหาวิทยาลัยแม่โจ้ กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และสหกรณ์ รวมถึง การสืบค้นจากเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่เกี่ยวข้อง

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลจากแบบสอบถามที่รวบรวมได้ มาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของข้อมูลและนำมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อหาค่าสถิติต่าง ๆ ดังนี้

4.1 แบบสอบถาม ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้การวิเคราะห์โดย การแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ นำเสนอข้อมูลในตารางประกอบการบรรยาย

4.2 แบบสอบถาม ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์ ใช้การวิเคราะห์โดย การแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ นำเสนอข้อมูลในตารางประกอบการบรรยาย

4.3 แบบสอบถาม ตอนที่ 3 การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน เป็นแบบสอบถามแบบ มาตรฐานส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 3 ระดับ มาวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ที่ศึกษา ดังนี้

1) เพื่อศึกษาการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ค่าร้อยละ

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงได้เสนอค่าคะแนนแบบสอบถามทั้งหมด ซึ่งมีค่าคะแนนอยู่ระหว่าง 1-3 คะแนน และแบ่งช่วงค่าคะแนน เป็น 4 ระดับ โดยคำนวณช่วงคะแนน จากหลักเกณฑ์การประเมินตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2554 : 22)

#### หลักเกณฑ์การให้คะแนน

แบบประเมิน มีช่องให้คะแนนทั้งหมด 3 ช่อง ประกอบด้วย

ช่องที่ 1. ต้องปรับปรุง ได้ 1 คะแนน หมายถึง สหกรณ์ที่มีการปฏิบัติงานไม่ได้ตามหลักเกณฑ์ฯ

ช่องที่ 2. พอใช้ ได้ 2 คะแนน หมายถึง สหกรณ์ที่มีการปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์ฯ

ช่องที่ 3. ดี ได้ 3 คะแนน หมายถึง สหกรณ์ที่ทำการปฏิบัติงานสูงกว่าหลักเกณฑ์ฯ หรือมีการปรับปรุง หรือพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ

#### วิธีคำนวณคะแนน

1. ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลสหกรณ์ พิจารณาให้คะแนน โดย

- หากเห็นว่าข้อใด สหกรณ์มีการปฏิบัติไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ฯ ให้ใส่คะแนนลงในช่อง “ต้องปรับปรุง” ได้คะแนน 1 คะแนน

- หากเห็นว่าข้อใด สหกรณ์มีการปฏิบัติเป็นไปตามหลักเกณฑ์ฯ ให้ใส่คะแนนลงในช่อง “พอใช้” ได้คะแนน 2 คะแนน

- หากเห็นว่าข้อใด สหกรณ์มีการปฏิบัติได้สูงกว่าเกณฑ์ฯ ให้ใส่คะแนนลงในช่อง “ดี” ได้คะแนน 3 คะแนน

## 2. การหาค่าร้อยละของแต่ละหมวด

2.1 เมื่อได้คะแนนครบทุกข้อในหมวดนั้นแล้ว นำคะแนนที่ได้มารวมกัน เป็นคะแนนรวมของแต่ละหมวด

2.2 นำ คะแนนรวมของแต่ละหมวด คูณ 100 แล้วหารด้วย คะแนนเต็มของทุกหมวด จะได้คะแนน เป็น “ค่าร้อยละของแต่ละหมวด”

## 3. หาค่าร้อยละในภาพรวม

- นำ คะแนนรวมของแต่ละหมวด มารวมทั้ง 6 หมวด คูณ 100 แล้วหารด้วยคะแนนเต็มของทุกหมวด จะได้คะแนนเป็น “ค่าร้อยละในภาพรวม”

4. เมื่อได้ ค่าร้อยละในภาพรวม แล้วนำมาเปรียบเทียบผลการประเมินว่าอยู่ในระดับใด โดยดูจากตารางด้านล่าง ดังนี้

**หลักเกณฑ์การประเมินตามหลักธรรมาภิบาลของสภกรณ์ ดังนี้**

ช่วงคะแนน	ระดับผลการประเมิน
ต่ำกว่าร้อยละ 60	ต้องปรับปรุง
ร้อยละ 60 - 69	พอใช้
ร้อยละ 70 - 79	ดี
ร้อยละ 80 ขึ้นไป	ดีมาก

2) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสภกรณ์จำแนกตามขนาดของสภกรณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าสถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และเปรียบเทียบรายคู่โดยใช้วิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe's Post hoc Comparisons)

- เปรียบเทียบความแตกต่างของการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสภกรณ์จำแนกตามขนาดของสภกรณ์ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าสถิติ One-Way ANOVA และเปรียบเทียบรายคู่โดยใช้วิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe's Post hoc Comparisons)

4.4 แบบสอบถาม ตอนที่ 4 ปัญหา/อุปสรรค/แนวทางแก้ไข ที่มีต่อการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสภกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน เป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิด (Open Ended) ให้เสนอแนะได้ตามทัศนะของผู้ตอบแบบสอบถาม

ใช้การวิเคราะห์โดยการจัดกลุ่มหรือจัดหมวดหมู่ของข้อมูล นำเสนอข้อมูลในตารางประกอบการ  
บรรยาย





## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน 2) ศึกษาการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ 3) เปรียบเทียบความแตกต่างของการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์จำแนกตามขนาดของสหกรณ์ 4) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่มีต่อการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ผู้ศึกษาได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบของตารางประกอบคำบรรยาย โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารและสภาพทั่วไปของสหกรณ์

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน จำแนกตามขนาดของสหกรณ์

ตอนที่ 4 ปัญหาและอุปสรรคที่มีต่อการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน



## 1. ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารสหกรณ์และสภาพทั่วไปของสหกรณ์

### 1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารสหกรณ์

ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหาร ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน รายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือน ระดับการศึกษา และตำแหน่งงาน ดังรายละเอียดตามตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารสหกรณ์

n = 160		
ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	149	91.90
หญิง	13	8.10
อายุ		
36-45 ปี	5	3.10
46-55 ปี	14	8.80
55 ปี ขึ้นไป	141	88.10
ประสบการณ์การทำงาน		
ต่ำกว่า 5 ปี	10	6.30
6-10 ปี	18	11.30
11-15 ปี	31	19.40
มากกว่า 15 ปี	101	63.10
รายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือน		
ต่ำกว่า 15,000 บาท	91	56.90
15,001 - 25,000 บาท	20	12.50
25,001 - 35,000 บาท	25	15.60
35,001 - 45,000 บาท	16	10.00
มากกว่า 45,000 บาท	8	5.00
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่า ปวส./อนุปริญญา	107	66.90
ปวส./อนุปริญญา	19	11.90
ปริญญาตรี	30	18.80
สูงกว่าปริญญาตรี	4	2.5

## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
ตำแหน่งงาน		
ประธานกรรมการ	40	25
รองประธาน	40	25
เลขานุการ	40	25
ผู้จัดการ/เทียบเท่า	40	25

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นชาย จำนวน 149 คน คิดเป็นร้อยละ 91.90 เป็นหญิง จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 8.10

ด้านอายุของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 55 ปี มากที่สุด จำนวน 141 คน คิดเป็นร้อยละ 88.10 รองลงมา มีอายุระหว่าง 46 – 55 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 8.80 และมีอายุระหว่าง 36 – 45 ปี น้อยที่สุด จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 3.10

ด้านประสบการณ์การทำงานของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 15 ปี มากที่สุด จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 63.10 รองลงมา มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 11-15 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 19.40 และมีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี น้อยที่สุด จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 6.30

ด้านรายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือนของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีด้านรายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 15,000 บาท มากที่สุด จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 56.90 รองลงมา มีด้านรายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือนระหว่าง 25,001 บาท - 35,000 บาท จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 15.60 และมีด้านรายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 45,000 บาท จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 5.00

ด้านระดับการศึกษาของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า ปวส./อนุปริญญา มากที่สุด จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 66.90 รองลงมา มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 18.80 และมีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.5

ด้านตำแหน่งงานของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารมีตำแหน่งงาน ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ เลขานุการคณะกรรมการ และผู้จัดการ/เทียบเท่า ตำแหน่งละ 40 คน คิดเป็นร้อยละ 25

## 1.2 สภาพทั่วไปของสหกรณ์

สภาพทั่วไปของสหกรณ์ ได้แก่ ขนาดของสหกรณ์ จำนวนสมาชิกทั้งหมด จำนวนคณะกรรมการดำเนินการ และทุนดำเนินงานทั้งสิ้น ดังรายละเอียดตามตารางที่ 4.2 – 4.5

ตารางที่ 4.2 แสดงสภาพทั่วไปของสหกรณ์ (ขนาดของสหกรณ์)

n = 160		
ขนาดของสหกรณ์	จำนวน	ร้อยละ
ใหญ่มาก	5	12.50
ใหญ่	23	57.50
กลาง	10	25
เล็ก	2	5
<b>รวม</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.2 พบว่า สหกรณ์การเกษตรที่ศึกษา เป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่ มากที่สุด จำนวน 23 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 57.50 รองลงมา เป็นสหกรณ์ขนาดกลาง จำนวน 10 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 25 สหกรณ์ขนาดใหญ่ มาก จำนวน 5 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 12.50 และเป็นสหกรณ์ขนาดเล็กน้อยที่สุด จำนวน 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 5

ตารางที่ 4.3 แสดงสภาพทั่วไปของสหกรณ์ (จำนวนสมาชิกทั้งหมด)

n = 160		
สมาชิก	จำนวน	ร้อยละ
ใหญ่มาก	74,480	83.55
ใหญ่	8,918	14.11
กลาง	1,589	2.12
เล็ก	196	0.22
จำนวนสมาชิกทั้งหมด (คน)	89,145	100
จำนวนสมาชิกโดยเฉลี่ย (คน)	22,286	-

จากตารางที่ 4.3 พบว่า สหกรณ์การเกษตรที่ศึกษา มีสมาชิกทั้งสิ้น จำนวน 89,145 คน มีสมาชิกโดยเฉลี่ย 22,286 คน สหกรณ์ขนาดใหญ่ มาก มีสมาชิกมากที่สุด จำนวน 74,480 คน

คิดเป็นร้อยละ 83.55 รองลงมา สหกรณ์ขนาดใหญ่ มีสมาชิก จำนวน 8,918 คน คิดเป็นร้อยละ 14.11 สหกรณ์ขนาดกลางมีสมาชิก จำนวน 1,589 คน คิดเป็นร้อยละ 2.12 และสหกรณ์ขนาดเล็ก มีสมาชิกน้อยที่สุด จำนวน 196 คน คิดเป็นร้อยละ 0.22

ตารางที่ 4.4 แสดงสภาพทั่วไปของสหกรณ์ (จำนวนคณะกรรมการดำเนินการ)

n = 160		
คณะกรรมการดำเนินการ	จำนวน	ร้อยละ
ใหญ่มาก	69	18.02
ใหญ่	210	54.82
กลาง	88	22.98
เล็ก	16	4.18
จำนวนคณะกรรมการดำเนินการ(คน)	383	100
จำนวนคณะกรรมการโดยเฉลี่ย (คน)	96	-

จากตารางที่ 4.4 สหกรณ์การเกษตรที่ศึกษา มีคณะกรรมการดำเนินการทั้งสิ้น จำนวน 383 คน มีคณะกรรมการดำเนินการโดยเฉลี่ย 96 คน สหกรณ์ขนาดใหญ่ มีคณะกรรมการดำเนินการมากที่สุด จำนวน 210 คน คิดเป็นร้อยละ 54.82 รองลงมา สหกรณ์ขนาดกลาง มีคณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 22.98 สหกรณ์ขนาดใหญ่มาก มีคณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 18.02 และสหกรณ์ขนาดเล็ก มีคณะกรรมการดำเนินการน้อยที่สุด จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 4.18

ตารางที่ 4.5 แสดงสภาพทั่วไปของสหกรณ์ (ทุนดำเนินงานทั้งสิ้น)

n = 160		
ทุนดำเนินงาน	จำนวน	ร้อยละ
ใหญ่มาก	1,573,624,184.06	82.30
ใหญ่	320,919,226.65	16.79
กลาง	15,146,160.50	0.79
เล็ก	2,258,416.15	0.12
ทุนดำเนินงานทั้งสิ้น (บาท)	1,911,947,987.36	100
ทุนดำเนินงานโดยเฉลี่ย (บาท)	477,986,996.84	-

จากตารางที่ 4.5 สหกรณ์การเกษตรที่ศึกษา มีทุนดำเนินงานทั้งสิ้น จำนวน 1,911,947,987.36 บาท มีทุนดำเนินงานโดยเฉลี่ย 477,986,996.84 บาท สหกรณ์ขนาดใหญ่มาก

มีทุนดำเนินงานมากที่สุด จำนวน 1,573,624,184.06 คิดเป็นร้อยละ 82.30 รองลงมา สหกรณ์ขนาดใหญ่ มีทุนดำเนินงาน จำนวน 320,919,226.65 บาท คิดเป็นร้อยละ 16.79 สหกรณ์ขนาดกลางมีทุนดำเนินงาน จำนวน 15,146,160.50 คน คิดเป็นร้อยละ 0.79 และสหกรณ์ขนาดเล็ก มีทุนดำเนินงาน น้อยที่ จำนวน 2,258,416.15 คิดเป็นร้อยละ 0.12

## 2. การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัด ลำพูน

การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ ในจังหวัดลำพูน ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อสังคมและหลักความคุ้มค่า ปรากฏผลการ วิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.6-4.13ตามลำดับดังนี้

ตารางที่ 4.6 การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ตามหลักนิติธรรม

หลักนิติธรรม	ช่วงคะแนน	ระดับการ
	ร้อยละ	ปฏิบัติ
1. สหกรณ์กำหนดข้อบังคับโดยไม่ขัดต่อพระราชบัญญัติสหกรณ์ และควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามข้อบังคับ	84	ดีมาก
2. สหกรณ์กำหนดระเบียบอย่างครอบคลุมทุกธุรกิจ และใช้เป็นแนวปฏิบัติกับทุกฝ่ายภายในองค์กรด้วยความเที่ยงธรรม	83	ดีมาก
3. สหกรณ์กำหนดให้ผูกพันกับบุคคลภายนอก และหรือรับฝากเงิน จากสหกรณ์อื่นภายในวงเงินกู้ยืม หรือค้ำประกันประจำปี ที่ นายทะเบียนสหกรณ์เห็นชอบ	82	ดีมาก
4. สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการของ สหกรณ์ มีคุณสมบัติตามที่กำหนดใน ข้อบังคับและหรือ ระเบียบของสหกรณ์นั้น	78	ดี
5. คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ปฏิบัติหน้าที่ตาม กฎหมาย ข้อบังคับระเบียบและมติที่ ประชุมใหญ่ที่บังคับใช้ อย่างเท่าเทียมกันรวมทั้งดำเนินงานเพื่อประโยชน์ของ ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ด้วยความเป็นธรรม	79	ดี
6. สหกรณ์จัดทำงบการเงินให้ผู้สอบบัญชีสหกรณ์ตรวจสอบ และเสนออนุมัติในที่ประชุมใหญ่ได้ ภายใน 150 วันนับแต่วันสิ้นปีทางบัญชีของสหกรณ์	71	ดี
7. สหกรณ์ชำระภาษีเป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมาย เช่น ภาษีมูลค่าเพิ่ม ภาษีโรงเรือน ภาษีป้าย ภาษีสรรพสามิต หรือ ภาษีอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมถึงค่าบำรุงสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย	80	ดีมาก
<b>เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ</b>	<b>80</b>	<b>ดีมาก</b>

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ภาพรวมการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน ตามหลักนิติธรรม มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดีมาก (เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ 80) เมื่อพิจารณารายข้อแล้ว พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุด มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดีมาก คือ สหกรณ์กำหนดข้อบังคับโดยไม่ขัดต่อพระราชบัญญัติสหกรณ์ และควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามข้อบังคับ (ช่วงคะแนนร้อยละ 84) รองลงมาคือ สหกรณ์กำหนดระเบียบอย่างครอบคลุมทุกธุรกิจ และใช้เป็นแนวปฏิบัติกับทุกฝ่ายภายในองค์กรด้วยความเที่ยงธรรม (ช่วงคะแนนร้อยละ 83) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละน้อยที่สุด มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดี คือ สหกรณ์จัดหางบการเงินให้ผู้สอบบัญชีสหกรณ์ตรวจสอบ และเสนออนุมัติในที่ประชุมใหญ่ได้ภายใน 150 วันนับแต่วันสิ้นปีทางบัญชีของสหกรณ์ (ช่วงคะแนนร้อยละ 71)

ตารางที่ 4.7 การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ตามหลักคุณธรรม

n = 160

หลักคุณธรรม	ช่วงคะแนนร้อยละ	ระดับการปฏิบัติ
1. สหกรณ์กำหนดนโยบายการดำเนินงาน ที่มุ่งเกิดประโยชน์กับมวล สมาชิก โดยรวม อย่างยุติธรรม และเสมอภาค	75	ดี
2. สหกรณ์ส่งเสริม สนับสนุนให้ทุกฝ่ายในองค์กรมีคุณธรรม ยึดมั่น ในการกระทำ ความดี ความถูกต้อง และเสียสละเพื่อส่วนรวม	77	ดี
3. สหกรณ์ส่งเสริมให้ทุกฝ่ายในองค์กร ได้มีโอกาสในการศึกษาอบรม พัฒนา ความรู้ และทักษะ อย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่กีดกันหรือแบ่งแยก เพศ เชื้อชาติ และ ศาสนา	77	ดี
4. สหกรณ์มีการกำหนดจรรยาบรรณของคณะกรรมการและ ฝ่ายจัดการของ สหกรณ์เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งทุกคน รับทราบและถือปฏิบัติ	74	ดี
5. สหกรณ์มีการยกย่อง ชมเชย ประกาศเกียรติคุณในการที่สมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการของสหกรณ์ทำความดี	76	ดี
6. สหกรณ์ส่งเสริมการเป็นองค์กรที่ซื่อสัตย์สุจริต ไม่กระทำ ผิดวินัยและแสวงหา ผลประโยชน์เพื่อตนเอง	77	ดี
7. สหกรณ์มีระบบการตรวจสอบ ติดตามการดำเนินงานของ องค์กรตามหลัก คุณธรรม	75	ดี
เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ	76	ดี

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ภาพรวมการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน ตามหลักคุณธรรม มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดี (เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ 76) เมื่อพิจารณารายข้อแล้ว พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุด มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดี คือ สหกรณ์ส่งเสริม สนับสนุนให้ทุกฝ่ายในองค์กรมีคุณธรรม ยึดมั่น

ในการกระทำความดี ความถูกต้อง และเสียสละเพื่อส่วนรวม สหกรณ์ส่งเสริมให้ทุกฝ่ายในองค์กร ได้มีโอกาสในการศึกษา อบรม พัฒนา ความรู้ และทักษะ อย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่กีดกันหรือแบ่งแยก เพศ เชื้อชาติ และศาสนา และสหกรณ์ส่งเสริมการเป็นองค์กรที่ซื่อสัตย์สุจริต ไม่กระทำ ผิดวินัยและแสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเอง (ช่วงคะแนนร้อยละ 77) รองลงมาคือสหกรณ์มีการยกย่อง ชมเชย ประกาศเกียรติคุณในการที่สมาชิก คณะกรรมการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์กระทำความดี (ช่วงคะแนนร้อยละ 76) และข้อที่ค่าเฉลี่ยร้อยละน้อยที่สุด มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดี คือสหกรณ์มีการกำหนดจรรยาบรรณของคณะกรรมการและ ฝ่ายจัดการของสหกรณ์เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งทุกคน รับผิดชอบต่อปฏิบัติ (ช่วงคะแนนร้อยละ 74)

ตารางที่ 4.8 การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ตามหลักความโปร่งใส

หลักความโปร่งใส	ช่วงคะแนนร้อยละ	n = 160
		ระดับการปฏิบัติ
1. สหกรณ์เปิดเผยข้อมูล ข่าวสารให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ	87	ดีมาก
2. สหกรณ์นำเสนอผลการดำเนินงาน งบการเงินและปัญหา อุปสรรคในการบริหารงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ	83	ดีมาก
3. สหกรณ์ได้มีการพัฒนาระบบการให้บริการแก่สมาชิกอย่างเป็น รูปธรรม เช่น กำหนดขั้นตอน วิธีการและระยะเวลาการให้บริการ	81	ดีมาก
4. ผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ ได้ปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจอย่าง ครบถ้วน ถูกต้อง มีการจัดทำรายงานและข้อเสนอแนะใน การพัฒนา ปรับปรุงการดำเนินงานต่อที่ประชุม คณะกรรมการดำเนินการและที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์	72	ดี
5. สหกรณ์จัดวาง โครงสร้างการบริหารงานอย่างชัดเจน มีการ แบ่งแยกหน้าที่ ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการหรือผู้ทำการ แทนเป็นลายลักษณ์อักษร สามารถสอบทานระหว่างกันได้	70	ดี
6. สหกรณ์มีระบบการติดตามประเมินผลความก้าวหน้าของการ ดำเนินกิจการ แผนงานและหรือโครงการต่าง ๆ เป็นประจำ	69	พอใช้
7. สหกรณ์ให้ความร่วมมือและความช่วยเหลือหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความโปร่งใส เป็นธรรม เช่น กฎหมายฟอกเงิน การกระทำที่ผิดกฎหมายหรือทำลายทรัพยากรและ สิ่งแวดล้อม เป็นต้น	73	ดี
<b>เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ</b>	<b>76</b>	<b>ดี</b>



จากตารางที่ 4.8 พบว่า ภาพรวมการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน ตามหลักความโปร่งใส มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดี (เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ 76) เมื่อพิจารณารายชื่อแล้ว พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุด มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดีมาก คือ สหกรณ์เปิดเผยข้อมูล ข่าวสารให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ (ช่วงคะแนนร้อยละ 87) รองลงมา มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดีมาก คือ สหกรณ์นำเสนอผลการดำเนินงาน งบการเงินและปัญหา อุปสรรคในการบริหารงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ (ช่วงคะแนนร้อยละ 83) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละน้อยที่สุด มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับพอใช้ คือ สหกรณ์มีระบบการติดตามประเมินผลความก้าวหน้าของการดำเนินงานและหรือโครงการต่าง ๆ เป็นประจำ (ช่วงคะแนนร้อยละ 69)

ตารางที่ 4.9 การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ตามหลักการมีส่วนร่วม

หลักการมีส่วนร่วม	ช่วงคะแนน ร้อยละ	n = 160	
		ระดับการ ปฏิบัติ	
1. การจัดทำแผนงานหรือแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานของ สหกรณ์ เกิดจากการมีส่วนร่วมของสมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ	84	ดีมาก	
2. สหกรณ์เปิดโอกาส หรือมีช่องทางให้สมาชิก คณะกรรมการ และ ฝ่ายจัดการ ร่วมแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและร่วมกัน ตัดสินใจ	89	ดีมาก	
3. สหกรณ์มีการพัฒนาเงินทุนภายในจนเพียงพอต่อการ ดำเนินงาน เช่น ระดมหุ้น ระดมเงินฝาก หรือสะสมทุนต่าง ๆ	83	ดีมาก	
4. สมาชิกมีส่วนร่วมและสนับสนุนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการ ดำ เนินธุรกิจของสหกรณ์เพื่อร่วมพัฒนาองค์กรขยายธุรกิจ ให้มีความ มั่นคง	83	ดีมาก	
5. สหกรณ์พัฒนาระบบการมีส่วนร่วม แบบไตรภาคี โดย สนับสนุน ร่วมมือการดำเนินธุรกิจหรือนโยบายของภาค ราชการ ภาคเอกชนและ สหกรณ์ในการสร้างความเข้มแข็ง	64	ดีมาก	

## ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

หลักการมีส่วนร่วม	ช่วงคะแนน ร้อยละ	ระดับการ ปฏิบัติ
6. สหกรณ์ร่วมมือกับขบวนการสหกรณ์ ในการส่งเสริม สนับสนุน ระบบสหกรณ์หรือร่วมกันพัฒนาธุรกิจ เพื่อสร้าง ความมั่นคงและ เป็นเครือข่ายความร่วมมือ	81	ดีมาก
7. สหกรณ์มีการจัดตั้งกองทุนหรือสะสมทุนเพื่อ สาธารณประโยชน์	87	ดีมาก
<b>เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ</b>	<b>82</b>	<b>ดีมาก</b>

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ภาพรวมการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการ บริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน ตามหลักการมีส่วนร่วม มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ใน ระดับดีมาก (เฉลี่ย ช่วงคะแนนร้อยละ 82) เมื่อพิจารณารายข้อแล้ว พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละ สูงสุด มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดีมาก คือ สหกรณ์เปิดโอกาส หรือมีช่องทางให้สมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ ร่วมแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ที่ เกี่ยวข้องและร่วมกัน ตัดสินใจ (ช่วงคะแนนร้อยละ 89) รองลงมาคือ สหกรณ์มีการจัดตั้งกองทุนหรือสะสมทุนเพื่อ สาธารณประโยชน์ (ช่วงคะแนนร้อยละ 87) และข้อที่ค่าเฉลี่ยร้อยละน้อยที่สุด มีการปฏิบัติตาม เกณฑ์ในระดับพอใช้ คือ สหกรณ์พัฒนาระบบการมีส่วนร่วม แบบไตรภาคี โดย สนับสนุน ร่วมมือ การดำเนินธุรกิจหรือนโยบายของภาค ราชการ ภาคเอกชนและสหกรณ์ในการสร้างความเข้มแข็ง (ช่วงคะแนนร้อยละ 64)

ตารางที่ 4.10 การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ตามหลักความ  
รับผิดชอบ

หลักความรับผิดชอบ	n = 160	
	ช่วงคะแนน ร้อยละ	ระดับการ ปฏิบัติ
1. สมาชิกสหกรณ์มีบทบาท หน้าที่ ความสำเร็จของตนเองในการปฏิบัติหน้าที่ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ ระเบียบและมติของสหกรณ์	77	ดี
2. คณะกรรมการดำเนินงานมีความรับผิดชอบต่อบทบาท หน้าที่ ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และมีความรับผิดชอบต่อ การกระทำของตน	87	ดีมาก
3. ฝ่ายจัดการ สหกรณ์ปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างเต็มกำลังความสามารถและมีประสิทธิภาพด้วยความซื่อสัตย์สุจริต	77	ดี
4. คณะกรรมการดำเนินการและหรือฝ่ายจัดการสหกรณ์ ไม่มีหนี้ ผิดนัดกับสหกรณ์ ยกเว้นเหตุสุดวิสัยหรือภัยธรรมชาติต่างๆ	85	ดีมาก
5. สหกรณ์ส่งเสริมสนับสนุน โดยยึดหลักความรับผิดชอบต่อ การกระจายอำนาจ มอบอำนาจการตัดสินใจ มีการแบ่งงานกันทำ	75	ดี
6. สหกรณ์ให้การส่งเสริม สนับสนุนสังคมภายนอกองค์กร เช่น การอนุรักษ์ศิลปะ วัฒนธรรมประเพณีอันดีงาม เพื่อ จรรโลงความผาสุกของสังคม	71	ดี
7. สหกรณ์สนับสนุน นโยบายของรัฐบาล สร้างค่านิยมของ ความเป็นสหกรณ์	76	ดี
<b>เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ</b>	<b>78</b>	<b>ดี</b>

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ภาพรวมการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน ตามหลักความรับผิดชอบต่อ มี การปฏิบัติตามเกณฑ์ใน ระดับดี (เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ 78) เมื่อพิจารณารายข้อแล้ว พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุด มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดีมาก คือ คณะกรรมการดำเนินการมีความรับผิดชอบต่อบทบาท หน้าที่ ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และมีความรับผิดชอบต่อ การกระทำของตน (ช่วงคะแนนร้อยละ 87) รองลงมาคือ คณะกรรมการดำเนินการและหรือฝ่ายจัดการสหกรณ์ ไม่มีหนี้ ผิดนัดกับสหกรณ์ ยกเว้นเหตุสุดวิสัยหรือภัยธรรมชาติต่างๆ (ช่วงคะแนนร้อยละ 85) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละ น้อยที่สุด มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดี คือ สหกรณ์ให้การส่งเสริม สนับสนุนสังคมภายนอก องค์กร เช่น การอนุรักษ์ศิลปะ วัฒนธรรมประเพณีอันดีงาม เพื่อ จรรโลงความผาสุกของสังคม (ช่วงคะแนนร้อยละ 71)

ตารางที่ 4.11 การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ตามหลักความ  
ค้ำค่า

หลักความค้ำค่า	ช่วงคะแนน ร้อยละ	n = 160	
		ระดับการ ปฏิบัติ	
1. สหกรณ์ใช้ทรัพย์สินอุปกรณ์และหรือใช้ปัจจัยการผลิตอย่าง เต็ม ประสิทธิภาพ ส่งเสริมหรือมีมาตรการในการใช้ ทรัพย์สินให้เกิด ประโยชน์สูงสุด	75	ดี	
2. สหกรณ์มีกิจกรรม แผนงานหรือนโยบายในการส่งเสริมให้ เกิดการ ประหยัดพลังงานและลดการสูญเสีย โดยยึดหลักการใช้ทรัพยากรอย่าง มีประสิทธิภาพ	73	ดี	
3. การบริหารและดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ มีผลกำไรอย่างไร ต่อเนื่อง สามารถจัดสรรประโยชน์ให้กับสมาชิก	67	พอใช้	
4. สหกรณ์จัดให้มีสวัสดิการกับสมาชิก เป็นเอกลักษณ์ที่ แตกต่างจาก ภาคธุรกิจในการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	58	ต้องปรับปรุง	
5. สหกรณ์จัดให้มีสวัสดิการกับฝ่ายจัดการ เพื่อสร้างความ มั่นคงใน อาชีพและพัฒนาสหกรณ์ให้เข้มแข็ง	63	พอใช้	
6. สหกรณ์มีกิจกรรม แผนงานหรือโครงการส่งเสริมรายได้ ลดรายจ่าย เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก	60	พอใช้	
7. สหกรณ์พัฒนาระบบการควบคุมภายในที่ดี สามารถใช้เป็น เครื่องมือในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้าง ความ เข้มแข็งและมั่นคงให้กับสหกรณ์ (ถือผลการประเมิน การควบคุม ภายในของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ปีล่าสุด)	60	พอใช้	
<b>เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ</b>	<b>65</b>	<b>พอใช้</b>	

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ภาพรวมการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการ  
บริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน ตามหลักความค้ำค่า มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ใน  
ระดับพอใช้ (เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ 65) เมื่อพิจารณารายข้อแล้ว พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละ  
สูงสุด มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดี คือ สหกรณ์ใช้ทรัพย์สินอุปกรณ์และหรือใช้ปัจจัยการผลิต  
อย่าง เต็มประสิทธิภาพ ส่งเสริมหรือมีมาตรการในการใช้ ทรัพย์สินให้เกิดประโยชน์สูงสุด (ช่วง  
คะแนนร้อยละ 75) รองลงมาคือ สหกรณ์มีกิจกรรม แผนงานหรือนโยบายในการส่งเสริมให้ เกิด  
การประหยัดพลังงานและลดการสูญเสีย โดยยึดหลักการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

(ช่วงคะแนนร้อยละ 73) และข้อที่ค่าเฉลี่ยร้อยละน้อยที่สุด มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับต้องปรับปรุง คือ สหกรณ์จัดให้มีสวัสดิการกับสมาชิก เป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากภาคธุรกิจในการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (ช่วงคะแนนร้อยละ 58)

ตารางที่ 4.12 การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ในภาพรวม  
จำแนกตามหลักธรรมาภิบาล

n = 160			
การนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน	ช่วงคะแนนร้อยละ	ระดับการปฏิบัติ	อันดับที่
1. หลักนิติธรรม	80	ดีมาก	2
2. หลักคุณธรรม	76	ดี	4
3. หลักความโปร่งใส	76	ดี	4
4. หลักการมีส่วนร่วม	82	ดีมาก	1
5. หลักความรับผิดชอบ	78	ดี	3
6. หลักความคุ้มค่า	65	พอใช้	5
<b>เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ</b>	<b>76</b>	<b>ดี</b>	

จากตารางที่ 4.12 พบว่า โดยภาพรวมการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน มีการปฏิบัติตามเกณฑ์อยู่ในระดับดี (เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ 76) เมื่อพิจารณารายด้านแล้ว พบว่า มีการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน อยู่ในระดับที่มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดีมาก ดี และพอใช้ โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หลักการมีส่วนร่วม (ช่วงคะแนนร้อยละ 82) รองลงมา คือ หลักนิติธรรม (ช่วงคะแนนร้อยละ 80) หลักความรับผิดชอบ (ช่วงคะแนนร้อยละ 78) หลักคุณธรรม และหลักความโปร่งใส (ช่วงคะแนนร้อยละ 76) และหลักความคุ้มค่า (ช่วงคะแนนร้อยละ 65) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.13 การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ในภาพรวม  
จำแนกตามเกณฑ์

n = 40

ระดับการปฏิบัติของการนำหลักธรรมาภิบาลมา ประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์	จำนวน(แห่ง)	ร้อยละ	อันดับที่
1. ดีมาก	11	27.50	3
2. ดี	15	37.50	1
3. พอใช้	14	35.00	2
<b>รวม</b>	<b>40</b>	<b>100</b>	

จากตารางที่ 4.13 พบว่า โดยภาพรวมการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน มีการปฏิบัติตามเกณฑ์อยู่ในระดับดี มากที่สุด จำนวน 15 แห่ง คิดเป็น ร้อยละ 37.50 รองลงมา มีการปฏิบัติตามเกณฑ์อยู่ในระดับพอใช้ จำนวน 14 แห่ง คิดเป็น ร้อยละ 35 และมีการปฏิบัติตามเกณฑ์อยู่ในระดับดีมาก จำนวน 11 แห่ง คิดเป็น ร้อยละ 27.50

### 3. เปรียบเทียบความแตกต่างของการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน จำแนกตามขนาดของสหกรณ์

เปรียบเทียบความแตกต่างของการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า จำแนกตามขนาดของสหกรณ์ ปรากฏผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.14 – 4.64 ตามลำดับ ดังนี้

ตารางที่ 4.14 การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ขนาดใหญ่มาก ตามหลักนิติธรรม

n = 20		
หลักนิติธรรม	ช่วงคะแนน ร้อยละ	ระดับการ ปฏิบัติ
1. สหกรณ์กำหนดข้อบังคับ โดยไม่ขัดต่อพระราชบัญญัติสหกรณ์ และควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามข้อบังคับ	93	ดีมาก
2. สหกรณ์กำหนดระเบียบอย่างครอบคลุมทุกธุรกิจ และใช้ เป็นแนวปฏิบัติกับทุกฝ่ายภายในองค์กรด้วยความเที่ยงธรรม	100	ดีมาก
3. สหกรณ์ก่อกำหนดผูกพันกับบุคคลภายนอก และหรือรับฝากเงิน จากสหกรณ์อื่นภายในวงเงินกู้ยืมหรือค้ำประกันประจำปี ที่ นายทะเบียนสหกรณ์เห็นชอบ	100	ดีมาก
4. สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการของ สหกรณ์ มีคุณสมบัติตามที่กำหนดในข้อบังคับและหรือ ระเบียบของสหกรณ์นั้น	100	ดีมาก
5. คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ปฏิบัติหน้าที่ตาม กฎหมาย ข้อบังคับระเบียบและมติที่ประชุมใหญ่ที่บังคับใช้ อย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งดำเนินงานเพื่อประโยชน์ของ ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายด้วยความ เป็นธรรม	93	ดีมาก
6. สหกรณ์จัดทำงบการเงินให้ผู้สอบบัญชีสหกรณ์ตรวจสอบ และเสนอ อนุมัติในที่ประชุมใหญ่ได้ภายใน 150 วันนับแต่วันสิ้นปีทางบัญชีของ สหกรณ์	93	ดีมาก
7. สหกรณ์ชำระภาษีเป็น ไปตามข้อกำหนดของกฎหมาย เช่น ภาษีมูลค่าเพิ่ม ภาษีโรงเรือน ภาษีป้าย ภาษีสรรพสามิต หรือ ภาษีอื่นที่ เกี่ยวข้อง รวมถึงค่าบำรุงสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย	100	ดีมาก
<b>เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ</b>	<b>97</b>	<b>ดีมาก</b>

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ภาพรวมการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน ที่มีขนาดใหญ่มาก ตามหลักนิติธรรม มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดีมาก (เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ 97) เมื่อพิจารณารายข้อแล้ว พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุด มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดีมาก คือ สหกรณ์กำหนดระเบียบอย่างครอบคลุมทุกธุรกิจ และใช้ เป็นแนวปฏิบัติกับทุกฝ่ายภายในองค์กรด้วยความเที่ยงธรรม สหกรณ์ก่อกำหนดผูกพันกับบุคคลภายนอก และหรือรับฝากเงิน จากสหกรณ์อื่นภายในวงเงินกู้ยืมหรือ

คำประกันประจำปีที่ นายทะเบียนสหกรณ์เห็นชอบ และสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการของ สหกรณ์ มีคุณสมบัติตามที่กำหนดในข้อบังคับและหรือ ระเบียบของสหกรณ์นั้น (ช่วงคะแนนร้อยละ 100) รองลงมา มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดีมาก คือ สหกรณ์กำหนดข้อบังคับโดยไม่ขัดต่อพระราชบัญญัติสหกรณ์ และควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามข้อบังคับ คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ปฏิบัติหน้าที่ตาม กฎหมาย ข้อบังคับระเบียบและมติที่ประชุมใหญ่ที่บังคับใช้ อย่างเท่าเทียมกันรวมทั้งดำเนินงานเพื่อประโยชน์ของ ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายด้วยความ เป็นธรรม และสหกรณ์จัดหางบการเงินให้ผู้สอบบัญชีสหกรณ์ตรวจสอบ และเสนออนุมัติใน ที่ประชุมใหญ่ได้ภายใน 150 วันนับแต่วันสิ้นปีทางบัญชีของสหกรณ์ (ช่วงคะแนนร้อยละ 97)

ตารางที่ 4.15 การนำหลักธรรมาภิบาล ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ขนาดใหญ่มาก ตามหลักคุณธรรม

หลักคุณธรรม	ช่วงคะแนน ร้อยละ	ระดับการ ปฏิบัติ	n = 20
1. สหกรณ์กำหนดนโยบายการดำเนินงาน ที่มุ่งเกิดประโยชน์กับมวล สมาชิกโดยรวม อย่างยุติธรรม และเสมอภาค	100	ดีมาก	
2. สหกรณ์ส่งเสริม สนับสนุนให้ทุกฝ่ายในองค์กรมีคุณธรรม ยึดมั่น ในการทำความดี ความถูกต้อง และเสียสละเพื่อส่วนรวม	100	ดีมาก	
3. สหกรณ์ส่งเสริมให้ทุกฝ่ายในองค์กร ได้มีโอกาสในการศึกษา อบรม พัฒนา ความรู้ และทักษะ อย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่กีดกันหรือ แบ่งแยก เพศ เชื้อชาติ และศาสนา	100	ดีมาก	
4. สหกรณ์มีการกำหนดจรรยาบรรณของคณะกรรมการและ ฝ่ายจัดการของสหกรณ์เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งทุกคน รับทราบและถือ ปฏิบัติ	100	ดีมาก	
5. สหกรณ์มีการยกย่อง ชมเชย ประกาศเกียรติคุณในการที่สมาชิก คณะกรรมการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์ทำความดี	100	ดีมาก	
6. สหกรณ์ส่งเสริมการเป็นองค์กรที่ซื่อสัตย์สุจริต ไม่กระทำ ผิดวินัย และแสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเอง	100	ดีมาก	
7. สหกรณ์มีระบบการตรวจสอบ ติดตามการดำเนินงานของ องค์กรตามหลักคุณธรรม	100	ดีมาก	
<b>เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ</b>	<b>100</b>	<b>ดีมาก</b>	



จากตารางที่ 4.15 พบว่า ภาพรวมการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน ที่มีขนาดใหญ่มาก ตามหลักคุณธรรม มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดีมาก (เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ 100) เมื่อพิจารณารายข้อแล้ว พบว่า มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดีมาก (ช่วงคะแนนร้อยละ 100) ในทุกข้อ

ตารางที่ 4.16 การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ขนาดใหญ่มาก ตามหลักความโปร่งใส

หลักความโปร่งใส	n = 20	
	ช่วงคะแนนร้อยละ	ระดับการปฏิบัติ
1. สหกรณ์เปิดเผยข้อมูล ข่าวสารให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ	87	ดีมาก
2. สหกรณ์นำเสนอผลการดำเนินงาน งบการเงินและปัญหา อุปสรรคในการบริหารงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ	100	ดีมาก
3. สหกรณ์ได้มีการพัฒนาระบบการให้บริการแก่สมาชิกอย่างเป็น รูปธรรม เช่น กำหนดขั้นตอน วิธีการและระยะเวลาการให้บริการ	93	ดีมาก
4. ผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ ได้ปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจอย่าง ครบถ้วนถูกต้อง มีการจัดทำรายงานและข้อเสนอแนะใน การพัฒนา ปรับปรุงการดำเนินงานต่อที่ประชุม คณะกรรมการดำเนินการและที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์	93	ดีมาก
5. สหกรณ์จัดวางโครงสร้างการบริหารงานอย่างชัดเจน มีการ แบ่งแยกหน้าที่ ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการหรือผู้ทำการ แทนเป็นลายลักษณ์อักษร สามารถ สอบทานระหว่างกันได้	93	ดีมาก
6. สหกรณ์มีระบบการติดตามประเมินผลความก้าวหน้าของการ ดำเนินกิจการ แผนงานและหรือโครงการต่าง ๆ เป็นประจำ	100	ดีมาก
7. สหกรณ์ให้ความร่วมมือและความช่วยเหลือหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความโปร่งใส เป็นธรรม เช่น กฎหมายฟอกเงิน การกระทำที่ผิดกฎหมาย หรือทำลายทรัพย์สินและ สิ่งแวดล้อม เป็นต้น	93	ดีมาก
<b>เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ</b>	<b>94</b>	<b>ดีมาก</b>

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ภาพรวมการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน ที่มีขนาดใหญ่มาก ตามหลักความโปร่งใส มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดีมาก (เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ 94)เมื่อพิจารณารายข้อแล้ว พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุด มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดีมาก คือ สหกรณ์นำเสนอผลการดำเนินงาน งบการเงินและปัญหา อุปสรรคในการบริหารงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ และ สหกรณ์มีระบบการติดตามประเมินผลความก้าวหน้าของการ ดำเนินกิจการ แผนงานและหรือ

โครงการต่าง ๆ เป็นประจำ(ช่วงคะแนนร้อยละ 100) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละน้อยที่สุด มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดีมาก คือ สหกรณ์เปิดเผยข้อมูล ข่าวสารให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ (ช่วงคะแนนร้อยละ 87)

ตารางที่ 4.17 การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ขนาดใหญ่่มากตามหลักการมีส่วนร่วม

หลักการมีส่วนร่วม	ช่วงคะแนนร้อยละ	n = 20
		ระดับการปฏิบัติ
1. การจัดทำแผนงานหรือแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานของ สหกรณ์ เกิดจากการมีส่วนร่วมของสมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ	93	ดีมาก
2. สหกรณ์เปิดโอกาส หรือมีช่องทางให้สมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ ร่วมแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ที่ เกี่ยวข้องและร่วมกันตัดสินใจ	93	ดีมาก
3. สหกรณ์มีการพัฒนาเงินทุนภายในจนเพียงพอต่อการ ดำเนินงาน เช่น ระดมหุ้น ระดมเงินฝาก หรือสะสมทุนต่าง ๆ	87	ดีมาก
4.สมาชิกมีส่วนร่วมและสนับสนุนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการ ดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เพื่อร่วมพัฒนาองค์กรขยายธุรกิจ ให้มีความมั่นคง	93	ดีมาก
5. สหกรณ์พัฒนาระบบการมีส่วนร่วม แบบไตรภาคี โดย สนับสนุนร่วมมือการดำเนินธุรกิจหรือนโยบายของภาค ราชการ ภาคเอกชนและสหกรณ์ในการสร้างความเข้มแข็ง	93	ดีมาก
6. สหกรณ์ร่วมมือกับขบวนการสหกรณ์ ในการส่งเสริม สนับสนุนระบบสหกรณ์หรือร่วมกันพัฒนาธุรกิจ เพื่อสร้าง ความมั่นคงและเป็นเครือข่ายความร่วมมือ	93	ดีมาก
7. สหกรณ์มีการจัดตั้งกองทุนหรือสะสมทุนเพื่อ สาธารณประโยชน์	100	ดีมาก
<b>เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ</b>	<b>93</b>	<b>ดีมาก</b>

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ภาพรวมการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน ที่มีขนาดใหญ่่มาก ตามหลักการมีส่วนร่วม มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดีมาก (เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ 93) เมื่อพิจารณารายข้อแล้ว พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุด มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดีมาก คือ สหกรณ์มีการจัดตั้งกองทุนหรือ

สะสมทุนเพื่อ สาธารณประโยชน์ (ช่วงคะแนนร้อยละ 100) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละน้อยที่สุด คือ มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดีมาก คือ สหกรณ์มีการพัฒนาเงินทุนภายในจนเพียงพอต่อการดำเนินงาน เช่น ระดมหุ้น ระดมเงินฝาก หรือสะสมทุนต่างๆ (ช่วงคะแนนร้อยละ 87)

ตารางที่ 4.18 การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ขนาดใหญ่่มาก ตามหลักความรับผิดชอบ

n = 20		
หลักความรับผิดชอบ	ช่วงคะแนน ร้อยละ	ระดับ การปฏิบัติ
1. สมาชิกสหกรณ์มีบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบต่อตนเองในการ ปฏิบัติหน้าที่ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ ระเบียบและมติของสหกรณ์	93	ดีมาก
2. คณะกรรมการดา เนินการมีความรับผิดชอบต่อบทบาท หน้าที่ ด้วย ความซื่อสัตย์สุจริต และมีความรับผิดชอบต่อ การกระทำของตน	100	ดีมาก
3. ฝ่ายจัดการสหกรณ์ปฏิบัติ หน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างเต็มกำลัง ความสามารถและมีประสิทธิภาพด้วยความซื่อสัตย์สุจริต		
4. คณะกรรมการดำเนินการและหรือฝ่ายจัดการสหกรณ์ ไม่มีหนี้ ผิด นัดกับสหกรณ์ ยกเว้นเหตุสุดวิสัยหรือภัยธรรมชาติต่างๆ	100	ดีมาก
5. สหกรณ์ส่งเสริมสนับสนุน โดยยึดหลักความรับผิดชอบในการ กระจายอำนาจ มอบอำนาจการตัดสินใจ มีการแบ่งงานกันทำ	100	ดีมาก
6. สหกรณ์ให้การส่งเสริม สนับสนุนสังคมภายนอกองค์กร เช่น การ อนุรักษ์ศิลปะ วัฒนธรรมประเพณีอันดีงาม เพื่อ จรรโลงความผาสุก ของสังคม	93	ดีมาก
7. สหกรณ์สนับสนุนนโยบายของรัฐบาล สร้างค่านิยมของ ความเป็น สหกรณ์	100	ดีมาก
<b>เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ</b>	<b>98</b>	<b>ดีมาก</b>

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ภาพรวมการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการ บริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน ที่มีขนาดใหญ่่มาก ตามหลักความรับผิดชอบ มีการ ปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดีมาก (เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ 98) เมื่อพิจารณารายข้อแล้ว พบว่า ข้อที่ มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุด มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดีมาก คือ คณะกรรมการดา เนินการมีความ

รับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และมีความรับผิดชอบต่อ การกระทำของตน ฝ่ายจัดการสหกรณ์ปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างเต็มกำลัง ความสามารถและมีประสิทธิภาพด้วยความซื่อสัตย์สุจริต คณะกรรมการดำเนินการและหรือฝ่ายจัดการสหกรณ์ ไม่มีหนี้ ผิดนัดกับ สหกรณ์ ยกเว้นเหตุสุดวิสัยหรือภัยธรรมชาติต่างๆ สหกรณ์ส่งเสริมสนับสนุนโดยยึดหลักความ รับผิดชอบในการ กระจายอำนาจ มอบอำนาจการตัดสินใจ มีการแบ่งงานกันทำ สหกรณ์สนับสนุน นโยบายของรัฐบาล สร้างค่านิยมของ ความเป็นสหกรณ์ (ช่วงคะแนนร้อยละ 100) และข้อที่ ค่าเฉลี่ยร้อยละน้อยที่สุด มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดีมาก คือ สมาชิกสหกรณ์มีบทบาท หน้าที่ ความสำเร็จของตนเองในการ ปฏิบัติหน้าที่ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ ระเบียบและมติของ สหกรณ์ และสหกรณ์ให้การส่งเสริม สนับสนุนสังคมภายนอกองค์กร เช่น การอนุรักษ์ศิลปะ วัฒนธรรมประเพณีอันดีงาม เพื่อ จรรโลงความผาสุกของสังคม (ช่วงคะแนนร้อยละ 93)

ตารางที่ 4.19 การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ขนาดใหญ่่มาก ตามหลักความคุ้มค่า

หลักความคุ้มค่า	ช่วงคะแนน ร้อยละ	ระดับการ ปฏิบัติ	n = 20
1. สหกรณ์ใช้ทรัพย์สินอุปกรณ์และหรือใช้ปัจจัยการผลิตอย่าง เต็มประสิทธิภาพ ส่งเสริมหรือมีมาตรการในการใช้ ทรัพย์สินให้ เกิดประโยชน์สูงสุด	93	ดีมาก	
2. สหกรณ์มีกิจกรรม แผนงานหรือนโยบายในการส่งเสริมให้ เกิดการประหยัดพลังงานและลดการสูญเสีย โดยยึดหลักการใช้ ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ	93	ดีมาก	
3. การบริหารและดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ มีผลกำไรอย่าง ต่อเนื่อง สามารถจัดสรรประโยชน์ให้กับสมาชิก	93	ดีมาก	

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

4. สหกรณ์จัดให้มีสวัสดิการกับสมาชิก เป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากภาคธุรกิจในการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	93	ดีมาก
5. สหกรณ์จัดให้มีสวัสดิการกับฝ่ายจัดการ เพื่อสร้างความมั่นคงในอาชีพและพัฒนาสหกรณ์ให้เข้มแข็ง	100	ดีมาก
6. สหกรณ์มีกิจกรรม แผนงานหรือ โครงการส่งเสริมรายได้ ลดรายจ่าย เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก	93	ดีมาก
7. สหกรณ์พัฒนาระบบการควบคุมภายในที่ดี สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความเข้มแข็งและมั่นคงให้กับสหกรณ์ (ถือผลการประเมิน การควบคุมภายในของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ปีล่าสุด)	93	ดีมาก
<b>เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ</b>	<b>94</b>	<b>ดีมาก</b>

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ภาพรวมการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน ที่มีขนาดใหญ่มาก ตามหลักความคุ้มค่า มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดีมาก (เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ 94) เมื่อพิจารณารายข้อแล้ว พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุด มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดี มาก คือ สหกรณ์จัดให้มีสวัสดิการกับฝ่ายจัดการ เพื่อสร้างความ มั่นคงในอาชีพและพัฒนาสหกรณ์ให้เข้มแข็ง (ช่วงคะแนนร้อยละ 100) และข้อที่ค่าเฉลี่ยร้อยละน้อยที่สุด มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดีมาก คือ สหกรณ์ใช้ทรัพย์สิน อุปกรณ์และหรือใช้ปัจจัยการผลิตอย่าง เต็มประสิทธิภาพ ส่งเสริมหรือมีมาตรการในการใช้ทรัพย์สินให้เกิดประโยชน์สูงสุด สหกรณ์มีกิจกรรม แผนงานหรือนโยบายในการส่งเสริมให้เกิดการประหยัดพลังงานและลดการสูญเสีย โดยยึดหลักการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารและดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ มีผลกำไรอย่าง ต่อเนื่อง สามารถจัดสรรประโยชน์ให้กับสมาชิก สหกรณ์จัดให้มีสวัสดิการกับสมาชิก เป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากภาคธุรกิจในการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สหกรณ์มีกิจกรรม แผนงานหรือ โครงการส่งเสริมรายได้ ลดรายจ่าย เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกและสหกรณ์พัฒนาระบบการควบคุมภายในที่ดี สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้าง ความเข้มแข็งและมั่นคงให้กับสหกรณ์ (ถือผลการประเมิน การควบคุมภายในของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ปีล่าสุด) (ช่วงคะแนนร้อยละ = 93)

ตารางที่ 4.20 การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ในภาพรวม  
ขนาดใหญ่มาก จำแนกตามหลักธรรมาภิบาล

n = 20

การนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในการ บริหารงานสหกรณ์ ขนาดใหญ่มาก	ช่วงคะแนน ร้อยละ	ระดับการ ปฏิบัติ	อันดับที่
1. หลักนิติธรรม	97	ดีมาก	3
2. หลักคุณธรรม	100	ดีมาก	1
3. หลักความโปร่งใส	94	ดีมาก	4
4. หลักการมีส่วนร่วม	93	ดีมาก	5
5. หลักความรับผิดชอบ	98	ดีมาก	2
6. หลักความคุ้มค่า	94	ดีมาก	4
<b>เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ</b>	<b>96</b>	<b>ดีมาก</b>	

จากตารางที่ 4.20 พบว่า โดยภาพรวมการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน ที่มีขนาดใหญ่มาก มีการปฏิบัติตามเกณฑ์อยู่ในระดับดีมาก (เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ 96) เมื่อพิจารณารายด้านแล้ว พบว่า มีการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน อยู่ในระดับที่มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดีมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หลักคุณธรรม (ช่วงคะแนนร้อยละ 100) รองลงมา คือ หลักความรับผิดชอบ (ช่วงคะแนนร้อยละ 98) หลักนิติธรรม (ช่วงคะแนนร้อยละ 97) หลักความโปร่งใสและหลักความคุ้มค่า (ช่วงคะแนนร้อยละ 94) และหลักการมีส่วนร่วม (ช่วงคะแนนร้อยละ 93) ตามลำดับ

โดยภาพรวมการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน ที่มีขนาดใหญ่มาก มีการปฏิบัติตามเกณฑ์อยู่ในระดับดีมาก จำนวน 5 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 100 ของจำนวนสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูนที่มีขนาดใหญ่มาก

ตารางที่ 4.21 การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ขนาดใหญ่  
ตามหลักนิติธรรม

หลักนิติธรรม	ช่วงคะแนน ร้อยละ	n = 92	
		ระดับการ ปฏิบัติ	
1. สหกรณ์กำหนดข้อบังคับโดยไม่ขัดต่อพระราชบัญญัติสหกรณ์ และควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามข้อบังคับ	90	ดีมาก	
2. สหกรณ์กำหนดระเบียบอย่างครอบคลุมทุกธุรกิจ และใช้ เป็น แนวปฏิบัติกับทุกฝ่ายภายในองค์กรด้วยความเที่ยงธรรม	87	ดีมาก	
3. สหกรณ์ก่อกำหนดนี้ผูกพันกับบุคคลภายนอก และหรือรับฝากเงิน จากสหกรณ์อื่นภายในวงเงินกู้ยืมหรือค้ำประกันประจำปี ที่ นายทะเบียนสหกรณ์เห็นชอบ	81	ดีมาก	
4. สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการของ สหกรณ์ มี คุณสมบัติตามที่กำหนดในข้อบังคับและหรือ ระเบียบของสหกรณ์ นั้น	80	ดีมาก	
5. คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ ปฏิบัติหน้าที่ตาม กฎหมาย ข้อบังคับระเบียบและมติที่ประชุมใหญ่ที่บังคับใช้ อย่าง เท่าเทียมกันรวมทั้งดำเนินงานเพื่อประโยชน์ของ ผู้เกี่ยวข้องทุก ฝ่ายด้วยความเป็นธรรม	78	ดี	
6. สหกรณ์จัดทำงบการเงินให้ผู้สอบบัญชีสหกรณ์ตรวจสอบ และ เสนออนุมัติในที่ประชุมใหญ่ได้ภายใน 150 วันนับแต่วันสิ้นปีทาง บัญชีของสหกรณ์	68	พอใช้	
7. สหกรณ์ชำระภาษีเป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมาย เช่น ภาษีมูลค่าเพิ่ม ภาษีโรงเรือน ภาษีป้าย ภาษีสรรพสามิต หรือ ภาษี อื่นที่เกี่ยวข้อง รวมถึงค่าบำรุงสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย	80	ดีมาก	
<b>เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ</b>	<b>81</b>	<b>ดีมาก</b>	

จากตารางที่ 4.21 พบว่า ภาพรวมการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน ที่มีขนาดใหญ่ ตามหลักนิติธรรม มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดีมาก (เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ 81) เมื่อพิจารณารายข้อแล้ว พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุด มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดีมาก คือ สหกรณ์กำหนดข้อบังคับโดยไม่ขัดต่อ

พระราชบัญญัติสหกรณ์ และควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามข้อบังคับ (ช่วงคะแนนร้อยละ 90) รองลงมา มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดีมาก คือ สหกรณ์กำหนดระเบียบอย่างครอบคลุมทุกธุรกิจ และใช้ เป็นแนวปฏิบัติกับทุกฝ่ายภายในองค์กรด้วยความเที่ยงธรรม (ช่วงคะแนนร้อยละ 87) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละน้อยที่สุด มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับพอใช้ คือ สหกรณ์จัดทำงบการเงินให้ผู้สอบบัญชีสหกรณ์ตรวจสอบ และเสนออนุมัติในที่ประชุมใหญ่ได้ภายใน 150 วัน นับแต่วันสิ้นปีทางบัญชีของสหกรณ์ (ช่วงคะแนนร้อยละ 68)

ตารางที่ 4.22 การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ขนาดใหญ่ ตามหลักคุณธรรม

n = 92		
หลักคุณธรรม	ช่วงคะแนน ร้อยละ	ระดับการ ปฏิบัติ
1. สหกรณ์กำหนดนโยบายการดำเนินงาน ที่มุ่งเกิดประโยชน์กับมวลสมาชิกโดยรวม อย่างยุติธรรม และเสมอภาค	74	ดี
2. สหกรณ์ส่งเสริม สนับสนุนให้ทุกฝ่ายในองค์กรมีคุณธรรม ยึดมั่น ในการกระทำความดี ความถูกต้อง และเสียสละเพื่อส่วนรวม	75	ดี
3. สหกรณ์ส่งเสริมให้ทุกฝ่ายในองค์กร ได้มีโอกาสในการศึกษาอบรม พัฒนา ความรู้ และทักษะ อย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่กีดกันหรือแบ่งแยก เพศ เชื้อชาติ และศาสนา	74	ดี
4. สหกรณ์มีการกำหนดจรรยาบรรณของคณะกรรมการและ ฝ่ายจัดการของสหกรณ์เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งทุกคน รับประทานและถือปฏิบัติ	72	ดี
5. สหกรณ์มีการยกย่อง ชมเชย ประกาศเกียรติคุณในการที่สมาชิก คณะกรรมการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์กระทำความดี	75	ดี
6. สหกรณ์ส่งเสริมการเป็นองค์กรที่ซื่อสัตย์สุจริต ไม่กระทำ ผิดวินัยและแสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเอง	75	ดี
7. สหกรณ์มีระบบการตรวจสอบ ติดตามการดำเนินงานขององค์กรตามหลักคุณธรรม	74	ดี
<b>เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ</b>	<b>74</b>	<b>ดี</b>



จากตารางที่ 4.22 พบว่า ภาพรวมการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน ที่มีขนาดใหญ่ ตามหลักคุณธรรม มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดี (เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ 74) เมื่อพิจารณารายข้อแล้ว พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุด มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดี คือ สหกรณ์ส่งเสริม สนับสนุนให้ทุกฝ่ายในองค์กรมีคุณธรรม ยึดมั่น ในการทำความดี ความถูกต้อง และเสียสละเพื่อส่วนรวม สหกรณ์มีการยกย่องชมเชย ประกาศเกียรติคุณในการที่สมาชิก คณะกรรมการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์ทำความดี และสหกรณ์ส่งเสริมการเป็นองค์กรที่ซื่อสัตย์สุจริต ไม่กระทำ ผิดวินัยและแสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเอง (ช่วงคะแนนร้อยละ 75) รองลงมา มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดี คือ สหกรณ์กำหนดนโยบายการดำเนินงาน ที่มุ่งเกิดประโยชน์กับมวล สมาชิกโดยรวม อย่างยุติธรรม และเสมอภาค สหกรณ์ส่งเสริมให้ทุกฝ่ายในองค์กร ได้มีโอกาสในการศึกษา อบรม พัฒนา ความรู้ และทักษะอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่กีดกันหรือแบ่งแยก เพศ เชื้อชาติ และศาสนา และสหกรณ์มีระบบการตรวจสอบ ติดตามการดำเนินงานของ องค์กรตามหลักคุณธรรม (ช่วงคะแนนร้อยละ 74) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละน้อยที่สุด มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดี คือ สหกรณ์มีการกำหนดจรรยาบรรณของคณะกรรมการและ ฝ่ายจัดการของสหกรณ์เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งทุกคน รับทราบและถือปฏิบัติ (ช่วงคะแนนร้อยละ 72)

ตารางที่ 4.23 การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ขนาดใหญ่ ตามหลักความโปร่งใส

หลักความโปร่งใส	ช่วงคะแนน ร้อยละ	n = 92
		ระดับการ ปฏิบัติ
1. สหกรณ์เปิดเผยข้อมูล ข่าวสารให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ	87	ดีมาก
2. สหกรณ์นำเสนอผลการดำเนินงาน งบการเงินและปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ	84	ดีมาก
3. สหกรณ์ได้มีการพัฒนาระบบการให้บริการแก่สมาชิกอย่างเป็นรูปธรรม เช่น กำหนดขั้นตอน วิธีการและระยะเวลาการให้บริการ	86	ดีมาก
4. ผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ ได้ปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจอย่างครบถ้วนถูกต้อง มีการจัดทำรายงานและข้อเสนอแนะในการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานต่อที่ประชุม คณะกรรมการดำเนินการและที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์	71	ดี
5. สหกรณ์จัดวางโครงสร้างการบริหารงานอย่างชัดเจน มีการ	72	ดี

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

หลักความโปร่งใส	ช่วงคะแนน ร้อยละ	ระดับการ ปฏิบัติ
แบ่งแยกหน้าที่ ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการหรือผู้ทำการ แทนเป็น ลายลักษณ์อักษร สามารถสอบทานระหว่างกันได้		
6. สหกรณ์มีระบบการติดตามประเมินผลความก้าวหน้าของการ ดำเนินงาน แผนงานและหรือโครงการต่าง ๆ เป็นประจำ	71	ดี
7. สหกรณ์ให้ความร่วมมือและความช่วยเหลือหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้ เกิดความโปร่งใส เป็นธรรม เช่น กฎหมายฟอกเงิน การกระทำที่ผิด กฎหมาย หรือทำลายทรัพย์สินและ สิ่งแวดล้อม เป็นต้น	74	ดี
<b>เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ</b>	<b>78</b>	<b>ดี</b>

จากตารางที่ 4.23 พบว่า ภาพรวมการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการ  
บริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน ที่มีขนาดใหญ่ ตามหลักความโปร่งใส มีการปฏิบัติ  
ตามเกณฑ์ในระดับดี (เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ 78) เมื่อพิจารณารายข้อแล้ว พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ย  
ร้อยละสูงสุด มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดีมาก คือ สหกรณ์เปิดเผยข้อมูล ข่าวสารให้แก่ผู้มี  
ส่วนได้ส่วนเสียและ ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ (ช่วงคะแนนร้อยละ 87) รองลงมา มีการปฏิบัติตาม  
เกณฑ์ในระดับดี คือ สหกรณ์ได้มีการพัฒนาระบบการให้บริการแก่สมาชิกอย่างเป็น รูปธรรม เช่น  
กำหนดขั้นตอน วิธีการและระยะเวลาการให้บริการ (ช่วงคะแนนร้อยละ 86) และข้อที่มีค่าเฉลี่ย  
ร้อยละน้อยที่สุด มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดี คือ ผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ ได้ปฏิบัติหน้าที่  
ตามภารกิจอย่าง ครบถ้วนถูกต้อง มีการจัดทำรายงานและข้อเสนอแนะใน การพัฒนา ปรับปรุงการ  
ดำเนินงานต่อที่ประชุม คณะกรรมการดำเนินการและที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ และสหกรณ์  
มีระบบการติดตามประเมินผลความก้าวหน้าของการ ดำเนินกิจการ แผนงานและหรือโครงการ  
ต่าง ๆ เป็นประจำ (ช่วงคะแนนร้อยละ 71)

ตารางที่ 4.24 การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ขนาดใหญ่  
ตามหลักการมีส่วนร่วม

n = 92		
หลักการมีส่วนร่วม	ร้อยละ	ระดับการปฏิบัติ
1. การจัดทำแผนงานหรือแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานของสหกรณ์ เกิดจากการมีส่วนร่วมของสมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ	90	ดีมาก
2. สหกรณ์เปิดโอกาส หรือมีช่องทางให้สมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ ร่วมแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และร่วมกันตัดสินใจ	87	ดีมาก
3. สหกรณ์มีการพัฒนาเงินทุนภายในจนเพียงพอต่อการดำเนินงาน	87	ดีมาก
เช่น ระดมหุ้น ระดมเงินฝาก หรือสะสมทุนต่าง ๆ	83	ดีมาก
4. สมาชิกมีส่วนร่วมและสนับสนุนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เพื่อร่วมพัฒนาองค์กรขยายธุรกิจ ให้มีความมั่นคง	67	พอใช้
5. สหกรณ์พัฒนาระบบการมีส่วนร่วม แบบไตรภาคี โดยสนับสนุน ร่วมมือการค้าเนินธุรกิจหรือนโยบายของภาค ราชการ ภาคเอกชนและสหกรณ์ในการสร้างความเข้มแข็ง	83	ดีมาก
6. สหกรณ์ร่วมมือกับขบวนการสหกรณ์ ในการส่งเสริมสนับสนุนระบบสหกรณ์หรือร่วมกันพัฒนาธุรกิจ เพื่อสร้างความมั่นคงและเป็นเครือข่ายความร่วมมือ	84	ดีมาก
7. สหกรณ์มีการจัดตั้งกองทุนหรือสะสมทุนเพื่อสาธารณประโยชน์		
<b>เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ</b>	<b>83</b>	<b>ดีมาก</b>

จากตารางที่ 4.24 พบว่า ภาพรวมการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน ที่มีขนาดใหญ่ ตามหลักการมีส่วนร่วม มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดีมาก (เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ 83) เมื่อพิจารณารายข้อแล้ว พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุด มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดีมาก คือ การจัดทำแผนงานหรือแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานของ สหกรณ์ เกิดจากการมีส่วนร่วมของสมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ

(ช่วงคะแนนร้อยละ 90) รองลงมา มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดี คือ สหกรณ์เปิดโอกาส หรือมีช่องทางให้สมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ ร่วมแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และร่วมกันตัดสินใจ และสหกรณ์มีการพัฒนาเงินทุนภายในจนเพียงพอต่อการดำเนินงาน เช่น ระดมหุ้น ระดมเงินฝาก หรือสะสมทุนต่าง ๆ (ช่วงคะแนนร้อยละ 87) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละน้อยที่สุด คือ มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับพอใช้ คือ สหกรณ์พัฒนาระบบการมีส่วนร่วม แบบไตรภาคี โดย สนับสนุน ร่วมมือการดำเนินธุรกิจหรือนโยบายของภาค ราชการ ภาคเอกชนและสหกรณ์ในการสร้างความเข้มแข็ง (ช่วงคะแนนร้อยละ 67)

ตารางที่ 4.25 การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ขนาดใหญ่ ตามหลักความรับผิดชอบ

หลักความรับผิดชอบ	ช่วงคะแนน ร้อยละ	ระดับการ ปฏิบัติ	n = 92
1. สมาชิกสหกรณ์มีบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบต่อตนเองใน การ ปฏิบัติหน้าที่ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ ระเบียบและมติของ สหกรณ์	78	ดี	
2. คณะกรรมการดา เนินการมีความรับผิดชอบต่อบทบาท หน้าที่ ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และมีความรับผิดชอบต่อ การกระทำของ ตน	86	ดีมาก	
3. ฝ่ายจัดการสหกรณ์ปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างเต็มกำลัง ความสามารถและมีประสิทธิภาพด้วยความซื่อสัตย์สุจริต	77	ดี	
4. คณะกรรมการดำเนินการและหรือฝ่ายจัดการสหกรณ์ ไม่มีหนี้ ผิดนัดกับสหกรณ์ ยกเว้นเหตุสุดวิสัยหรือภัยธรรมชาติต่างๆ	91	ดีมาก	
5. สหกรณ์ส่งเสริมสนับสนุน โดยยึดหลักความรับผิดชอบในการ กระจายอำนาจ มอบอำนาจการตัดสินใจ มีการแบ่งงานกันทำ	74	ดี	
6. สหกรณ์ให้การส่งเสริม สนับสนุนสังคมภายนอกองค์กร เช่น การอนุรักษ์ศิลปะ วัฒนธรรมประเพณีอันดีงาม เพื่อ จรร โลงความ ผาสุกของสังคม	68	พอใช้	
7. สหกรณ์สนับสนุนนโยบายของรัฐบาล สร้างค่านิยมของ ความ เป็นสหกรณ์	75	ดี	
<b>เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ</b>	<b>79</b>	<b>ดี</b>	

จากตารางที่ 4.25 พบว่า ภาพรวมการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน ที่มีขนาดใหญ่ ตามหลักความรับผิดชอบต่อสังคม มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดี(เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ 79) เมื่อพิจารณารายชื่อแล้ว พบว่า ชื่อที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุด มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดีมาก คือคณะกรรมการดำเนินการและหรือฝ่ายจัดการสหกรณ์ ไม่มีหนี้ ผิดนัดกับสหกรณ์ ยกเว้นเหตุสุดวิสัยหรือภัยธรรมชาติต่างๆ (ช่วงคะแนนร้อยละ 91) รองลงมา มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดีมาก คือ คณะกรรมการดำเนินการมีความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และมีความรับผิดชอบต่อ การกระทำของตน (ช่วงคะแนนร้อยละ 86) และชื่อที่ค่าเฉลี่ยร้อยละน้อยที่สุด มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับพอใช้ คือ สหกรณ์ให้การส่งเสริม สนับสนุนสังคมภายนอกองค์กร เช่น การอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมประเพณีอันดีงาม เพื่อ จรรโลงความผาสุกของสังคม (ช่วงคะแนนร้อยละ 68)

ตารางที่ 4.26 การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ขนาดใหญ่ ตามหลักความคุ้มค่า

หลักความคุ้มค่า	ช่วงคะแนน ร้อยละ	n = 92	
		ระดับการ ปฏิบัติ	
1. สหกรณ์ใช้ทรัพย์สินอุปกรณ์และหรือใช้ปัจจัยการผลิตอย่างเต็มประสิทธิภาพ ส่งเสริมหรือมีมาตรการในการใช้ ทรัพย์สินให้เกิดประโยชน์สูงสุด	75	ดี	
2. สหกรณ์มีกิจกรรม แผนงานหรือ นโยบายในการส่งเสริมให้เกิดการประหยัดพลังงานและลดการสูญเสีย โดยยึดหลักการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ	72	ดี	
3. การบริหารและดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ มีผลกำไรอย่างต่อเนื่อง สามารถจัดสรรประโยชน์ให้กับสมาชิก	70	ดี	
4. สหกรณ์จัดให้มีสวัสดิการกับสมาชิก เป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากภาคธุรกิจในการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	55	ต้องปรับปรุง	
5. สหกรณ์จัดให้มีสวัสดิการกับฝ่ายจัดการ เพื่อสร้างความ มั่นคงในอาชีพและพัฒนาสหกรณ์ให้เข้มแข็ง	62	พอใช้	
6. สหกรณ์มีกิจกรรม แผนงานหรือ โครงการส่งเสริมรายได้ ลดรายจ่าย เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก	64	พอใช้	
7. สหกรณ์พัฒนาระบบการควบคุมภายในที่ดี สามารถใช้เป็น	67	พอใช้	

## ตารางที่ 4.26 (ต่อ)

หลักความคุ้มค่า	n = 92	
	ช่วงคะแนน ร้อยละ	ระดับการ ปฏิบัติ
เครื่องมือในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้าง ความเข้มแข็งและมั่นคงให้กับสหกรณ์ (ถือผลการประเมิน การ ควบคุมภายในของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ปีล่าสุด)		
เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ	66	พอใช้

จากตารางที่ 4.26 พบว่า ภาพรวมการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน ที่มีขนาดใหญ่ ตามหลักความคุ้มค่า มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดีมาก (เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ 66) เมื่อพิจารณารายข้อแล้ว พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุด มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดี คือ สหกรณ์ใช้ทรัพย์สินอุปกรณ์และหรือใช้ปัจจัยการผลิตอย่าง เต็มประสิทธิภาพ ส่งเสริมหรือมีมาตรการในการใช้ ทรัพย์สินให้เกิดประโยชน์สูงสุด (ช่วงคะแนนร้อยละ 75) รองลงมา มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดี คือ สหกรณ์มีกิจกรรมแผนงานหรือนโยบายในการส่งเสริมให้ เกิดการประหยัดพลังงานและลดการสูญเสีย โดยยึดหลักการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (ช่วงคะแนนร้อยละ 72) และข้อที่ค่าเฉลี่ยร้อยละน้อยที่สุด มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับต้องปรับปรุง คือสหกรณ์จัดให้มีสวัสดิการกับสมาชิกเป็นเอกลักษณ์ที่ แตกต่างจากภาคธุรกิจในการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (ช่วงคะแนนร้อยละ 55)

ตารางที่ 4.27 การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ในภาพรวม  
ขนาดใหญ่ จำแนกตามหลักธรรมาภิบาล

n = 92

การนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในการ บริหารงานสหกรณ์ ขนาดใหญ่	ช่วงคะแนน ร้อยละ	ระดับการ ปฏิบัติ	อันดับที่
1. หลักนิติธรรม	81	ดีมาก	2
2. หลักคุณธรรม	74	ดี	5
3. หลักความโปร่งใส	78	ดี	4
4. หลักการมีส่วนร่วม	83	ดีมาก	1
5. หลักความรับผิดชอบ	79	ดี	3
6. หลักความคุ้มค่า	66	พอใช้	6
เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ	77	ดี	

จากตารางที่ 4.27 พบว่า โดยภาพรวมการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน ที่มีขนาดใหญ่ มีการปฏิบัติตามเกณฑ์อยู่ในระดับดี (เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ 77) เมื่อพิจารณารายด้านแล้ว พบว่า มีการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน อยู่ในระดับที่มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดีมาก ดี และพอใช้ โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หลักการมีส่วนร่วม (ช่วงคะแนนร้อยละ 83) รองลงมา คือ หลักนิติธรรม (ช่วงคะแนนร้อยละ 81) หลักความรับผิดชอบ (ช่วงคะแนนร้อยละ 79) หลักความโปร่งใส (ช่วงคะแนนร้อยละ 78) หลักคุณธรรม (ช่วงคะแนนร้อยละ 74) และหลักความคุ้มค่า (ช่วงคะแนนร้อยละ 66) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.28 การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ในภาพรวม ขนาดใหญ่ จำแนกตามเกณฑ์

n = 23

ระดับการปฏิบัติของการนำหลักธรรมาภิบาลมา ประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ขนาดใหญ่	จำนวน(แห่ง)	ช่วงคะแนน ร้อยละ	อันดับที่
1. ดีมาก	6	26.09	2
2. ดี	14	60.87	1
3. พอใช้	3	13.04	3
4. ต้องปรับปรุง	0	0.00	-
<b>รวม</b>	<b>23</b>	<b>100</b>	

จากตารางที่ 4.28 พบว่า โดยภาพรวมการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน ที่มีขนาดใหญ่ มีการปฏิบัติตามเกณฑ์อยู่ในระดับดีมากที่สุด จำนวน 14 แห่ง คิดเป็น ร้อยละ 60.87 รองลงมา มีการปฏิบัติตามเกณฑ์อยู่ในระดับดีมาก จำนวน 6 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 26.09 และมีการปฏิบัติตามเกณฑ์อยู่ในระดับพอใช้ น้อยที่สุด จำนวน 3 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 13.04

ตารางที่ 4.29 การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ขนาดกลาง ตามหลักนิติธรรม

n = 40

หลักนิติธรรม	ช่วงคะแนน ร้อยละ	ระดับการ ปฏิบัติ
1. สหกรณ์กำหนดข้อบังคับโดยไม่ขัดต่อพระราชบัญญัติสหกรณ์ และควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามข้อบังคับ	70	ดี
2. สหกรณ์กำหนดระเบียบอย่างครอบคลุมทุกธุรกิจ และใช้ เป็นแนวปฏิบัติกับทุกฝ่ายภายในองค์กรด้วยความเที่ยงธรรม	70	ดี
3. สหกรณ์ก่อนนี้ผูกพันกับบุคคลภายนอก และหรือรับฝากเงิน จากสหกรณ์อื่นภายในวงเงินกู้ยืมหรือค้ำประกันประจำปีที่ นายทะเบียนสหกรณ์เห็นชอบ	77	ดี



ตารางที่ 4.29 (ต่อ)

หลักนิติธรรม	ช่วงคะแนน ร้อยละ	ระดับการ ปฏิบัติ
4. สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการของ สหกรณ์ มีคุณสมบัติตามที่กำหนดในข้อบังคับและหรือ ระเบียบของสหกรณ์นั้น	67	พอใช้
5. คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ปฏิบัติหน้าที่ตาม กฎหมาย ข้อบังคับระเบียบและมติที่ประชุมใหญ่ที่บังคับใช้ อย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งดำเนินงานเพื่อประโยชน์ของ ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายด้วยความเป็นธรรม	77	ดี
6. สหกรณ์จัดทำงบการเงินให้ผู้สอบบัญชีสหกรณ์ตรวจสอบ และ เสนออนุมัติในที่ประชุมใหญ่ได้ภายใน 150 วันนับแต่วันสิ้นปีทางบัญชีของสหกรณ์	67	พอใช้
7. สหกรณ์ชำระภาษีเป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมาย เช่น ภาษีมูลค่าเพิ่ม ภาษีโรงเรือน ภาษีป้าย ภาษีสรรพสามิต หรือ ภาษีอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมถึงค่าบำรุงสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย	73	ดี
<b>เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ</b>	<b>71</b>	<b>ดี</b>

จากตารางที่ 4.29 พบว่า ภาพรวมการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน ที่มีขนาดกลาง ตามหลักนิติธรรม มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดี (เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ 71) เมื่อพิจารณารายข้อแล้ว พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุด มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดี คือ สหกรณ์ก่อนนี้ผูกพันกับบุคคลภายนอก และหรือรับฝากเงิน จากสหกรณ์อื่นภายในวงเงินกู้ยืมหรือค้ำประกันประจำปี ที่ นายทะเบียนสหกรณ์เห็นชอบ และคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ปฏิบัติหน้าที่ตาม กฎหมาย ข้อบังคับระเบียบและมติที่ประชุมใหญ่ที่บังคับใช้ อย่างเท่าเทียมกันรวมทั้งดำเนินงานเพื่อประโยชน์ของ ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ด้วยความเป็นธรรม (ช่วงคะแนนร้อยละ 77) รองลงมา มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดี คือ สหกรณ์ชำระภาษีเป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมาย เช่น ภาษีมูลค่าเพิ่ม ภาษีโรงเรือน ภาษีป้าย ภาษีสรรพสามิต หรือ ภาษีอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมถึงค่าบำรุงสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย (ช่วงคะแนนร้อยละ 73) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละน้อยที่สุด มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับพอใช้ คือ สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการของ สหกรณ์ มีคุณสมบัติตามที่กำหนดในข้อบังคับและหรือ ระเบียบของสหกรณ์นั้น และสหกรณ์จัดทำงบการเงินให้ผู้สอบบัญชีสหกรณ์

ตรวจสอบ และเสนออนุมัติในที่ประชุมใหญ่ได้ภายใน 150 วันนับแต่วันสิ้นปีทางบัญชีของสหกรณ์ (ช่วงคะแนนร้อยละ 67)

ตารางที่ 4.30 การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ขนาดกลาง ตามหลักคุณธรรม

หลักคุณธรรม	ช่วงคะแนน ร้อยละ	ระดับการ ปฏิบัติ
1. สหกรณ์กำหนดนโยบายการดำเนินงาน ที่มุ่งเกิดประโยชน์กับ มวล สมาชิกโดยรวม อย่างยุติธรรม และเสมอภาค	67	พอใช้
2. สหกรณ์ส่งเสริม สนับสนุนให้ทุกฝ่ายในองค์กรมีคุณธรรม ยึด มั่น ในการกระทำความดี ความถูกต้อง และเสียสละเพื่อส่วนรวม	70	ดี
3. สหกรณ์ส่งเสริมให้ทุกฝ่ายในองค์กร ได้มีโอกาสในการศึกษา อบรม พัฒนา ความรู้ และทักษะ อย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่กีดกัน หรือแบ่งแยก เพศ เชื้อชาติ และศาสนา	70	ดี
4. สหกรณ์มีการกำหนดจรรยาบรรณของคณะกรรมการและ ฝ่าย จัดการของสหกรณ์เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งทุกคน รับประทานและ ถือปฏิบัติ	67	พอใช้
5. สหกรณ์มีการยกย่อง ชมเชย ประกาศเกียรติคุณในการที่สมาชิก คณะกรรมการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์กระทำความดี	67	พอใช้
6. สหกรณ์ส่งเสริมการเป็นองค์กรที่ซื่อสัตย์สุจริต ไม่กระทำ ผิด วินัยและแสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเอง	70	ดี
7. สหกรณ์มีระบบการตรวจสอบ ติดตามการดำเนินงานของ องค์กรตามหลักคุณธรรม	67	พอใช้
<b>เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ</b>	<b>68</b>	<b>พอใช้</b>

จากตารางที่ 4.30 พบว่า ภาพรวมการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน ที่มีขนาดกลาง ตามหลักคุณธรรม มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับพอใช้ (เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ 68) เมื่อพิจารณารายข้อแล้ว พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุด มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดี คือ สหกรณ์ส่งเสริม สนับสนุนให้ทุกฝ่ายในองค์กรมีคุณธรรม ยึดมั่น ในการกระทำความดี ความถูกต้อง และเสียสละเพื่อส่วนรวม สหกรณ์ส่งเสริม

ให้ทุกฝ่ายในองค์กร ได้มีโอกาสในการศึกษา อบรม พัฒนา ความรู้ และทักษะ อย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่กีดกันหรือแบ่งแยก เพศ เชื้อชาติ และศาสนา และสหกรณ์ส่งเสริมการเป็นองค์กรที่ซื่อสัตย์ สุจริต ไม่กระทำ ผิดวินัยและแสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเอง (ช่วงคะแนนร้อยละ 70) รองลงมา มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับพอใช้ คือ สหกรณ์กำหนดนโยบายการดำเนินงาน ที่มุ่งเกิดประโยชน์ กับมวล สมาชิกโดยรวม อย่างยุติธรรม และเสมอภาค สหกรณ์มีการกำหนดจรรยาบรรณของ คณะกรรมการและ ฝ่ายจัดการของสหกรณ์เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งทุกคน รับทราบและถือปฏิบัติ สหกรณ์มีการยกย่อง ชมเชย ประกาศเกียรติคุณในการที่สมาชิก คณะกรรมการและฝ่ายจัดการของ สหกรณ์กระทำความดี และสหกรณ์มีระบบการตรวจสอบ ติดตามการดำเนินงานของ องค์กรตาม หลักคุณธรรม (ช่วงคะแนนร้อยละ 67)

ตารางที่ 4.31 การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ขนาดกลาง ตามหลักความโปร่งใส

n = 40		
หลักความโปร่งใส	ช่วงคะแนน ร้อยละ	ระดับการ ปฏิบัติ
1. สหกรณ์เปิดเผยข้อมูล ข่าวสารให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ	90	ดีมาก
2. สหกรณ์นำเสนอผลการดำเนินงาน งบการเงินและปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ	77	ดี
3. สหกรณ์ได้มีการพัฒนาระบบการให้บริการแก่สมาชิกอย่างเป็นรูปธรรม เช่น กำหนดขั้นตอน วิธีการและระยะเวลาการให้บริการ	67	พอใช้
4. ผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ ได้ปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจอย่างครบถ้วนถูกต้อง มีการจัดทำรายงานและข้อเสนอแนะในการพัฒนา ปรับปรุงการดำเนินงานต่อที่ประชุม คณะกรรมการดำเนินการและที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์	67	พอใช้
5. สหกรณ์จัดวางโครงสร้างการบริหารงานอย่างชัดเจน มีการแบ่งแยกหน้าที่ ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการหรือผู้ทำการ แทนเป็นลายลักษณ์อักษร สามารถสอบทานระหว่างกันได้	60	พอใช้

ตารางที่ 4.31 (ต่อ)

หลักความโปร่งใส	ช่วงคะแนน ร้อยละ	ระดับการ ปฏิบัติ
6. สหกรณ์มีระบบการติดตามประเมินผลความก้าวหน้าของการดำเนินงาน แผนงานและหรือโครงการต่าง ๆ เป็นประจำ	57	ต้องปรับปรุง
7. สหกรณ์ให้ความร่วมมือและความช่วยเหลือหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความโปร่งใส เป็นธรรม เช่น กฎหมายฟอกเงิน การกระทำที่ผิดกฎหมาย หรือทำลายทรัพย์สินและ สิ่งแวดล้อม เป็นต้น	63	พอใช้
<b>เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ</b>	<b>69</b>	<b>พอใช้</b>

จากตารางที่ 4.31 พบว่า ภาพรวมการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน ที่มีขนาดกลาง ตามหลักความโปร่งใส มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับพอใช้ (เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ 69) เมื่อพิจารณารายข้อแล้ว พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุด มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดีมาก คือ สหกรณ์เปิดเผยข้อมูล ข่าวสารให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ (ช่วงคะแนนร้อยละ 90) รองลงมา มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดี คือ สหกรณ์นำเสนอผลการดำเนินงาน งบการเงินและปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ (ช่วงคะแนนร้อยละ 77) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละน้อยที่สุด มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับต้องปรับปรุง คือ สหกรณ์มีระบบการติดตามประเมินผลความก้าวหน้าของการดำเนินงาน แผนงานและหรือโครงการต่าง ๆ เป็นประจำ (ช่วงคะแนนร้อยละ 71)

ตารางที่ 4.32 การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ขนาดกลาง ตามหลักการมีส่วนร่วม

หลักการมีส่วนร่วม	ช่วงคะแนน	ระดับการ
	ร้อยละ	ปฏิบัติ
1. การจัดทำแผนงานหรือแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานของสหกรณ์ เกิดจากการมีส่วนร่วมของสมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ	70	ดี
2. สหกรณ์เปิดโอกาส หรือมีช่องทางให้สมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ ร่วมแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และร่วมกันตัดสินใจ	93	ดีมาก
3. สหกรณ์มีการพัฒนาเงินทุนภายในจนเพียงพอต่อการดำเนินงาน เช่น ระดมหุ้น ระดมเงินฝาก หรือสะสมทุนต่าง ๆ	73	ดี
4. สมาชิกมีส่วนร่วมและสนับสนุนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการ ดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เพื่อร่วมพัฒนาองค์กรขยายธุรกิจ ให้มีความมั่นคง	83	ดีมาก
5. สหกรณ์พัฒนาระบบการมีส่วนร่วม แบบไตรภาคี โดยสนับสนุน ร่วมมือการดำเนินธุรกิจหรือนโยบายของภาค ราชการ ภาคเอกชนและสหกรณ์ในการสร้างความเข้มแข็ง	50	ต้องปรับปรุง
6. สหกรณ์ร่วมมือกับขบวนการสหกรณ์ ในการส่งเสริมสนับสนุนระบบสหกรณ์หรือร่วมกันพัฒนาธุรกิจ เพื่อสร้างความมั่นคงและเป็นเครือข่ายความร่วมมือ	73	ดี
7. สหกรณ์ มีการ จัดตั้ง กองทุน หรือ สะสม ทุน เพื่อ สาธารณประโยชน์	90	ดีมาก
<b>เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ</b>	<b>76</b>	<b>ดี</b>

จากตารางที่ 4.32 พบว่า ภาพรวมการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน ที่มีขนาดกลาง ตามหลักการมีส่วนร่วม มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดี (เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ 76) เมื่อพิจารณารายข้อแล้ว พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุด มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดีมาก คือ สหกรณ์เปิดโอกาส หรือมีช่องทางให้สมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ ร่วมแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและ

ร่วมกันตัดสินใจ (ช่วงคะแนนร้อยละ 93) รองลงมา มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดีมาก คือ สหกรณ์มีการจัดตั้งกองทุนหรือสะสมทุนเพื่อ สาธารณประโยชน์ (ช่วงคะแนนร้อยละ 90) และข้อ ที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละน้อยที่สุด คือ มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับต้องปรับปรุง คือ สหกรณ์พัฒนาระบบการมีส่วนร่วม แบบไตรภาคี โดย สนับสนุน ร่วมมือการดำเนินธุรกิจหรือนโยบายของภาคราชการ ภาคเอกชน (ช่วงคะแนนร้อยละ 50)

ตารางที่ 4.33 การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ขนาดกลาง ตามหลักความรับผิดชอบ

n = 40		
หลักความรับผิดชอบ	ช่วงคะแนน ร้อยละ	ระดับการ ปฏิบัติ
1. สมาชิกสหกรณ์มีบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบต่อตนเองในการปฏิบัติหน้าที่ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ ระเบียบและมติของสหกรณ์	67	พอใช้
2. คณะกรรมการดำเนินการมีความรับผิดชอบต่อบทบาท หน้าที่ ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และมีความรับผิดชอบต่อ การกระทำของตน	83	ดีมาก
3. ฝ่ายจัดการสหกรณ์ปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างเต็มกำลังความสามารถและมีประสิทธิภาพด้วยความซื่อสัตย์สุจริต	67	พอใช้
4. คณะกรรมการดำเนินการและหรือฝ่ายจัดการสหกรณ์ ไม่มีหนี้ ผิดนัดกับสหกรณ์ ยกเว้นเหตุสุดวิสัยหรือภัยธรรมชาติต่างๆ	67	พอใช้
5. สหกรณ์ส่งเสริมสนับสนุน โดยยึดหลักความรับผิดชอบในการกระจายอำนาจ มอบอำนาจการตัดสินใจ มีการแบ่งงานกันทำ	67	พอใช้
6. สหกรณ์ให้การส่งเสริม สนับสนุนสังคมภายนอกองค์กร เช่น การอนุรักษ์ศิลปะ วัฒนธรรมประเพณีอันดีงาม เพื่อ จรรโลงความผาสุกของสังคม	67	พอใช้
7. สหกรณ์สนับสนุนนโยบายของรัฐบาล สร้างค่านิยมของ ความเป็นสหกรณ์	67	พอใช้
<b>เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ</b>	<b>69</b>	<b>พอใช้</b>

จากตารางที่ 4.33 พบว่า ภาพรวมการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน ที่มีขนาดกลาง ตามหลักความรับผิดชอบ มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับพอใช้(เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ 69) เมื่อพิจารณารายข้อแล้ว พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุด มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดีมาก คือ คณะกรรมการดำเนินการ

มีความรับผิดชอบต่อบทบาท หน้าที่ ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และมีความรับผิดชอบต่อ การกระทำ ของตน (ช่วงคะแนนร้อยละ 83) รองลงมา มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดีพอใช้ คือ สมาชิก สหกรณ์มีบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบต่อตนเองในการ ปฏิบัติหน้าที่ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ ระเบียบและมติของสหกรณ์ ฝ่ายจัดการสหกรณ์ปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างเต็มกำลัง ความสามารถและมีประสิทธิภาพด้วยความซื่อสัตย์สุจริต คณะกรรมการดำเนินการและหรือฝ่าย จัดการสหกรณ์ ไม่มีหนี้ ผิดนัดกับสหกรณ์ ยกเว้นเหตุสุดวิสัยหรือภัยธรรมชาติต่างๆ สหกรณ์ ส่งเสริมสนับสนุนโดยยึดหลักความรับผิดชอบต่อ การ กระจายอำนาจ มอบอำนาจการตัดสินใจ มีการแบ่งงานกันทำ สหกรณ์ให้การส่งเสริม สนับสนุนสังคมภายนอกองค์กร เช่น การอนุรักษ์ ศิลปะ วัฒนธรรมประเพณีอันดีงาม เพื่อ จรรโลงความผาสุกของสังคม และสหกรณ์สนับสนุน นโยบายของรัฐบาล สร้างค่านิยมของ ความเป็นสหกรณ์ (ช่วงคะแนนร้อยละ 67)

ตารางที่ 4.34 การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ขนาดกลาง ตามหลักความคุ้มค่า

n = 40		
หลักความคุ้มค่า	ช่วงคะแนน ร้อยละ	ระดับการปฏิบัติ
1. สหกรณ์ใช้ทรัพย์สินอุปกรณ์และหรือใช้ปัจจัยการผลิตอย่าง เต็มประสิทธิภาพ ส่งเสริมหรือมีมาตรการในการใช้ ทรัพย์สินให้เกิดประโยชน์สูงสุด	67	พอใช้
2. สหกรณ์มีกิจกรรม แผนงานหรือ นโยบายในการส่งเสริมให้ เกิดการประหยัด พลังงานและลดการสูญเสีย โดยยึดหลักการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ	67	พอใช้
3. การบริหารและดำเนินงานของสหกรณ์ มีผลกำไรอย่างไร ต่อเนื่อง สามารถ จัดสรรประโยชน์ให้กับสมาชิก		
4. สหกรณ์จัดให้มีสวัสดิการกับสมาชิก เป็นเอกลักษณ์ที่ แตกต่างจากภาคธุรกิจในการ ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	50	ต้องปรับปรุง
5. สหกรณ์จัดให้มีสวัสดิการกับฝ่ายจัดการ เพื่อสร้างความ มั่นคงในอาชีพและ พัฒนาสหกรณ์ให้เข้มแข็ง	47	ต้องปรับปรุง
6. สหกรณ์มีกิจกรรม แผนงานหรือ โครงการส่งเสริมรายได้ ลดรายจ่าย เพื่อพัฒนา คุณภาพชีวิตของสมาชิก	47	ต้องปรับปรุง
7. สหกรณ์พัฒนาระบบการควบคุมภายในที่ดี สามารถใช้เป็น เครื่องมือในการ บริหารจัดการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้าง ความเข้มแข็งและมั่นคงให้กับ สหกรณ์ (ถือผลการประเมิน การควบคุมภายในของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ปีล่าสุด)	40	ต้องปรับปรุง
	33	ต้องปรับปรุง
เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ	50	ต้องปรับปรุง

จากตารางที่ 4.34 พบว่า ภาพรวมการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน ที่มีขนาดกลาง ตามหลักความคุ้มค่า มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับต้องปรับปรุง (เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ 50) เมื่อพิจารณารายข้อแล้ว พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุด มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับพอใช้ คือ สหกรณ์ใช้ทรัพย์สินอุปกรณ์และหรือใช้ปัจจัยการผลิตอย่าง เต็มประสิทธิภาพ ส่งเสริมหรือมีมาตรการในการใช้ ทรัพย์สินให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสหกรณ์มีกิจกรรม แผนงานหรือนโยบายในการส่งเสริมให้ เกิดการประหยัดพลังงานและลดการสูญเสีย โดยยึดหลักการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (ช่วงคะแนนร้อยละ 75) รองลงมา มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับพอใช้ คือ การบริหารและดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ มีผลกำไรอย่างไร ต่อเนื่อง สามารถจัดสรรประโยชน์ให้กับสมาชิก (ช่วงคะแนนร้อยละ 50) และข้อที่ค่าเฉลี่ยร้อยละน้อยที่สุด มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับต้องปรับปรุง คือ สหกรณ์พัฒนาระบบการควบคุมภายในที่ดี สามารถใช้เป็น เครื่องมือในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความเข้มแข็งและมั่นคงให้กับสหกรณ์ (ถือผลการประเมิน การควบคุมภายในของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ปีล่าสุด) (ช่วงคะแนนร้อยละ 33)

ตารางที่ 4.35 การนำหลักธรรมาภิบาล ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ในภาพรวม ขนาดกลาง จำแนกตามหลักธรรมาภิบาล

n = 40			
การนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ขนาดกลาง	ช่วงคะแนน ร้อยละ	ระดับการปฏิบัติ	อันดับที่
1. หลักนิติธรรม	71	ดี	2
2. หลักคุณธรรม	68	พอใช้	4
3. หลักความโปร่งใส	69	พอใช้	3
4. หลักการมีส่วนร่วม	76	ดี	1
5. หลักความรับผิดชอบ	69	พอใช้	3
6. หลักความคุ้มค่า	50	ต้องปรับปรุง	5
<b>เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ</b>	<b>67</b>	<b>พอใช้</b>	

จากตารางที่ 4.35 พบว่า โดยภาพรวมการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน ที่มีขนาดกลาง มีการปฏิบัติตามเกณฑ์อยู่ในระดับพอใช้ (เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ 67) เมื่อพิจารณารายด้านแล้ว พบว่า มีการใช้หลักธรรมาภิบาล



ในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน อยู่ในระดับที่มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดี พอใช้ และต้องปรับปรุง โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หลักการมีส่วนร่วม (ช่วงคะแนนร้อยละ 76) รองลงมา คือ หลักนิติธรรม (ช่วงคะแนนร้อยละ 71) หลักความโปร่งใสและหลักความรับผิดชอบ (ช่วงคะแนนร้อยละ 69) หลักคุณธรรม (ช่วงคะแนนร้อยละ 68) และหลักความคุ้มค่า (ช่วงคะแนนร้อยละ 50) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.36 การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ในภาพรวม ขนาดกลาง จำแนกตามเกณฑ์

n = 10			
ระดับการปฏิบัติของการนำหลักธรรมาภิบาลมา ประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ขนาดกลาง	จำนวน(แห่ง)	ร้อยละ	อันดับที่
1. ดี	1	10	2
2. พอใช้	9	90	1
<b>รวม</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	

จากตารางที่ 4.36 พบว่า โดยภาพรวมการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน ที่มีขนาดกลาง มีการปฏิบัติตามเกณฑ์อยู่ในระดับพอใช้ มากที่สุด จำนวน 9 แห่ง คิดเป็น ร้อยละ 90 และมีการปฏิบัติตามเกณฑ์อยู่ในระดับดี จำนวน 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 10

ตารางที่ 4.37 การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ขนาดเล็ก ตามหลัก  
 นิติธรรม

หลักนิติธรรม	ช่วงคะแนน ร้อยละ	n = 8	
		ระดับการ ปฏิบัติ	
1. สหกรณ์กำหนดข้อบังคับโดยไม่ขัดต่อพระราชบัญญัติสหกรณ์ และ ควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามข้อบังคับ	67	พอใช้	
2. สหกรณ์กำหนดระเบียบอย่างครอบคลุมทุกธุรกิจ และใช้ เป็นแนว ปฏิบัติกับทุกฝ่ายภายในองค์กรด้วยความเที่ยงธรรม	67	พอใช้	
3. สหกรณ์ก่อกำหนดผู้ผูกพันกับบุคคลภายนอก และหรือรับฝากเงิน จาก สหกรณ์อื่นภายในวงเงินกู้ยืมหรือค้ำประกันประจำปี ที่ นายทะเบียน สหกรณ์เห็นชอบ	67	พอใช้	
4. สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการของ สหกรณ์ มี คุณสมบัติตามที่กำหนดในข้อบังคับและหรือ ระเบียบของสหกรณ์นั้น	67	พอใช้	
5. คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ปฏิบัติหน้าที่ตาม กฎหมาย ข้อบังคับระเบียบและมติที่ประชุมใหญ่ที่บังคับใช้ อย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งดำเนินงานเพื่อประโยชน์ของ ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายด้วยความเป็น ธรรม	67	พอใช้	
6. สหกรณ์จัดทำงบการเงินให้ผู้สอบบัญชีสหกรณ์ตรวจสอบ และ เสนออนุมัติในที่ประชุมใหญ่ได้ภายใน 150 วันนับแต่วันสิ้นปีทาง บัญชีของสหกรณ์	67	พอใช้	
7. สหกรณ์ชำระภาษีเป็น ไปตามข้อกำหนดของกฎหมาย เช่น ภาษีมูลค่าเพิ่ม ภาษีโรงเรือน ภาษีป้าย ภาษีสรรพสามิต หรือ ภาษีอื่นที่ เกี่ยวข้อง รวมถึงค่าบำรุงสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย	67	พอใช้	
<b>เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ</b>	<b>67</b>	<b>พอใช้</b>	

จากตารางที่ 4.37 พบว่า ภาพรวมการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการ  
 บริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน ที่มีขนาดเล็ก ตามหลักนิติธรรม มีการปฏิบัติตาม  
 เกณฑ์ในระดับพอใช้ (เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ 67) เมื่อพิจารณารายข้อแล้ว พบว่า มีค่าเฉลี่ยร้อยละ  
 ที่มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับพอใช้ทุกข้อ (ช่วงคะแนนร้อยละ 67)

ตารางที่ 4.38 การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ขนาดเล็ก ตามหลักคุณธรรม

n = 8

หลักคุณธรรม	ช่วงคะแนน ร้อยละ	ระดับการ ปฏิบัติ
1. สหกรณ์กำหนดนโยบายการดำเนินงาน ที่มุ่งเกิดประโยชน์กับ มวล สมาชิกโดยรวม อย่างยุติธรรม และเสมอภาค	67	พอใช้
2. สหกรณ์ส่งเสริม สนับสนุนให้ทุกฝ่ายในองค์กรมีคุณธรรม ยึด มั่น ในการกระทำความดี ความถูกต้อง และเสียสละเพื่อส่วนรวม	67	พอใช้
3. สหกรณ์ส่งเสริมให้ทุกฝ่ายในองค์กร ได้มีโอกาสในการศึกษา อบรม พัฒนา ความรู้ และทักษะ อย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่กีดกัน หรือแบ่งแยก เพศ เชื้อชาติ และศาสนา	83	ดีมาก
4. สหกรณ์มีการกำหนดจรรยาบรรณของคณะกรรมการและ ฝ่าย จัดการของสหกรณ์เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งทุกคน รับทราบและ ถือปฏิบัติ	67	พอใช้
5. สหกรณ์มีการยกย่อง ชมเชย ประกาศเกียรติคุณในการที่ สมาชิก คณะกรรมการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์กระทำความดี	67	พอใช้
6. สหกรณ์ส่งเสริมการเป็นองค์กรที่ซื่อสัตย์สุจริต ไม่กระทำ ผิด วินัยและแสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเอง	67	พอใช้
7. สหกรณ์มีระบบการตรวจสอบ ติดตามการดำเนินงานของ องค์กรตามหลักคุณธรรม	67	พอใช้
<b>เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ</b>	<b>69</b>	<b>พอใช้</b>

จากตารางที่ 4.38 พบว่า ภาพรวมการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน ที่มีขนาดเล็ก ตามหลักคุณธรรม มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับพอใช้ (เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ 69) เมื่อพิจารณารายข้อแล้ว พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุด มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดีมาก คือ สหกรณ์ส่งเสริม สนับสนุนให้ทุกฝ่ายในองค์กรมีคุณธรรม ยึดมั่น ในการกระทำความดี ความถูกต้อง และเสียสละเพื่อส่วนรวม สหกรณ์ส่งเสริมให้ทุกฝ่ายในองค์กร ได้มีโอกาสในการศึกษา อบรม พัฒนา ความรู้ และทักษะ อย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่กีดกันหรือแบ่งแยก เพศ เชื้อชาติ และศาสนา (ช่วงคะแนนร้อยละ 83) รองลงมา มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับพอใช้ในทุกข้อ (ช่วงคะแนนร้อยละ 67)

ตารางที่ 4.39 การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ขนาดเล็ก ตาม  
หลักความโปร่งใส

n = 8

หลักความโปร่งใส	ช่วงคะแนน ร้อยละ	ระดับการ ปฏิบัติ
1. สหกรณ์เปิดเผยข้อมูล ข่าวสารให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ	67	พอใช้
2. สหกรณ์นำเสนอผลการดำเนินงาน งบการเงินและปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ	67	พอใช้
3. สหกรณ์ได้มีการพัฒนาระบบการให้บริการแก่สมาชิกอย่างเป็น รูปธรรม เช่น กำหนดขั้นตอน วิธีการและระยะเวลาการให้บริการ	67	พอใช้
4. ผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ ได้ปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจอย่างครบถ้วนถูกต้อง มีการจัดทำรายงานและข้อเสนอแนะในการพัฒนา ปรับปรุงการดำเนินงานต่อที่ประชุม คณะกรรมการดำเนินการและที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์	50	ต้องปรับปรุง
5. สหกรณ์จัดวางโครงสร้างการบริหารงานอย่างชัดเจน มีการแบ่งแยกหน้าที่ ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการหรือผู้ทำการแทนเป็นลายลักษณ์อักษร สามารถสอบทานระหว่างกันได้	33	ต้องปรับปรุง
6. สหกรณ์มีระบบการติดตามประเมินผลความก้าวหน้าของการดำเนินกิจการ แผนงานและหรือ โครงการต่าง ๆ เป็นประจำ	33	ต้องปรับปรุง
7. สหกรณ์ให้ความร่วมมือและความช่วยเหลือหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความโปร่งใส เป็นธรรม เช่น กฎหมายฟอกเงิน การกระทำที่ผิดกฎหมาย หรือทำลายทรัพย์สินและ สิ่งแวดล้อม เป็นต้น	50	ต้องปรับปรุง
<b>เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ</b>	<b>52</b>	<b>ต้องปรับปรุง</b>

จากตารางที่ 4.39 พบว่า ภาพรวมการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน ที่มีขนาดเล็ก ตามหลักความโปร่งใส มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับต้องปรับปรุง (เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ 52) เมื่อพิจารณารายข้อแล้ว พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุด มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับพอใช้ คือ สหกรณ์เปิดเผยข้อมูล ข่าวสาร

ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ สหกรณ์นำเสนอผลการดำเนินงาน งบการเงิน และปัญหา อุปสรรคในการบริหารงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ และสหกรณ์ได้มีการพัฒนาระบบการให้บริการแก่สมาชิกอย่างเป็น รูปธรรม เช่น กำหนดขั้นตอน วิธีการและระยะเวลา การให้บริการ (ช่วงคะแนนร้อยละ 67) รองลงมา มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับต้องปรับปรุง คือ ผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ ได้ปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจอย่าง ครบถ้วนถูกต้อง มีการจัดทำรายงาน และข้อเสนอแนะใน การพัฒนา ปรับปรุงการดำเนินงานต่อที่ประชุม คณะกรรมการดำเนินการและ ที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ และสหกรณ์ให้ความร่วมมือและความช่วยเหลือหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้ เกิดความโปร่งใส เป็นธรรม เช่น กฎหมายฟอกเงิน การกระทำที่ผิดกฎหมาย หรือทำลายทรัพย์สิน และ สิ่งแวดล้อม เป็นต้น (ช่วงคะแนนร้อยละ 50) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละน้อยที่สุด มีการปฏิบัติ ตามเกณฑ์ในระดับต้องปรับปรุง คือ สหกรณ์จัดวางโครงสร้างการบริหารงานอย่างชัดเจน มีการ แบ่งแยกหน้าที่ ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการหรือผู้ทำการ แทนเป็นลายลักษณ์อักษร สามารถ สอบทานระหว่างกันได้ และสหกรณ์มีระบบการติดตามประเมินผลความก้าวหน้าของการ ดำเนิน กิจการ แผนงานและหรือโครงการต่าง ๆ เป็นประจำ (ช่วงคะแนนร้อยละ 33)

ตารางที่ 4.40 การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ขนาดเล็ก  
ตามหลักการ มีส่วนร่วม

หลักการมีส่วนร่วม	ช่วงคะแนน ร้อยละ	ระดับการ ปฏิบัติ	n = 8
1. การจัดทำแผนงานหรือแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานของ สหกรณ์ เกิดจากการมีส่วนร่วมของสมาชิก คณะกรรมการ และ ฝ่ายจัดการ	67	พอใช้	
2. สหกรณ์เปิด โอกาส หรือมีช่องทางให้สมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ ร่วมแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ที่ เกี่ยวข้อง และร่วมกันตัดสินใจ	83	ดีมาก	
3. สหกรณ์ มีการพัฒนาเงินทุนภายในจนเพียงพอต่อการ ดำเนินงาน เช่น ระดมหุ้น ระดมเงินฝาก หรือสะสมทุนต่าง ๆ	67	พอใช้	
4.สมาชิกมีส่วนร่วมและสนับสนุนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการ ดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เพื่อร่วมพัฒนาองค์กรขยายธุรกิจ ให้มี ความมั่นคง	67	พอใช้	

ตารางที่ 4.40 (ต่อ)

หลักการมีส่วนร่วม	ช่วงคะแนน ร้อยละ	ระดับการ ปฏิบัติ
5. สหกรณ์พัฒนาระบบการมีส่วนร่วม แบบไตรภาคี โดย สนับสนุน ร่วมมือการดำเนินธุรกิจหรือนโยบายของภาค ราชการ ภาคเอกชนและสหกรณ์ในการสร้างความเข้มแข็ง	33	ต้อง ปรับปรุง
6. สหกรณ์ร่วมมือกับขบวนการสหกรณ์ ในการส่งเสริม สนับสนุนระบบสหกรณ์หรือร่วมกันพัฒนาธุรกิจ เพื่อสร้าง ความมั่นคงและเป็นเครือข่ายความร่วมมือ	67	พอใช้
7. สหกรณ์มีการจัดตั้งกองทุนหรือสะสมทุนเพื่อ สาธารณประโยชน์	67	พอใช้
<b>เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ</b>	<b>64</b>	<b>พอใช้</b>

จากตารางที่ 4.40 พบว่า ภาพรวมการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน ที่มีขนาดเล็ก ตามหลักการมีส่วนร่วม มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับพอใช้ (เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ 64) เมื่อพิจารณารายข้อแล้ว พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุด มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดีมาก คือ สหกรณ์เปิดโอกาส หรือมีช่องทางให้สมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ ร่วมแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ที่ เกี่ยวข้องและร่วมกันตัดสินใจ (ช่วงคะแนนร้อยละ 83) รองลงมา มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับพอใช้ คือ การจัดทำแผนงานหรือแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานของ สหกรณ์ เกิดจากการมีส่วนร่วมของสมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ สหกรณ์มีการพัฒนาเงินทุนภายในจนเพียงพอต่อการดำเนินงาน เช่น ระดมหุ้น ระดมเงินฝาก หรือสะสมทุนต่าง ๆ สมาชิกมีส่วนร่วมและสนับสนุนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการ ดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เพื่อร่วมพัฒนาองค์กรขยายธุรกิจ ให้มีความมั่นคง สหกรณ์ร่วมมือกับขบวนการสหกรณ์ ในการส่งเสริม สนับสนุนระบบสหกรณ์หรือร่วมกันพัฒนาธุรกิจ เพื่อสร้าง ความมั่นคงและเป็นเครือข่ายความร่วมมือ และสหกรณ์มีการจัดตั้งกองทุนหรือสะสมทุนเพื่อ สาธารณประโยชน์ (ช่วงคะแนนร้อยละ 67) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละน้อยที่สุด คือ มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับต้องปรับปรุง คือ สหกรณ์พัฒนาระบบการมีส่วนร่วม แบบไตรภาคี โดย สนับสนุน ร่วมมือการดำเนินธุรกิจหรือนโยบายของภาค ราชการ ภาคเอกชนและสหกรณ์ในการสร้างความเข้มแข็ง (ช่วงคะแนนร้อยละ 33)

ตารางที่ 4.41 การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ขนาดเล็ก  
ตามหลักความรับผิดชอบ

n = 8

หลักความรับผิดชอบ	ช่วงคะแนน ร้อยละ	ระดับการ ปฏิบัติ
1. สมาชิกสหกรณ์มีบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบต่อตนเองใน การ ปฏิบัติหน้าที่ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ ระเบียบและมติของ สหกรณ์	67	พอใช้
2. คณะกรรมการดำเนินการมีความรับผิดชอบต่อบทบาท หน้าที่ ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และมีความรับผิดชอบต่อ การกระทำของ ตน	83	ดีมาก
3. ฝ่ายจัดการสหกรณ์ปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างเต็มกำลัง ความสามารถและมีประสิทธิภาพด้วยความซื่อสัตย์สุจริต	67	พอใช้
4. คณะกรรมการดำเนินการและหรือฝ่ายจัดการสหกรณ์ ไม่มีหนี้ ฝืดกับสหกรณ์ ยกเว้นเหตุสุดวิสัยหรือภัยธรรมชาติต่างๆ	67	พอใช้
5. สหกรณ์ส่งเสริมสนับสนุนโดยยึดหลักความรับผิดชอบต่อ การกระจายอำนาจ มอบอำนาจการตัดสินใจ มีการแบ่งงานกันทำ	67	พอใช้
6. สหกรณ์ให้การส่งเสริม สนับสนุนสังคมภายนอกองค์กร เช่น การอนุรักษ์ศิลปะ วัฒนธรรมประเพณีอันดีงาม เพื่อ จรรโลงความ ผาสุกของสังคม	67	พอใช้
7. สหกรณ์สนับสนุนนโยบายของรัฐบาล สร้างค่านิยมของ ความ เป็นสหกรณ์	67	พอใช้
<b>เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ</b>	<b>69</b>	<b>พอใช้</b>

จากตารางที่ 4.41 พบว่า ภาพรวมการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการ บริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน ที่มีขนาดเล็ก ตามหลักความรับผิดชอบ มีการปฏิบัติ ตามเกณฑ์ในระดับพอใช้(เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ 69) เมื่อพิจารณารายข้อแล้ว พบว่า ข้อที่มี ค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุด มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดีมาก คือ คณะกรรมการดำเนินการมีความ รับผิดชอบต่อบทบาท หน้าที่ ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และมีความรับผิดชอบต่อ การกระทำของตน (ช่วงคะแนนร้อยละ 83) รองลงมา มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดีพอใช้ คือ

สมาชิกสหกรณ์มีบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อตนเองในการ ปฏิบัติหน้าที่ที่กำหนดไว้ใน ข้อบังคับ ระเบียบและมติของสหกรณ์ ฝ่ายจัดการสหกรณ์ปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างเต็มกำลัง ความสามารถและมีประสิทธิภาพด้วยความซื่อสัตย์สุจริต คณะกรรมการดำเนินการและหรือฝ่าย จัดการสหกรณ์ ไม่มีหนี้ ผิดนัดกับสหกรณ์ ยกเว้นเหตุสุดวิสัยหรือภัยธรรมชาติต่างๆ สหกรณ์ ส่งเสริมสนับสนุน โดยยึดหลักความรับผิดชอบต่อ การกระจายอำนาจ มอบอำนาจการตัดสินใจ มีการแบ่งงานกันทำ สหกรณ์ให้การส่งเสริม สนับสนุนสังคมภายนอกองค์กร เช่น การอนุรักษ์ ศิลปะ วัฒนธรรมประเพณีอันดีงาม เพื่อ จรรโลงความผาสุกของสังคม และสหกรณ์สนับสนุนนโยบาย ของรัฐบาล สร้างค่านิยมของความเป็นสหกรณ์ (ช่วงคะแนนร้อยละ 67)

ตารางที่ 4.42 การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ขนาดเล็ก ตามหลักความคุ้มค่า

หลักความคุ้มค่า	ช่วงคะแนน ร้อยละ	n = 8	
		ระดับการ ปฏิบัติ	
1. สหกรณ์ใช้ทรัพย์สินอุปกรณ์และหรือใช้ปัจจัยการผลิตอย่าง เต็ม ประสิทธิภาพ ส่งเสริมหรือมีมาตรการในการใช้ ทรัพย์สินให้เกิด ประโยชน์สูงสุด	67	พอใช้	
2. สหกรณ์มีกิจกรรม แผนงานหรือนโยบายในการส่งเสริมให้ เกิดการ ประหยัดพลังงานและลดการสูญเสีย โดยยึดหลักการใช้ทรัพยากรอย่าง มีประสิทธิภาพ	67	พอใช้	
3. การบริหารและดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ มีผลกำไรอย่างไร ต่อเนื่อง สามารถจัดสรรประโยชน์ให้กับสมาชิก	50	ต้องปรับปรุง	
4. สหกรณ์จัดให้มีสวัสดิการกับสมาชิก เป็นเอกลักษณ์ที่ แตกต่างจาก ภาคธุรกิจในการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	50	ต้องปรับปรุง	
5. สหกรณ์จัดให้มีสวัสดิการกับฝ่ายจัดการ เพื่อสร้างความ มั่นคงใน อาชีพและพัฒนาสหกรณ์ให้เข้มแข็ง	50	ต้องปรับปรุง	
6. สหกรณ์มีกิจกรรม แผนงานหรือ โครงการส่งเสริมรายได้ ลดรายจ่าย เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก	33	ต้องปรับปรุง	
7. สหกรณ์พัฒนาระบบการควบคุมภายในที่ดี สามารถใช้เป็น เครื่องมือ ในการบริหารจัดการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้าง ความเข้มแข็งและ มั่นคงให้กับสหกรณ์ (ถือผลการประเมิน การควบคุมภายในของกรม ตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ปีล่าสุด)	33	ต้องปรับปรุง	
<b>เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ</b>	<b>50</b>	<b>ต้องปรับปรุง</b>	



จากตารางที่ 4.42 พบว่า ภาพรวมการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน ที่มีขนาดเล็ก ตามหลักความคุ้มค่า มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับต้องปรับปรุง (เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ 50) เมื่อพิจารณารายข้อแล้ว พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุด มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับพอใช้ คือ สหกรณ์ใช้ทรัพย์สินอุปกรณ์และหรือใช้ปัจจัยการผลิตอย่าง เต็มประสิทธิภาพ ส่งเสริมหรือมีมาตรการในการใช้ ทรัพย์สินให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสหกรณ์มีกิจกรรม แผนงานหรือนโยบายในการส่งเสริมให้ เกิดการประหยัดพลังงานและลดการสูญเสีย โดยยึดหลักการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (ช่วงคะแนนร้อยละ 67) รองลงมา มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับต้องปรับปรุง คือ การบริหารและดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ มีผลกำไรอย่างไร ต่อเนื่อง สามารถจัดสรรประโยชน์ให้กับสมาชิก สหกรณ์จัดให้มีสวัสดิการกับสมาชิก เป็นเอกลักษณ์ที่ แตกต่างจากภาคธุรกิจในการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และสหกรณ์จัดให้มีสวัสดิการกับฝ่ายจัดการ เพื่อสร้างความ มั่นคงในอาชีพและพัฒนาสหกรณ์ให้เข้มแข็ง (ช่วงคะแนนร้อยละ 50) และข้อที่ค่าเฉลี่ยร้อยละน้อยที่สุด มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับต้องปรับปรุง คือ สหกรณ์มีกิจกรรม แผนงานหรือโครงการส่งเสริมรายได้ ลดรายจ่าย เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก และสหกรณ์พัฒนาระบบการควบคุมภายในที่ดี สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้าง ความเข้มแข็งและมั่นคงให้กับสหกรณ์ (ถือผลการประเมิน การควบคุมภายในของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ปีล่าสุด) (ช่วงคะแนนร้อยละ 33)

ตารางที่ 4.43 การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ในภาพรวมขนาดเล็ก จำแนกตามหลักธรรมาภิบาล

n = 8			
การนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ขนาดเล็ก	ช่วงคะแนนร้อยละ	ระดับการปฏิบัติ	อันดับที่
1. หลักนิติธรรม	67	พอใช้	2
2. หลักคุณธรรม	69	พอใช้	1
3. หลักความโปร่งใส	52	ต้องปรับปรุง	4
4. หลักการมีส่วนร่วม	64	พอใช้	3
5. หลักความรับผิดชอบ	69	พอใช้	1
6. หลักความคุ้มค่า	50	ต้องปรับปรุง	5
เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ	62	พอใช้	

จากตารางที่ 4.43 พบว่า โดยภาพรวมการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน ที่มีขนาดเล็ก มีการปฏิบัติตามเกณฑ์อยู่ในระดับพอใช้ (เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ 62) เมื่อพิจารณารายด้านแล้ว พบว่า มีการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน อยู่ในระดับที่มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับพอใช้ และต้องปรับปรุง โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หลักคุณธรรมและหลักความรับผิดชอบต่อ (ช่วงคะแนนร้อยละ 69) รองลงมา คือ หลักนิติธรรม (ช่วงคะแนนร้อยละ 67) หลักการมีส่วนร่วม (ช่วงคะแนนร้อยละ 64) หลักความโปร่งใส (ช่วงคะแนนร้อยละ 52) และหลักความคุ้มค่า (ช่วงคะแนนร้อยละ 50) ตามลำดับ

โดยภาพรวมการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน ที่มีขนาดเล็ก มีการปฏิบัติตามเกณฑ์อยู่ในระดับพอใช้ จำนวน 2 แห่ง คิดเป็น ร้อยละ 100

ตารางที่ 4.44 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ขนาดต่างกัน ตามหลักนิติธรรม จำแนกเป็นรายชื่อ

หลักนิติธรรม	ขนาดสหกรณ์			
	ใหญ่มาก n = 20	ใหญ่ n = 92	กลาง n = 40	เล็ก n = 8
1. สหกรณ์กำหนดข้อบังคับโดยไม่ขัดต่อพระราชบัญญัติสหกรณ์ และควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามข้อบังคับ	93 (ดีมาก)	90 (ดีมาก)	70 (ดี)	67 (พอใช้)
2. สหกรณ์กำหนดระเบียบอย่างครอบคลุมทุกธุรกิจ และใช้เป็นแนวปฏิบัติกับทุกฝ่ายภายในองค์กรด้วยความเที่ยงธรรม	100 (ดีมาก)	87 (ดีมาก)	70 (ดี)	67 (พอใช้)
3. สหกรณ์ก่อนนี้ผูกพันกับบุคคลภายนอก และหรือรับฝากเงิน จากสหกรณ์อื่นภายในวงเงินกู้ยืมหรือค้ำประกันประจำปี ที่ นายทะเบียนสหกรณ์เห็นชอบ	100 (ดีมาก)	81 (ดีมาก)	77 (ดี)	67 (พอใช้)
4. สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์ มีคุณสมบัติตามที่กำหนดในข้อบังคับและหรือระเบียบของสหกรณ์นั้น	100 (ดีมาก)	80 (ดีมาก)	67 (พอใช้)	67 (พอใช้)
5. คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย ข้อบังคับระเบียบและมติที่ประชุมใหญ่ที่บังคับใช้ อย่างเท่าเทียมกันรวมทั้งดำเนินงานเพื่อประโยชน์ของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายด้วยความเป็นธรรม	93 (ดีมาก)	78 (ดี)	77 (ดี)	67 (พอใช้)

ตารางที่ 4.44 (ต่อ)

หลักนิติธรรม	ขนาดสหกรณ์			
	ใหญ่มาก	ใหญ่	กลาง	เล็ก
	n = 20	n = 92	n = 40	n = 8
6.สหกรณ์จัดทำงบการเงินให้ผู้สอบบัญชีสหกรณ์ตรวจสอบและเสนออนุมัติในที่ประชุมใหญ่ได้ภายใน 150 วันนับแต่วันสิ้นปีทางบัญชีของสหกรณ์	93	68	67	67
7.สหกรณ์ชำระภาษีเป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมาย เช่น ภาษีมูลค่าเพิ่ม ภาษีโรงเรือน ภาษีป้าย ภาษีสรรพสามิต หรือ ภาษีอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมถึงค่าบำรุงสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย	(ดีมาก)	(พอใช้)	(พอใช้)	(พอใช้)
เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ	97	81	71	67
	(ดีมาก)	(ดีมาก)	(ดี)	(พอใช้)

จากตารางที่ 4.44 พบว่า การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน ด้านหลักนิติธรรม พบว่า สหกรณ์ขนาดใหญ่มาก สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดีมากทุกข้อ (เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ 97) สำหรับสหกรณ์ขนาดใหญ่ สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดีทุกข้อ (เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ 81) ยกเว้น 2 ข้อ คือ ข้อ 5. คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ปฏิบัติหน้าที่ตาม กฎหมาย ข้อบังคับระเบียบและมติที่ประชุมใหญ่ที่บังคับใช้ อย่างเท่าเทียมกันรวมทั้งดำเนินงานเพื่อประโยชน์ของ ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายด้วยความ เป็นธรรม สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์ระดับดี (ช่วงคะแนนร้อยละ 78) และ ข้อ 6.สหกรณ์จัดทำงบการเงินให้ผู้สอบบัญชีสหกรณ์ตรวจสอบ และเสนออนุมัติในที่ประชุมใหญ่ได้ภายใน 150 วันนับแต่วันสิ้นปีทางบัญชีของสหกรณ์ สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์ระดับพอใช้ (ช่วงคะแนนร้อยละ 68) สำหรับสหกรณ์ขนาดกลาง สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดี ทุกข้อ (เฉลี่ยช่วงคะแนน ร้อยละ 71) ยกเว้น 2 ข้อ คือ ข้อ 4. สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการของ สหกรณ์ มีคุณสมบัติตามที่กำหนดในข้อบังคับและหรือ ระเบียบของสหกรณ์นั้น สามารถปฏิบัติตาม เกณฑ์ระดับพอใช้ (ช่วงคะแนนร้อยละ 67) และข้อ 6.สหกรณ์จัดทำงบการเงินให้ผู้สอบบัญชี สหกรณ์ตรวจสอบ และเสนออนุมัติในที่ประชุมใหญ่ได้ภายใน 150 วันนับแต่วันสิ้นปีทางบัญชีของ สหกรณ์ สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์ระดับพอใช้ (ช่วงคะแนนร้อยละ 67) สำหรับสหกรณ์ขนาด เล็ก สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับพอใช้ทุกข้อ (เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ 67)

ตารางที่ 4.45 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้  
ในการบริหารงานสหกรณ์ ขนาดต่างกัน ตามหลักคุณธรรม จำแนกเป็นรายชื่อ

หลักคุณธรรม	ขนาดสหกรณ์			
	ใหญ่มาก	ใหญ่	กลาง	เล็ก
	n = 20	n = 92	n = 40	n = 8
1. สหกรณ์กำหนดนโยบายการดำเนินงาน ที่มุ่งเกิดประโยชน์กับมวล สมาชิกโดยรวม อย่างยุติธรรม และเสมอภาค	100 (ดีมาก)	74 (ดี)	67 (พอใช้)	67 (พอใช้)
2. สหกรณ์ส่งเสริม สนับสนุนให้ทุกฝ่ายในองค์กรมีคุณธรรม ยึดมั่น ในการกระทำความดี ความถูกต้อง และเสียสละเพื่อส่วนรวม	100 (ดีมาก)	75 (ดี)	70 (ดี)	67 (พอใช้)
3. สหกรณ์ส่งเสริมให้ทุกฝ่ายในองค์กร ได้มีโอกาสในการศึกษาอบรม พัฒนา ความรู้ และทักษะ อย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่กีดกันหรือแบ่งแยก เพศ เชื้อชาติ และศาสนา	100 (ดีมาก)	74 (ดี)	70 (ดี)	83 (ดีมาก)
4. สหกรณ์มีการกำหนดจรรยาบรรณของคณะกรรมการ และ ฝ่ายจัดการของสหกรณ์เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งทุกคน รับทราบและถือปฏิบัติ	100 (ดีมาก)	72 (ดี)	67 (พอใช้)	67 (พอใช้)
5. สหกรณ์มีการยกย่อง ชมเชย ประกาศเกียรติคุณในการที่สมาชิก คณะกรรมการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์กระทำความดี	100 (ดีมาก)	75 (ดี)	67 (พอใช้)	67 (พอใช้)
6. สหกรณ์ส่งเสริมการเป็นองค์กรที่ซื่อสัตย์สุจริต ไม่กระทำ คิดวินัยและแสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเอง	100 (ดีมาก)	75 (ดี)	70 (ดี)	67 (พอใช้)
7. สหกรณ์มีระบบการตรวจสอบ ติดตามการดำเนินงานของ องค์กรตามหลักคุณธรรม	100 (ดีมาก)	74 (ดี)	67 (พอใช้)	67 (พอใช้)
<b>เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ</b>	<b>100</b> (ดีมาก)	<b>74</b> (ดี)	<b>68</b> (พอใช้)	<b>69</b> (พอใช้)

จากตารางที่ 4.45 พบว่า การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน ด้านหลักคุณธรรม พบว่า สหกรณ์ขนาดใหญ่มาก สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับดีมากทุกข้อ (เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ 100) สำหรับสหกรณ์ขนาดใหญ่ สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับดีทุกข้อ (เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ 74) สำหรับสหกรณ์ขนาดกลาง สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับพอใช้ทุกข้อ (เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ 68) ยกเว้น 3 ข้อ คือ 2. สหกรณ์ส่งเสริม สนับสนุนให้ทุกฝ่ายในองค์กรมีคุณธรรม ยึดมั่น ในการกระทำความดี

ความถูกต้อง และเสียสละเพื่อส่วนรวม ข้อ 3. สหกรณ์ส่งเสริมให้ทุกฝ่ายในองค์กร ได้มีโอกาสในการศึกษา อบรม พัฒนา ความรู้ และทักษะ อย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่กีดกันหรือแบ่งแยก เพศ เชื้อชาติ และศาสนา และข้อ 6. สหกรณ์ส่งเสริมการเป็นองค์กรที่ซื่อสัตย์สุจริต ไม่กระทำ ผิดวินัย และแสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเอง สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับดี (ช่วงคะแนนร้อยละ 70) สำหรับสหกรณ์ขนาดเล็ก สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับพอใช้ทุกข้อ (เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ 69) ยกเว้น 1 ข้อ คือ ข้อ 3. สหกรณ์ส่งเสริมให้ทุกฝ่ายในองค์กร ได้มีโอกาสในการศึกษา อบรม พัฒนา ความรู้ และทักษะ อย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่กีดกันหรือแบ่งแยก เพศ เชื้อชาติ และศาสนา สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับดีมาก (ช่วงคะแนนร้อยละ 83)

ตารางที่ 4.46 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ขนาดต่างกัน ตามหลักความโปร่งใส จำแนกเป็นรายชื่อ

หลักความโปร่งใส	ขนาดสหกรณ์			
	ใหญ่มาก	ใหญ่	กลาง	เล็ก
	n = 20	n = 92	n = 40	n = 8
1. สหกรณ์เปิดเผยข้อมูล ข่าวสารให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและ ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ	87 (ดีมาก)	87 (ดีมาก)	90 (ดีมาก)	67 (พอใช้)
2. สหกรณ์นำเสนอผลการดำเนินงาน งบการเงิน และปัญหา อุปสรรคในการบริหารงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ	100 (ดีมาก)	84 (ดีมาก)	77 (ดี)	67 (พอใช้)
3. สหกรณ์ได้มีการพัฒนาระบบการให้บริการแก่สมาชิกอย่างเป็น รูปธรรม เช่น กำหนดขั้นตอนวิธีการและระยะเวลาการให้บริการ	93 (ดีมาก)	86 (ดีมาก)	67 (พอใช้)	67 (พอใช้)
4. ผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ ได้ปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจอย่าง ครบถ้วนถูกต้อง มีการจัดทำรายงานและข้อเสนอแนะใน การพัฒนาปรับปรุง การดำเนินงานต่อที่ประชุม คณะกรรมการดำเนินการและที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์	93 (ดีมาก)	71 (ดี)	67 (พอใช้)	50 (ต้องปรับปรุง)

ตารางที่ 4.46 (ต่อ)

หลักความโปร่งใส	ขนาดสหกรณ์			
	ใหญ่ มาก	ใหญ่	กลาง	เล็ก
	n = 20	n = 92	n = 40	n = 8
5. สหกรณ์จัดวางโครงสร้างการบริหารงาน อย่างชัดเจน มีการ แบ่งแยกหน้าที่ ความ รับผิดชอบของฝ่ายจัดการหรือผู้ทำการ แทน เป็นลายลักษณ์อักษร สามารถสอบทานระหว่าง กันได้	93 (ดีมาก)	72 (ดี)	60 (พอใช้)	33 (ต้อง ปรับปรุง)
6. สหกรณ์มีระบบการติดตามประเมินผล ความก้าวหน้าของการ ดำเนินกิจการ แผนงาน และหรือโครงการต่าง ๆ เป็นประจำ	100 (ดีมาก)	71 (ดี)	57 (ต้อง ปรับปรุง)	33 (ต้อง ปรับปรุง)
7. สหกรณ์ให้ความร่วมมือและความช่วยเหลือ หน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความโปร่งใส เป็น ธรรม เช่น กฎหมายฟอกเงิน การกระทำที่ผิด กฎหมาย หรือ ทำลายทรัพย์สินและ สิ่งแวดล้อม เป็นต้น	93 (ดีมาก)	74 (ดี)	63 (พอใช้)	50 (ต้อง ปรับปรุง)
	<b>94</b> (ดีมาก)	<b>78</b> (ดี)	<b>69</b> (พอใช้)	<b>52</b> (ต้อง ปรับปรุง)

จากตารางที่ 4.46 พบว่า การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน  
สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน ด้านหลักความโปร่งใส พบว่า สหกรณ์ขนาดใหญ่มาก  
สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดีมากทุกข้อ (เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ 94) สำหรับสหกรณ์  
ขนาดใหญ่ สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดีทุกข้อ (เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ 78) ยกเว้น 3 ข้อ  
คือ ข้อ 1. สหกรณ์เปิดเผยข้อมูล ข่าวสารให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและ ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ  
สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดีมาก (ช่วงคะแนนร้อยละ 87) ข้อ 3. สหกรณ์ได้มีการพัฒนา  
ระบบการให้บริการแก่สมาชิกอย่างเป็น รูปธรรม เช่น กำหนดขั้นตอน วิธีการและระยะเวลาการ  
ให้บริการ สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดีมาก (ช่วงคะแนนร้อยละ 86) และข้อ 2. สหกรณ์  
นำเสนอผลการดำเนินงาน งบการเงินและปัญหา อุปสรรคในการบริหารงานต่อที่ประชุม

คณะกรรมการดำเนินการ สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับดีมาก (ช่วงคะแนนร้อยละ 84) สำหรับสหกรณ์ขนาดกลาง สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับพอใช้ทุกข้อ (เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ 69) ยกเว้น 3 ข้อ คือ ข้อ 1. สหกรณ์เปิดเผยข้อมูล ข่าวสารให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับดีมาก (ช่วงคะแนนร้อยละ 90) ข้อ 2. สหกรณ์นำเสนอผลการดำเนินงาน งบการเงินและปัญหา อุปสรรคในการบริหารงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับดี (ช่วงคะแนนร้อยละ 77) และข้อ 6. สหกรณ์มีระบบการติดตามประเมินผลความก้าวหน้าของการ ดำเนินกิจการ แผนงาน และหรือโครงการต่าง ๆ เป็นประจำ สหกรณ์ไม่สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ คือ ต้องปรับปรุง (ช่วงคะแนนร้อยละ 57) สำหรับสหกรณ์ขนาดเล็ก สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับต้องปรับปรุงทุกข้อ (เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ 52) ยกเว้น 3 ข้อ คือ ข้อ 1 สหกรณ์เปิดเผยข้อมูล ข่าวสารให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ ข้อ 2 สหกรณ์นำเสนอผลการดำเนินงาน งบการเงินและปัญหา อุปสรรคในการบริหารงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการและข้อ 3 สหกรณ์ได้มีการพัฒนาระบบการให้บริการแก่สมาชิกอย่างเป็น รูปธรรม เช่น กำหนดขั้นตอนวิธีการและระยะเวลาการให้บริการ (ช่วงคะแนนร้อยละ 67)

ตารางที่ 4.47 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ขนาดต่างกัน ตามหลักการมีส่วนร่วม จำแนกเป็นรายข้อ

	หลักการมีส่วนร่วม			
	ใหญ่มาก n = 20	ใหญ่ n = 92	กลาง n = 40	เล็ก n = 8
1. การจัดทำแผนงานหรือแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานของ สหกรณ์ เกิดจากการมีส่วนร่วมของสมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ	93 (ดีมาก)	90 (ดีมาก)	70 (ดี)	67 (พอใช้)
2. สหกรณ์เปิดโอกาส หรือมีช่องทางให้สมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ ร่วมแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ที่ เกี่ยวข้องและร่วมกันตัดสินใจ	93 (ดีมาก)	87 (ดีมาก)	93 (ดีมาก)	83 (ดีมาก)
3. สหกรณ์มีการพัฒนาเงินทุนภายในจนเพียงพอต่อการ ดำเนินงาน เช่น ระดมหุ้น ระดมเงินฝาก หรือสะสมทุนต่าง ๆ	87 (ดีมาก)	87 (ดีมาก)	73 (ดี)	67 (พอใช้)

ตารางที่ 4.47 (ต่อ)

หลักการมีส่วนร่วม	ขนาดสหกรณ์			
	ใหญ่มาก	ใหญ่	กลาง	เล็ก
	n = 20	n = 92	n = 40	n = 8
4. สมาชิกมีส่วนร่วมและสนับสนุนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการ ดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เพื่อร่วมพัฒนาองค์กรขยายธุรกิจ ให้มีความมั่นคง	93 (ดีมาก)	83 (ดีมาก)	83 (ดีมาก)	67 (พอใช้)
5. สหกรณ์พัฒนาระบบการมีส่วนร่วม แบบไตรภาคี โดย สนับสนุน ร่วมมือการดำเนินธุรกิจหรือ นโยบายของภาค ราชการ ภาคเอกชน และสหกรณ์ในการสร้างความเข้มแข็ง	93 (ดีมาก)	67 (พอใช้)	50 (ต้องปรับปรุง)	33 (ต้องปรับปรุง)
6. สหกรณ์ร่วมมือกับขบวนการสหกรณ์ ในการส่งเสริม สนับสนุนระบบสหกรณ์หรือร่วมกันพัฒนาธุรกิจ เพื่อสร้าง ความมั่นคงและเป็นเครือข่ายความร่วมมือ	100 (ดีมาก)	83 (ดีมาก)	73 (ดี)	67 (พอใช้)
7. สหกรณ์มีการจัดตั้งกองทุนหรือสะสมทุน เพื่อ สาธารณประโยชน์	100 (ดีมาก)	84 (ดีมาก)	90 (ดีมาก)	67 (พอใช้)
<b>เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ</b>	<b>93</b> (ดีมาก)	<b>83</b> (ดีมาก)	<b>76</b> (ดี)	<b>64</b> (พอใช้)

จากตารางที่ 4.47 พบว่า การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน ด้านหลักการมีส่วนร่วม พบว่า สหกรณ์ขนาดใหญ่สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดีมากทุกข้อ (เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ 93) สำหรับสหกรณ์ขนาดใหญ่ สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดีมากทุกข้อ (เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ 83) ยกเว้น 1 ข้อ คือ ข้อ 5. สหกรณ์พัฒนาระบบการมีส่วนร่วม แบบไตรภาคี โดย สนับสนุน ร่วมมือการดำเนินธุรกิจหรือ นโยบายของภาค ราชการ ภาคเอกชนและสหกรณ์ในการสร้างความเข้มแข็ง สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับพอใช้ (X = 67) สำหรับสหกรณ์ขนาดกลาง สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดีทุกข้อ (เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ 76) ยกเว้น 4 ข้อ คือ ข้อ 2. สหกรณ์เปิดโอกาส หรือมีช่องทางให้สมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ ร่วมแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ที่ เกี่ยวข้องและร่วมกันตัดสินใจ สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดีมาก (ช่วงคะแนนร้อยละ 93) ข้อ 7 สหกรณ์มีการจัดตั้งกองทุนหรือสะสมทุนเพื่อ สาธารณประโยชน์ สามารถปฏิบัติ



ได้ ตามเกณฑ์ในระดับดีมาก (ช่วงคะแนนร้อยละ 90) ข้อ 4. สมาชิกมีส่วนร่วมและสนับสนุนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เพื่อร่วมพัฒนาองค์กรขยายธุรกิจ ให้มีความมั่นคง สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับดีมาก (ช่วงคะแนนร้อยละ 83) และข้อ 5. สหกรณ์พัฒนาระบบการมีส่วนร่วมแบบไตรภาคี โดย สนับสนุน ร่วมมือการดำเนินธุรกิจหรือนโยบายของภาค ราชการ ภาคเอกชนและสหกรณ์ในการสร้างความเข้มแข็ง สหกรณ์ไม่สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ คือ ต้องปรับปรุง (ช่วงคะแนนร้อยละ 50) สำหรับสหกรณ์ขนาดเล็ก สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับพอใช้ทุกข้อ (เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ 67) ยกเว้น 2 ข้อ คือ 2. สหกรณ์เปิดโอกาสหรือมีช่องทางให้สมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ ร่วมแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและร่วมกันตัดสินใจ สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับดีมาก (ช่วงคะแนนร้อยละ 83) และข้อ 5. สหกรณ์พัฒนาระบบการมีส่วนร่วม แบบไตรภาคีโดยสนับสนุน ร่วมมือการดำเนินธุรกิจหรือ นโยบายของภาคราชการ ภาคเอกชนและสหกรณ์ในการสร้างความเข้มแข็ง สหกรณ์ไม่สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ คือ ต้องปรับปรุง (ช่วงคะแนนร้อยละ 33)

ตารางที่ 4.48 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ขนาดต่างกัน ตามหลักความรับผิดชอบ จำแนกเป็นรายข้อ

หลักความรับผิดชอบ	ขนาดสหกรณ์			
	ใหญ่มาก n = 20	ใหญ่ n = 92	กลาง n = 40	เล็ก n = 8
1. สมาชิกสหกรณ์มีบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบต่อตนเองในการ ปฏิบัติหน้าที่ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับระเบียบและมติของสหกรณ์	93 (ดีมาก)	78 (ดี)	67 (พอใช้)	67 (พอใช้)
2. คณะกรรมการดำเนินการมีความรับผิดชอบต่อ บทบาท หน้าที่ ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และมีความรับผิดชอบต่อ การกระทำของตน	100 (ดีมาก)	86 (ดีมาก)	83 (ดีมาก)	83 (ดีมาก)
3. ฝ่ายจัดการสหกรณ์ปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างเต็มกำลัง ความสามารถและมีประสิทธิภาพด้วยความซื่อสัตย์สุจริต	100 (ดีมาก)	77 (ดี)	67 (พอใช้)	67 (พอใช้)
4. คณะกรรมการดำเนินการและหรือฝ่ายจัดการสหกรณ์ไม่มีหนี้ ผิดนัดกับสหกรณ์ ยกเว้นเหตุสุดวิสัยหรือภัยธรรมชาติต่างๆ	100 (ดีมาก)	91 (ดีมาก)	67 (พอใช้)	67 (พอใช้)

ตารางที่ 4.48 (ต่อ)

หลักความรับผิดชอบ	ขนาดสหกรณ์			
	ใหญ่มาก	ใหญ่	กลาง	เล็ก
	n = 20	n = 92	n = 40	n = 8
5. สหกรณ์ส่งเสริมสนับสนุนโดยยึดหลักความ รับผิดชอบในการ กระจายอำนาจ มอบอำนาจ การตัดสินใจ มีการแบ่งงานกันทำ	100 (ดีมาก)	74 (ดี)	67 (พอใช้)	67 (พอใช้)
6. สหกรณ์ให้การส่งเสริม สนับสนุนสังคม ภายนอกองค์กร เช่น การอนุรักษ์ศิลปะ วัฒนธรรมประเพณีอันดีงาม เพื่อ จรรโลงความ ผาสุกของสังคม	93 (ดีมาก)	68 (พอใช้)	67 (พอใช้)	67 (พอใช้)
7. สหกรณ์สนับสนุนนโยบายของรัฐบาล สร้าง ค่านิยมของ ความเป็นสหกรณ์	100 (ดีมาก)	75 (ดี)	67 (พอใช้)	67 (พอใช้)
<b>เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ</b>	<b>98</b> (ดีมาก)	<b>79</b> (ดี)	<b>69</b> (พอใช้)	<b>69</b> (พอใช้)

จากตารางที่ 4.48 พบว่า การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน ด้านหลักความรับผิดชอบ พบว่า สหกรณ์ขนาดใหญ่สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดีมากทุกข้อ (เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ 98) สำหรับสหกรณ์ขนาดใหญ่ สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดีทุกข้อ (เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ 79) ยกเว้น 3 ข้อ คือ 4. คณะกรรมการดำเนินการและหรือฝ่ายจัดการสหกรณ์ ไม่มีหนี้ ผิดนัดกับสหกรณ์ ยกเว้นเหตุสุดวิสัยหรือภัยธรรมชาติต่างๆ สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดีมาก (ช่วงคะแนนร้อยละ 91) ข้อ 2. คณะกรรมการดำเนินการมีความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และมีความรับผิดชอบต่อ การกระทำของตน ภายนอกองค์กร เช่น การอนุรักษ์ศิลปะ วัฒนธรรมประเพณีอันดีงาม เพื่อ จรรโลงความผาสุกของสังคม สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดีมาก (ช่วงคะแนนร้อยละ 86) และข้อ 6. สหกรณ์ให้การส่งเสริม สนับสนุนสังคมภายนอกองค์กร เช่น การอนุรักษ์ศิลปะ วัฒนธรรมประเพณีอันดีงาม เพื่อ จรรโลงความผาสุกของสังคม สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับพอใช้ (ช่วงคะแนนร้อยละ 68) สำหรับสหกรณ์ขนาดกลาง สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับพอใช้ทุกข้อ (เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ 69) ยกเว้น 1 ข้อ คือ ข้อ 2. คณะกรรมการดำเนินการมีความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และมีความรับผิดชอบต่อ การกระทำของตน สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดีมาก (ช่วงคะแนน

ร้อยละ 83) และสำหรับสหกรณ์ขนาดเล็ก สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับพอใช้ทุกข้อ (เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ 69) ยกเว้น 1 ข้อ คือ ข้อ 2. คณะกรรมการดำเนินการมีความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และมีความรับผิดชอบต่อ การกระทำของตน สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดีมาก (เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ 83)

ตารางที่ 4.49 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ขนาดต่างกัน ตามหลักความคุ้มค่า จำแนกเป็นรายข้อ

หลักความคุ้มค่า	ขนาดสหกรณ์			
	ใหญ่มาก	ใหญ่	กลาง	เล็ก
	n = 20	n = 92	n = 40	n = 8
1. สหกรณ์ใช้ทรัพย์สินอุปกรณ์และหรือใช้ปัจจัยการผลิตอย่างเต็มประสิทธิภาพ ส่งเสริมหรือมีมาตรการในการใช้ ทรัพย์สินให้เกิดประโยชน์สูงสุด	93 (ดีมาก)	75 (ดี)	67 (พอใช้)	67 (พอใช้)
2. สหกรณ์มีกิจกรรม แผนงานหรือนโยบายในการส่งเสริมให้เกิดการประหยัดพลังงานและลดการสูญเสีย โดยยึดหลักการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ	93 (ดีมาก)	72 (ดี)	67 (พอใช้)	67 (พอใช้)
3. การบริหารและดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ มีผลกำไรอย่างไร ต่อเนื่อง สามารถจัดสรรประโยชน์ให้กับสมาชิก	93 (ดีมาก)	70 (ดี)	50 (ต้องปรับปรุง)	50 (ต้องปรับปรุง)
4. สหกรณ์จัดให้มีสวัสดิการกับสมาชิก เป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากภาคธุรกิจในการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	93 (ดีมาก)	55 (ต้องปรับปรุง)	47 (ต้องปรับปรุง)	50 (ต้องปรับปรุง)
5. สหกรณ์จัดให้มีสวัสดิการกับฝ่ายจัดการ เพื่อสร้างความมั่นคงในอาชีพและพัฒนาสหกรณ์ให้เข้มแข็ง	100 (ดีมาก)	62 (พอใช้)	47 (ต้องปรับปรุง)	50 (ต้องปรับปรุง)
6. สหกรณ์มีกิจกรรม แผนงานหรือโครงการส่งเสริมรายได้ ลดรายจ่าย เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก	93 (ดีมาก)	64 (พอใช้)	40 (ต้องปรับปรุง)	33 (ต้องปรับปรุง)

ตารางที่ 4.49 (ต่อ)

หลักความคุ้มค่า	ขนาดสหกรณ์			
	ใหญ่	ใหญ่	กลาง	เล็ก
	มาก			
	n = 20	n = 92	n = 40	n = 8
7. สหกรณ์พัฒนาระบบการควบคุมภายในที่ดีสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้าง ความเข้มแข็ง และมั่นคงให้กับสหกรณ์ (ถือผลการประเมินการควบคุมภายในของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ปีล่าสุด)	93 (ดีมาก)	67 (พอใช้)	33 (ต้องปรับปรุง)	33 (ต้องปรับปรุง)
เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ	94 (ดีมาก)	66 (พอใช้)	50 (ต้องปรับปรุง)	50 (ต้องปรับปรุง)

จากตารางที่ 4.49 พบว่า การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน ด้านหลักความคุ้มค่า พบว่า สหกรณ์ขนาดใหญ่มาก สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับดีมากทุกข้อ (เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ 94) สำหรับสหกรณ์ขนาดใหญ่สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับพอใช้ทุกข้อ (เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ 66) ยกเว้น 4 ข้อ คือ 1. สหกรณ์ใช้ทรัพย์สินอุปกรณ์และหรือใช้ปัจจัยการผลิตอย่าง เต็มประสิทธิภาพ ส่งเสริมหรือมีมาตรการในการใช้ ทรัพย์สินให้เกิดประโยชน์สูงสุด สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับดี (ช่วงคะแนนร้อยละ 75) ข้อ 2. สหกรณ์มีกิจกรรม แผนงานหรือนโยบายในการส่งเสริมให้ เกิดการประหยัดพลังงานและลดการสูญเสีย โดยยึดหลักการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับดี (ช่วงคะแนนร้อยละ 72) ข้อ 3. การบริหารและดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ มีผลกำไรอย่างไรก็ตาม สามารถจัดสรรประโยชน์ให้กับสมาชิก สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับดี (ช่วงคะแนนร้อยละ 70) และข้อ 4. สหกรณ์จัดให้มีสวัสดิการกับสมาชิก เป็นเอกลักษณ์ที่ แตกต่างจากภาคธุรกิจในการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สามารถปฏิบัติไม่ สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ คือ ต้องปรับปรุง (ช่วงคะแนนร้อยละ 55) สำหรับสหกรณ์ขนาดกลาง สหกรณ์ไม่สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ คือ ต้องปรับปรุง (เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ 50) ยกเว้น 2 ข้อ คือ ข้อ 1. สหกรณ์ใช้ทรัพย์สินอุปกรณ์และหรือใช้ปัจจัยการผลิตอย่าง เต็มประสิทธิภาพ

ส่งเสริมหรือมีมาตรการในการใช้ ทรัพย์สินให้เกิดประโยชน์สูงสุด และข้อ 2. สหกรณ์มีกิจกรรม แผนงานหรือนโยบายในการส่งเสริมให้ เกิดการประหยัดพลังงานและลดการสูญเสีย โดยยึดหลักการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับพอใช้ (ช่วงคะแนนร้อยละ 67) และสำหรับสหกรณ์ขนาดเล็ก สหกรณ์ไม่สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์ คือ ต้องปรับปรุง (เฉลี่ยช่วงคะแนนร้อยละ 50) ยกเว้น 2 ข้อ คือ ข้อ 1. สหกรณ์ใช้ทรัพย์สินอุปกรณ์และ หรือใช้ปัจจัยการผลิตอย่าง เต็มประสิทธิภาพ ส่งเสริมหรือมีมาตรการในการใช้ ทรัพย์สินให้เกิด ประโยชน์สูงสุด และข้อ 2. สหกรณ์มีกิจกรรม แผนงานหรือนโยบายในการส่งเสริมให้ เกิดการ ประหยัดพลังงานและลดการสูญเสีย โดยยึดหลักการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถ ปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในระดับพอใช้ (ช่วงคะแนนร้อยละ 67)

ตารางที่ 4.50 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ ในการบริหารงานสหกรณ์ ภาพรวม จำแนกตามขนาดสหกรณ์

n = 160

ขนาดสหกรณ์	จำนวน	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	S.D.	F-test	Sig
ใหญ่มาก	20	2.89	0.11	78.021	0.000*
ใหญ่	92	2.30	0.28		
กลาง	40	2.02	0.06		
เล็ก	8	1.86	0.05		

หมายเหตุ \* มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

จากตารางที่ 4.50 พบว่า การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน ภาพรวม จำแนกตามขนาดสหกรณ์มีความแตกต่างกัน (Sig. = 0.000) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาโดยได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ ตามวิธีการ ของเชฟเฟ้ (Scheffe's Post hoc Comparisons) ในตาราง 4.51

ตารางที่ 4.51 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้  
ในการบริหารงานสหกรณ์ ภาพรวม จำแนกตามขนาดสหกรณ์เป็นรายคู่

ขนาดสหกรณ์	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	n = 160			
		ใหญ่มาก	ใหญ่	กลาง	เล็ก
		2.89	2.30	2.02	1.86
ใหญ่มาก	2.89	-	0.000*	0.000*	0.000*
ใหญ่	2.30	-	-	0.000*	0.000*
กลาง	2.02	-	-	-	0.334
เล็ก	1.86	-	-	-	-

\* มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

จากตาราง 4.51 พบว่า การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรของสหกรณ์ขนาดใหญ่มีความแตกต่างจากสหกรณ์ขนาดใหญ่ กลาง และเล็ก นอกจากนี้สหกรณ์ขนาดใหญ่มีการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรของสหกรณ์แตกต่างจากสหกรณ์ขนาด กลาง และเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนคู่สหกรณ์ขนาด กลาง และเล็ก ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4.52 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้  
ในการบริหารงานสหกรณ์ ด้านหลักนิติธรรม จำแนกตามขนาดสหกรณ์

ขนาดสหกรณ์	จำนวน	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	S.D.	n = 160	
				F-test	Sig
ใหญ่มาก	20	2.91	0.12	32.445	0.000*
ใหญ่	92	2.42	0.37		
กลาง	40	2.14	0.21		
เล็ก	8	2.00	0.00		

หมายเหตุ \* มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

จากตารางที่ 4.52 พบว่า การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน ด้านหลักนิติธรรม จำแนกตามขนาดสหกรณ์มีความแตกต่างกัน (Sig.=0.000) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาโดยได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ ตามวิธีการ ของเซฟเฟ้ (Scheffe's Post hoc Comparisons) ในตาราง 4.53

ตารางที่ 4.53 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ ในการบริหารงานสหกรณ์ ด้านหลักนิติธรรม จำแนกตามขนาดสหกรณ์เป็นรายคู่

n = 160

ขนาดสหกรณ์	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ใหญ่มาก	ใหญ่	กลาง	เล็ก
		2.91	2.42	2.14	2.00
ใหญ่มาก	2.91	-	0.000*	0.000*	0.000*
ใหญ่	2.42	-	-	0.000*	0.000*
กลาง	2.14	-	-	-	0.698
เล็ก	2.00	-	-	-	-

\* มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

จากตาราง 4.53 พบว่า การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน สหกรณ์การเกษตร ด้านหลักนิติธรรม ของสหกรณ์ขนาดใหญ่มากมีความแตกต่างจากสหกรณ์ ขนาดใหญ่ กลาง และเล็ก นอกจากนี้สหกรณ์ขนาดใหญ่มีการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ ใน การบริหารงานสหกรณ์การเกษตรของสหกรณ์ ด้านหลักนิติธรรม แตกต่างจากสหกรณ์ขนาด กลาง และเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนคู่สหกรณ์ขนาด กลาง และเล็ก ไม่มีความ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4.54 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้  
ในการบริหารงานสหกรณ์ ด้านหลักคุณธรรม จำแนกตามขนาดสหกรณ์

n = 160

ขนาดสหกรณ์	จำนวน	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	S.D.	F-test	Sig
ใหญ่มาก	20	3.00	0.00	47.165	0.000*
ใหญ่	92	2.23	0.40		
กลาง	40	2.04	0.07		
เล็ก	8	2.07	0.08		

หมายเหตุ \* มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

จากตารางที่ 4.54 พบว่า การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน ด้านหลักคุณธรรม จำแนกตามขนาดสหกรณ์มีความแตกต่างกัน (Sig. = 0.000) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาโดยได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ ตามวิธีการของเซฟเฟ (Scheffe's Post hoc Comparisons) ในตาราง 4.55

ตารางที่ 4.55 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้  
ในการบริหารงานสหกรณ์ ด้านหลักคุณธรรม จำแนกตามขนาดสหกรณ์เป็นรายคู่

n = 160

ขนาดสหกรณ์	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ใหญ่มาก	ใหญ่	กลาง	เล็ก
		3.00	2.23	2.04	2.07
ใหญ่มาก	3.00	-	0.000*	0.000*	0.000*
ใหญ่	2.23	-	-	0.017*	0.578*
กลาง	2.04	-	-	-	0.996
เล็ก	2.07	-	-	-	-

\* มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.01



จากตาราง 4.55 พบว่า การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน สหกรณ์การเกษตร ด้านหลักคุณธรรม ของสหกรณ์ขนาดใหญ่มากมีความแตกต่างจากสหกรณ์ ขนาดใหญ่ กลาง และเล็ก ส่วนคู่อื่นๆ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4.56 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบของการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการ บริหารงานสหกรณ์ ด้านหลักความโปร่งใส จำแนกตามขนาดสหกรณ์

n = 160

ขนาดสหกรณ์	จำนวน	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	S.D.	F-test	Sig
ใหญ่มาก	20	2.83	0.23	49.420	0.000*
ใหญ่	92	2.34	0.34		
กลาง	40	2.06	0.21		
เล็ก	8	1.57	0.00		

หมายเหตุ \* มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

จากตารางที่ 4.56 พบว่า การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน สหกรณ์การเกษตร ในจังหวัดลำพูน ด้านหลักความโปร่งใส จำแนกตามขนาดสหกรณ์มีความ แตกต่างกัน (Sig=0.000) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาโดยได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ ตามวิธีการ ของเซฟเฟ (Scheffe's Post hoc Comparisons) ในตาราง 4.57

ตารางที่ 4.57 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ ในการบริหารงานสหกรณ์ ด้านหลักความโปร่งใส จำแนกตามขนาดสหกรณ์เป็น รายคู่

n = 160

ขนาดสหกรณ์	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ใหญ่มาก	ใหญ่	กลาง	เล็ก
		2.83	2.34	2.06	1.57
ใหญ่มาก	2.83	-	0.000*	0.000*	0.000*
ใหญ่	2.34	-	-	0.000*	0.000*
กลาง	2.06	-	-	-	0.000*
เล็ก	1.57	-	-	-	-

\* มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

จากตาราง 4.57 พบว่า การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน สหกรณ์การเกษตร ด้านหลักความโปร่งใส ของสหกรณ์ทุกขนาดเมื่อพิจารณารายกลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกคู่

ตารางที่ 4.58 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ด้านหลักการมีส่วนร่วม จำแนกตามขนาดสหกรณ์

n = 160					
ขนาดสหกรณ์	จำนวน	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	S.D.	F-test	Sig
ใหญ่มาก	20	2.80	0.26	55.111	0.000*
ใหญ่	92	2.48	0.21		
กลาง	40	2.29	0.06		
เล็ก	8	1.93	0.08		

หมายเหตุ \* มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

จากตารางที่ 4.58 พบว่า การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน ด้านหลักการมีส่วนร่วม จำแนกตามขนาดสหกรณ์มีความแตกต่างกัน (Sig. = 0.000) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาโดยได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ ตามวิธีการของเซฟเฟ้ (Scheffe's Post hoc Comparisons) ในตาราง 4.59

ตารางที่ 4.59 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ ด้านหลักการมีส่วนร่วม จำแนกตามขนาดสหกรณ์เป็นรายคู่

n = 160					
ขนาดสหกรณ์	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ใหญ่มาก	ใหญ่	กลาง	เล็ก
		2.80	2.48	2.29	1.93
ใหญ่มาก	2.80	-	0.000*	0.000*	0.000*
ใหญ่	2.48	-	-	0.000*	0.000*
กลาง	2.29	-	-	-	0.000*
เล็ก	1.93	-	-	-	-

\* มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

จากตาราง 4.59 พบว่า การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน สหกรณ์การเกษตร ด้านหลักการมีส่วนร่วม ของสหกรณ์ทุกขนาดเมื่อพิจารณารายคู่มีความ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกคู่

ตารางที่ 4.60 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ ในการบริหารงานสหกรณ์ ด้านหลักความรับผิดชอบจำแนกตามขนาดสหกรณ์

n = 160

ขนาดสหกรณ์	จำนวน	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	S.D.	F-test	Sig
ใหญ่มาก	20	2.94	0.07	71.362	0.000*
ใหญ่	92	2.35	0.29		
กลาง	40	2.07	0.07		
เล็ก	8	2.07	0.08		

หมายเหตุ \* มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

จากตารางที่ 4.60 พบว่า การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน ด้านหลักความรับผิดชอบ จำแนกตามขนาดสหกรณ์มีความ แตกต่างกัน (Sig. = 0.000) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาโดยได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ ตามวิธีการ ของเซฟเฟ (Scheffe's Post hoc Comparisons) ในตาราง 4.61

ตารางที่ 4.61 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ ในการบริหารงานสหกรณ์ ด้านหลักความรับผิดชอบจำแนกตามขนาดสหกรณ์เป็นรายคู่

n = 160

ขนาดสหกรณ์	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ใหญ่มาก	ใหญ่	กลาง	เล็ก
		2.94	2.35	2.07	2.07
ใหญ่มาก	2.94	-	0.000*	0.000*	0.000*
ใหญ่	2.35	-	-	0.000*	0.010*
กลาง	2.07	-	-	-	1.000
เล็ก	2.07	-	-	-	-

\* มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

จากตาราง 4.61 พบว่า การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน สหกรณ์การเกษตร ด้านหลักความรับผิดชอบต่อ สหกรณ์ขนาดใหญ่มากมีความแตกต่างจาก สหกรณ์ขนาดใหญ่ กลาง และเล็ก นอกจากนี้สหกรณ์ขนาดใหญ่มีการนำหลักธรรมาภิบาลไป ประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรของสหกรณ์แตกต่างจากสหกรณ์ขนาด กลาง และ เล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนกลุ่มสหกรณ์ขนาด กลาง และเล็ก ไม่มีความแตกต่าง กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4.62 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ ในการบริหารงานสหกรณ์ ด้านหลักความคุ้มค่า จำแนกตามขนาดสหกรณ์

n = 160					
ขนาดสหกรณ์	จำนวน	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	S.D.	F-test	Sig
ใหญ่มาก	20	2.83	0.28	69.935	0.000*
ใหญ่	92	1.99	0.42		
กลาง	40	1.50	0.13		
เล็ก	8	1.50	0.23		

หมายเหตุ \* มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

จากตารางที่ 4.62 พบว่า การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน ด้านหลักความคุ้มค่าจำแนกตามขนาดสหกรณ์มีความแตกต่าง กัน (Sig. = 0.000) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาโดยได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ ตามวิธีการ ของเซฟเฟ (Scheffe's Post hoc Comparisons) ในตาราง 4.63

ตารางที่ 4.63 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้  
ในการบริหารงานสหกรณ์ ด้านหลักความคุ้มค่า จำแนกตามขนาดสหกรณ์เป็นรายคู่

n = 160

ขนาดสหกรณ์	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ใหญ่มาก	ใหญ่	กลาง	เล็ก
		2.83	1.99	1.50	1.50
ใหญ่มาก	2.83	-	0.000*	0.000*	0.000*
ใหญ่	1.99	-	-	0.000*	0.003*
กลาง	1.50	-	-	-	1.000
เล็ก	1.50	-	-	-	-

\* มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

จากตาราง 4.63 พบว่า การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตร ด้านหลักความคุ้มค่าของสหกรณ์สหกรณ์ขนาดใหญ่มีความแตกต่างจากสหกรณ์ขนาดใหญ่ กลาง และเล็ก นอกจากนี้สหกรณ์ขนาดใหญ่มีการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรของสหกรณ์แตกต่างจากสหกรณ์ขนาด กลาง และเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนคู่สหกรณ์ขนาด กลาง และเล็ก ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

#### 4. ปัญหาและอุปสรรคที่มีต่อการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน สหกรณ์

ตารางที่ 4.64 ปัญหาและอุปสรรคการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์  
ในภาพรวม

ปัญหา/อุปสรรค	จำนวน	ร้อยละ
1. ฝ่ายบริหารสหกรณ์บางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่อง หลักธรรมาภิบาล	9	13.85
2. ฝ่ายบริหารสหกรณ์บางส่วนยังขาดทักษะการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน	7	10.77
3. บุคลากรของสหกรณ์ขาดความพร้อมที่จะดำเนินกิจการ หรือดำเนินการให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลที่ดีในสหกรณ์	7	10.77
<u>หลักนิติธรรม</u>		
4. ฝ่ายบริหารสหกรณ์ส่วนใหญ่ ยังไม่เข้าใจในเรื่องการสหกรณ์ กฎหมายสหกรณ์ กฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง ข้อบังคับ และระเบียบสหกรณ์ ตลอดจนคำสั่ง/ระเบียบ/ประกาศ/คำแนะนำของนายทะเบียนสหกรณ์ที่ได้กำหนดไว้ เป็นกรอบในการดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ไม่ทันสมัย ไม่สอดคล้องกับการนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ในปัจจุบัน	5	7.69
5. ฝ่ายบริหารกำหนดระเบียบไม่ครอบคลุมการดำเนินธุรกิจในทุกธุรกิจของสหกรณ์	4	6.15
<u>หลักคุณธรรม</u>		
6. ฝ่ายบริหารบางคน ไม่ให้ความสำคัญและเข้าร่วมการประชุมคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์	3	4.62
7. ไม่มีการกำหนดจรรยาบรรณของคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร	8	12.32
<u>หลักความโปร่งใส</u>		
8. ฝ่ายบริหารไม่ได้มีการจัดทำตัวชี้วัดการปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์	6	9.23
9. สหกรณ์บางแห่งจัดทำงบการเงินเสนอผู้สอบบัญชีล่าช้า	3	4.62

## ตารางที่ 4.64 (ต่อ)

ปัญหา/อุปสรรค	ความถี่	ร้อยละ
10. ผู้ตรวจสอบกิจการของสหกรณ์ไม่ได้ปฏิบัติตามหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ <u>หลักความรับผิดชอบ</u>	5	7.69
11. คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ไม่มีคำสั่งมอบหมายงานแก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์ <u>หลักการมีส่วนร่วม</u>	4	6.15
12. ขาดการมีส่วนร่วมจากสมาชิก <u>หลักความคุ้มค่า</u>	2	3.07
13. สหกรณ์มีต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูง	2	3.07
<b>รวม</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.64 พบว่า ปัญหาและอุปสรรคการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน ในภาพรวม พบว่า ฝ่ายบริหารสหกรณ์บางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่อง หลักธรรมาภิบาล มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 13.85 รองลงมา ไม่มีการกำหนดจรรยาบรรณของคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร คิดเป็นร้อยละ 12.32 และฝ่ายบริหารสหกรณ์บางส่วนยังขาดทักษะการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน รวมถึงบุคลากรของสหกรณ์ขาดความพร้อมที่จะดำเนินการหรือดำเนินการให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลที่ดีในสหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 10.77 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน

ด้านหลักนิติธรรม พบว่า ฝ่ายบริหารสหกรณ์ส่วนใหญ่ ยังไม่เข้าใจในเรื่องการสหกรณ์ กฎหมายสหกรณ์ กฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง ข้อบังคับ และระเบียบสหกรณ์ ตลอดจน คำสั่ง/ระเบียบ/ประกาศ/คำแนะนำของนายทะเบียนสหกรณ์ที่ได้กำหนดไว้เป็นกรอบในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ไม่ทันสมัย ไม่สอดคล้องกับการนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ในปัจจุบัน และฝ่ายบริหารกำหนดระเบียบไม่ครอบคลุมการดำเนินธุรกิจในทุกธุรกิจของสหกรณ์

ด้านหลักคุณธรรม พบว่า ฝ่ายบริหารบางคนไม่ให้ความสำคัญและเข้าร่วมการประชุม คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ และไม่มีการกำหนดจรรยาบรรณของคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร

ด้านหลักความโปร่งใส พบว่า ฝ่ายบริหารไม่ได้มีการจัดทำตัวชี้วัดการปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์ สหกรณ์บางแห่งจัดทำงานการเงินเสนอผู้สอบบัญชีล่าช้า และผู้ตรวจสอบกิจการของสหกรณ์ไม่ได้ปฏิบัติตามที่กำหนดไว้

หลักความรับผิดชอบ พบว่า คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ไม่มีคำสั่งมอบหมายงานแก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์

หลักการมีส่วนร่วม พบว่า ขาดการมีส่วนร่วมจากสมาชิก

หลักความคุ้มค่า พบว่า สหกรณ์มีต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูง





## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง การนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน จำแนกตามขนาดของสหกรณ์ และเพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่มีต่อการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ โดยศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ จากการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานสหกรณ์ตามหลักธรรมาภิบาล และข้อมูลปฐมภูมิจากประชากรที่เป็นสหกรณ์การเกษตรที่ยังดำเนินงานทั้งหมดในจังหวัดลำพูน โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ คือ สถิติความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่า S.D. ค่าสถิติ One-Way ANOVA และเปรียบเทียบรายคู่ โดยใช้วิธีของเซฟเฟ (Scheffe's Post hoc Comparisons) ผลการศึกษามีดังนี้

#### 1. สรุปการศึกษา

1.1 ผลการศึกษาทั่วไปของสหกรณ์ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นชาย จำนวน 149 คน คิดเป็นร้อยละ 91.90 เป็นหญิง จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 8.10 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 55 ปี มากที่สุด จำนวน 141 คน คิดเป็นร้อยละ 88.10 รองลงมามีอายุระหว่าง 46 – 55 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 8.80 และมีอายุระหว่าง 36 – 45 ปี น้อยที่สุด จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 3.10 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 15 ปี มากที่สุด จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 63.10 รองลงมามีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 11-15 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 19.40 และมีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี น้อยที่สุด จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 6.30

ด้านรายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือนของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีด้านรายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 15,000 บาท มากที่สุด จำนวน 91คน คิดเป็นร้อยละ 56.90 รองลงมามีด้านรายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือนระหว่าง 25,001บาท - 35,000 บาท จำนวน 25 คน

คิดเป็นร้อยละ 15.60 และมีด้านรายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 45,000 บาท จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 5.00

ด้านระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีระดับการศึกษาต่ำกว่า ปวส./อนุปริญญา มากที่สุด จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 66.90 รองลงมา มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 18.80 และมีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.5

ด้านตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีตำแหน่งงาน ผู้จัดการ/เทียบเท่า ประธานกรรมการ รองประธาน และเลขานุการ ตำแหน่งละ 40 คน คิดเป็นร้อยละ 25

ข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์ที่ศึกษา สหกรณ์ที่ศึกษาเป็นสหกรณ์การเกษตร ทั้งสิ้น 40 แห่ง เป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่ มากที่สุด จำนวน 23 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 57.50 รองลงมา เป็นสหกรณ์ขนาดกลาง จำนวน 10 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 25 สหกรณ์ขนาดใหญ่มาก จำนวน 5 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 12.50 และเป็นสหกรณ์ขนาดเล็กน้อยที่สุด จำนวน 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 5 สหกรณ์ที่ศึกษา มีสมาชิกทั้งสิ้น จำนวน 89,145 คน มีคณะกรรมการดำเนินการทั้งสิ้น จำนวน 383 คน และมีทุนดำเนินงานทั้งสิ้น จำนวน 2,266,512,610.11 บาท

## 1.2 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์

1) การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตร ในจังหวัดลำพูน โดยภาพรวมมีการปฏิบัติตามเกณฑ์อยู่ในระดับดี เรียงลำดับคือ หลักการ มีส่วนร่วม หลักนิติธรรม หลักความรับผิดชอบ หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส และหลักความคุ้มค่า เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน สรุปผลได้ดังนี้

หลักนิติธรรม โดยรวมมีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณารายข้อแล้ว พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุด มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดีมาก คือ สหกรณ์กำหนดข้อบังคับโดยไม่ขัดต่อพระราชบัญญัติสหกรณ์ และควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามข้อบังคับ และข้อที่ค่าเฉลี่ยร้อยละน้อยที่สุด มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดี คือ สหกรณ์จัดทำงบการเงินให้ผู้สอบบัญชีสหกรณ์ตรวจสอบ และเสนออนุมัติในที่ประชุมใหญ่ได้ภายใน 150 วันนับแต่วันสิ้นปีทางบัญชีของสหกรณ์

หลักคุณธรรม โดยรวมมีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดี เมื่อพิจารณารายข้อแล้ว พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุด มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดี คือ สหกรณ์ส่งเสริมสนับสนุนให้ทุกฝ่ายในองค์กรมีคุณธรรม ยึดมั่น ในการทำความดี ความถูกต้อง และเสียสละเพื่อส่วนรวม สหกรณ์ส่งเสริมให้ทุกฝ่ายในองค์กร ได้มีโอกาสในการศึกษาอบรม พัฒนา ความรู้

และทักษะ อย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่กีดกันหรือแบ่งแยก เพศ เชื้อชาติ และศาสนา และสหกรณ์ ส่งเสริมการเป็นองค์กรที่ซื่อสัตย์สุจริต ไม่กระทำ ผิดวินัยและแสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเอง และซื้อที่ค่าเฉลี่ยร้อยละน้อยที่สุด มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดี คือสหกรณ์มีการกำหนดจรรยาบรรณของคณะกรรมการและ ฝ่ายจัดการของสหกรณ์เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งทุกคนรับทราบและถือปฏิบัติ

หลักความโปร่งใส โดยรวมมีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดี เมื่อพิจารณารายข้อแล้ว พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุด มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดีมาก คือ สหกรณ์เปิดเผยข้อมูล ข่าวสารให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและ ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ และซื้อที่ค่าเฉลี่ยร้อยละน้อยที่สุด มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับพอใช้ คือ สหกรณ์มีระบบการติดตามประเมินผลความก้าวหน้าของการดำเนินงานและหรือโครงการต่าง ๆ เป็นประจำ

หลักการมีส่วนร่วม โดยรวมมีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณารายข้อแล้ว พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุด มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดีมาก คือ สหกรณ์เปิดโอกาส หรือมีช่องทางให้สมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ ร่วมแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและร่วมกันตัดสินใจ และซื้อที่ค่าเฉลี่ยร้อยละน้อยที่สุด มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับพอใช้ คือ สหกรณ์พัฒนาระบบการมีส่วนร่วม แบบไตรภาคี โดย สนับสนุน ร่วมมือการดำเนินธุรกิจหรือนโยบายของภาค ราชการ ภาคเอกชนและสหกรณ์ในการสร้างความเข้มแข็ง

หลักความรับผิดชอบ โดยรวมมีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดี เมื่อพิจารณารายข้อแล้ว พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุด มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดีมาก คือ คณะกรรมการดา เนินการมีความรับผิดชอบต่อบทบาท หน้าที่ ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และมีความรับผิดชอบต่อ การกระทำของตน และซื้อที่ค่าเฉลี่ยร้อยละน้อยที่สุด มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดี คือสหกรณ์ให้การส่งเสริม สนับสนุนสังคมภายนอกองค์กร เช่น การอนุรักษ์ศิลปะวัฒนธรรมประเพณีอันดีงาม เพื่อ จรรโลงความผาสุกของสังคม

หลักความคุ้มค่า โดยรวมมีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับพอใช้ เมื่อพิจารณารายข้อแล้ว พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละสูงสุด มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดี คือ สหกรณ์ใช้ทรัพย์สินอุปกรณ์และหรือใช้ปัจจัยการผลิตอย่างเต็มประสิทธิภาพ ส่งเสริมหรือมีมาตรการในการใช้ทรัพย์สินให้เกิดประโยชน์สูงสุด และซื้อที่ค่าเฉลี่ยร้อยละน้อยที่สุด มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับต้องปรับปรุง คือ สหกรณ์จัดให้มีสวัสดิการกับสมาชิก เป็นเอกลักษณ์ที่ แตกต่างจากภาคธุรกิจในการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

2) การเปรียบเทียบความแตกต่างของการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน จำแนกตามขนาดของสหกรณ์ ระหว่างสหกรณ์ขนาดใหญ่มาก สหกรณ์ขนาดใหญ่ สหกรณ์ขนาดกลาง และสหกรณ์ขนาดเล็ก

จากการศึกษาในภาพรวม พบว่า สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูนที่มีขนาดแตกต่างกันมีการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานแตกต่างกันตามขนาดของสหกรณ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อจำแนกเป็นรายคู่ พบว่า การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรของสหกรณ์ขนาดใหญ่มากมีความแตกต่างจากสหกรณ์ขนาดใหญ่ กลาง และเล็ก นอกจากนี้สหกรณ์ขนาดใหญ่มีการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรของสหกรณ์แตกต่างจากสหกรณ์ขนาด กลาง และเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนคู่สหกรณ์ขนาด กลาง และเล็ก ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านแล้ว พบว่า

หลักนิติธรรม สหกรณ์ขนาดแตกต่างกันมีการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานแตกต่างกันตามขนาดของสหกรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เมื่อพิจารณารายคู่ พบว่า การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรของสหกรณ์ขนาดใหญ่มากมีความแตกต่างจากสหกรณ์ขนาดใหญ่ กลาง และเล็ก นอกจากนี้สหกรณ์ขนาดใหญ่มีการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรของสหกรณ์ ด้านหลักนิติธรรม แตกต่างจากสหกรณ์ขนาด กลาง และเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนคู่สหกรณ์ขนาด กลาง และเล็ก ไม่มีความแตกต่างกัน

หลักคุณธรรม สหกรณ์ขนาดแตกต่างกันมีการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานแตกต่างกันตามขนาดของสหกรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เมื่อพิจารณารายคู่ พบว่า การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรของสหกรณ์ขนาดใหญ่มากมีความแตกต่างจากสหกรณ์ขนาดใหญ่ กลาง และเล็ก ส่วนคู่อื่นๆ ไม่มีความแตกต่างกัน

หลักความโปร่งใส สหกรณ์ขนาดแตกต่างกันมีการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานแตกต่างกันตามขนาดของสหกรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณารายคู่ พบว่า การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรของสหกรณ์ทุกขนาดมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกคู่

หลักการมีส่วนร่วม สหกรณ์ขนาดแตกต่างกันมีการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานแตกต่างกันตามขนาดของสหกรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณารายคู่ พบว่า การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ การเกษตรของสหกรณ์ทุกขนาดมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกคู่

หลักความรับผิดชอบ สหกรณ์ขนาดแตกต่างกันมีการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานแตกต่างกันตามขนาดของสหกรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณารายคู่ พบว่า การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ การเกษตรของสหกรณ์ขนาดใหญ่มากมีความแตกต่างจากสหกรณ์ขนาดใหญ่ กลาง และเล็ก นอกจากนี้สหกรณ์ขนาดใหญ่มีการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ การเกษตรของสหกรณ์แตกต่างจากสหกรณ์ขนาด กลาง และเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนคู่สหกรณ์ขนาด กลาง และเล็ก ไม่มีความแตกต่างกัน

หลักความคุ้มค่า สหกรณ์ขนาดแตกต่างกันมีการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานแตกต่างกันตามขนาดของสหกรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณารายคู่ พบว่า การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ การเกษตรของสหกรณ์สหกรณ์ขนาดใหญ่มาก มีความแตกต่างจากสหกรณ์ขนาดใหญ่ กลาง และเล็ก นอกจากนี้สหกรณ์ขนาดใหญ่มีการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน สหกรณ์การเกษตรของสหกรณ์แตกต่างจากสหกรณ์ขนาด กลาง และเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 ส่วนคู่สหกรณ์ขนาด กลาง และเล็ก ไม่มีความแตกต่างกัน

3) ปัญหาและอุปสรรคการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน

ในภาพรวม พบว่า ฝ่ายบริหารสหกรณ์บางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องหลัก ธรรมาภิบาล ฝ่ายบริหารสหกรณ์บางส่วนยังขาดทักษะการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ ในการบริหารงาน และบุคลากรของสหกรณ์ขาดความพร้อมที่จะดำเนินกิจการหรือดำเนินการให้ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลที่ดีในสหกรณ์

ด้านหลักนิติธรรม พบว่า ฝ่ายบริหารสหกรณ์ส่วนใหญ่ ยังไม่เข้าใจใน เรื่องการสหกรณ์ กฎหมายสหกรณ์ กฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง ข้อบังคับ และระเบียบสหกรณ์ ตลอดจน คำสั่ง/ระเบียบ/ประกาศ/คำแนะนำของนายทะเบียนสหกรณ์ที่ได้กำหนดไว้เป็นกรอบใน การดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ไม่ทันสมัย ไม่สอดคล้องกับการนำไปประยุกต์ใช้ในการ บริหารงานสหกรณ์ในปัจจุบัน และฝ่ายบริหารกำหนดระเบียบไม่ครอบคลุมการดำเนินธุรกิจในทุกธุรกิจของสหกรณ์

ด้านหลักคุณธรรม พบว่า ฝ่ายบริหารบางคนไม่ให้ความสำคัญและเข้าร่วมการประชุมคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ และไม่มีการกำหนดจรรยาบรรณของคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร

ด้านหลักความโปร่งใส พบว่า ฝ่ายบริหารไม่ได้มีการจัดทำตัวชี้วัดการปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์ สหกรณ์บางแห่งจัดหางบการเงินเสนอผู้สอบบัญชีล่าช้า และผู้ตรวจสอบกิจการของสหกรณ์ไม่ได้ปฏิบัติตามที่กำหนดไว้

หลักการมีส่วนร่วม พบว่า ขาดการมีส่วนร่วมจากสมาชิก

หลักความรับผิดชอบ พบว่า คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ไม่มีคำสั่งมอบหมายงานแก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์

หลักความคุ้มค่า พบว่า สหกรณ์มีต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูง

## 2. อภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาเรื่อง การนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน ผู้ศึกษาจะกล่าวถึงประเด็นที่สำคัญและอภิปรายผลจากสิ่งที่ค้นพบจากการศึกษาครั้งนี้ ดังนี้

2.1 การนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน พบว่า โดยภาพรวมสหกรณ์มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดี

โดยด้านที่มีค่าร้อยละเฉลี่ยสูงสุด คือ หลักการมีส่วนร่วมและหลักนิติธรรม เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่ามีการใช้หลักธรรมาภิบาลในระดับดีมาก 2 ด้านคือ หลักการมีส่วนร่วม หลักนิติธรรม ตามลำดับ มีการใช้หลักธรรมาภิบาลในระดับดี 3 ด้าน คือ หลักความรับผิดชอบต่อสังคม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส ตามลำดับ และมีการใช้หลักธรรมาภิบาลในระดับพอใช้ 1 ด้าน คือ หลักความคุ้มค่า ซึ่งแตกต่างกับผลงานวิจัยของซากิโนะ บือราเฮง (2556) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์ ในจังหวัดยะลา โดยผลการศึกษาพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีการใช้หลักธรรมาภิบาลในระดับปานกลาง ทั้ง 6 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านหลักความรับผิดชอบต่อสังคม หลักนิติธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความคุ้มค่า หลักความโปร่งใส และหลักคุณธรรม

2.2 เปรียบเทียบการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ การเกษตรในจังหวัดลำพูน จำแนกตามขนาดของสหกรณ์ โดยรวมพบว่า การบริหารงานของ สหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่มาก สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดีมากทุกด้าน สหกรณ์ ขนาดใหญ่ สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดีมาก 2 ด้าน คือ หลักการมีส่วนร่วม และหลักนิติ ธรรม สหกรณ์ขนาดกลาง สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับดี 2 ด้าน คือ หลักการมีส่วนร่วม หลักนิติธรรม สหกรณ์ขนาดเล็ก สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับพอใช้ 4 ด้าน คือ หลัก คุณธรรม หลักความรับผิดชอบ หลักนิติธรรม และหลักการมีส่วนร่วม ซึ่งแตกต่างกับผลงานวิจัย ของชาकिनะ บือราเฮง (2556) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดยะลา จำแนกตามขนาดของ สหกรณ์ โดยผลการศึกษาพบว่า การบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรทุกขนาดปฏิบัติตามหลัก ธรรมาภิบาลได้ในระดับปานกลาง ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน ยกเว้นการบริหารงานของสหกรณ์ การเกษตรขนาดกลางในด้านหลักคุณธรรมและหลักความคุ้มค่าที่ปฏิบัติไม่ได้ ตามเกณฑ์ และการ บริหารงานของสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่ ในด้านนิติธรรมที่ปฏิบัติตามเกณฑ์ในระดับมาก ส่วนสหกรณ์บริการทั้งขนาดกลางและขนาดใหญ่ ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลได้โดยรวมและทุก ด้านใน ระดับปานกลาง ส่วนสหกรณ์ออมทรัพย์ทั้งขนาดใหญ่และใหญ่มาก การปฏิบัติตามหลัก ธรรมาภิบาล โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่ ปฏิบัติในด้านหลักคุณธรรมและความโปร่งใส ได้ในระดับปานกลาง

2.3 สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูนที่มีขนาดแตกต่างกันมีการนำหลักธรรมาภิบาล ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานแตกต่างกันตามขนาดของสหกรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.01 เมื่อจำแนกเป็นรายคู่ พบว่า การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน สหกรณ์การเกษตรของสหกรณ์ขนาดใหญ่มากมีความแตกต่างจากสหกรณ์ขนาดใหญ่ กลาง และ เล็ก นอกจากนี้สหกรณ์ขนาดใหญ่มีการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน สหกรณ์การเกษตรของสหกรณ์แตกต่างจากสหกรณ์ขนาด กลาง และเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 ส่วนคู่สหกรณ์ขนาด กลาง และเล็ก ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.01 อาจเป็นเพราะผู้บริหารของสหกรณ์แต่ละขนาดขาดความรู้ความเข้าใจและไม่ให้ ความสำคัญกับหลักธรรมาภิบาลหรือมีพื้นฐานองค์ความรู้หรือมีความสามารถในการบริหารจัดการ สหกรณ์ ตลอดจนทักษะการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ที่ แตกต่างกัน

2.4 ปัญหาและอุปสรรคการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน ในภาพรวม พบว่า ฝ่ายบริหารสหกรณ์บางส่วนยังขาดความรู้ความ เข้าในเรื่องหลักธรรมาภิบาล ฝ่ายบริหารสหกรณ์บางส่วนยังขาดทักษะการนำหลักธรรมาภิบาลไป

ประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน และบุคลากรของสหกรณ์ขาดความพร้อมที่จะดำเนินกิจการหรือ ดำเนินการให้เป็นที่ไปตามหลักธรรมาภิบาลที่ดีในสหกรณ์ ซึ่งสอดคล้องกับ ผลงานวิจัยของ ชนิตดา กลมเกลี้ยง (2552) ที่ได้เสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในด้าน ต่างๆ เพื่อให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

จากการศึกษาเรื่อง การนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ต่อ ผู้ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

##### 3.1.1 เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์

1) เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ควรมีการส่งเสริมให้สหกรณ์นำหลักหลักธรรมาภิบาล ทั้ง 6 หลัก ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตร ในจังหวัดลำพูนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

2) เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ควรจัดประชุมเพื่อเสริมสร้างองค์ความรู้และ แลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่อง การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตร ในจังหวัดลำพูนระหว่างสหกรณ์ประเภทเดียวกันหรือต่างประเภทกัน เพื่อให้ผู้บริหารสหกรณ์ มีความรู้ ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของหลักธรรมาภิบาลและการนำไปประยุกต์ใช้ในการ บริหารงานในสหกรณ์

3) เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ควรมีการประกาศ ยกย่อง ชมเชย แก่สหกรณ์ที่มีธรรมาภิบาลดีเด่น เพื่อเป็นขวัญกำลังใจให้ปฏิบัติอย่างยั่งยืนและเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ สหกรณ์อื่น

##### 3.1.2 ผู้บริหารสหกรณ์

ผู้บริหารสหกรณ์ควรกำหนดนโยบายต่างๆ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติของฝ่าย จัดการอันเกี่ยวกับการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ตามหลักธรรมาภิบาล ดังนี้



### หลักนิติธรรม

1. สหกรณ์ควรกำหนดระเบียบไม่ขัดข้อบังคับ คำสั่ง ประกาศ และระเบียบนายทะเบียนสหกรณ์ กฎหมายสหกรณ์และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง หรือตามคำแนะนำของนายทะเบียนสหกรณ์
2. สหกรณ์ควรมีการเผยแพร่ระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ให้สมาชิกได้รับรู้ถึงสิทธิและหน้าที่ผ่านที่ประชุมกลุ่ม หรือที่ประชุมใหญ่ หรือประกาศที่สำนักงานหรือวิธีการอื่น
3. สหกรณ์ควรคัดเลือกบุคคลเข้ามาเป็นกรรมการที่มีคุณสมบัติไม่ขัดต่อข้อบังคับหรือขาดคุณสมบัติตามข้อบังคับสหกรณ์
4. สหกรณ์ควรมีการประชุมใหญ่สามัญประจำปี ภายใน 150 วัน นับแต่วันสิ้นปีบัญชีของสหกรณ์

### หลักคุณธรรม

1. สหกรณ์ควรกำหนดนโยบายการดำเนินงาน ซึ่งสมาชิกได้ประโยชน์อย่างยุติธรรม และเสมอภาคอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรและปฏิบัติอย่างครบถ้วน
2. สหกรณ์ควรมีการกำหนดจรรยาบรรณของคณะกรรมการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์อย่างเป็นลายลักษณ์อักษรและมีการปฏิบัติอย่างเคร่งครัดสม่ำเสมอ
3. สหกรณ์ควรมีกิจกรรมหรือโครงการยกย่อง ชมเชย ประกาศเกียรติคุณในการทำความดีของบุคลากรของสหกรณ์และมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้ทราบโดยทั่วกัน
4. สหกรณ์ควรมีระบบการตรวจสอบติดตามการดำเนินงานและมีการพัฒนาปรับปรุง ตามหลักคุณธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ

### หลักความโปร่งใส

1. สหกรณ์ควรมีการเปิดเผยและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ได้แก่ ฐานะการเงิน รายงานกิจการประจำปี ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ รายงานการประชุมใหญ่ ให้ผู้มีส่วนได้เสียและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ มีการประชาสัมพันธ์ให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายอย่างทั่วถึง
2. สหกรณ์ควรมีคำสั่งให้ฝ่ายจัดการนำเสนอผลการดำเนินงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการเป็นประจำทุกเดือนหรือทุกครั้งที่มีการประชุม และเปรียบเทียบแผนการดำเนินงานที่กำหนดกับผลงานที่ปฏิบัติ รวมถึงมีการแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น
3. สหกรณ์ควรมีการจัดทำตัวชี้วัดการปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์ เพื่อใช้เป็นกรอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

4. สหกรณ์ควรกำหนดนโยบายและให้ความสำคัญในเรื่องการให้ความร่วมมือและความช่วยเหลือหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความโปร่งใส เป็นธรรม เช่น ปฏิบัติตามกฎหมาย ฟอกเงิน เป็นต้น

#### **หลักการมีส่วนร่วม**

1. สหกรณ์ควรมีส่วนร่วมแบบไตรภาคีโดยสนับสนุน และร่วมมือการดำเนินธุรกิจ ในโครงการต่างๆกับภาครัฐ เอกชน และเครือข่าย ภายใต้กฎหมายที่กำหนด เช่น โครงการประชารัฐ โครงการหนึ่งสหกรณ์หนึ่งหอการค้า เป็นต้น

2. สหกรณ์ควรจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนงานเพื่อใช้เป็นกรอบในการปฏิบัติ โดยให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม ได้แก่ สมาชิกสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์

#### **หลักความรับผิดชอบ**

1. สหกรณ์ควรมีคำสั่งมอบหมายงานแก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์ทุกคน เพื่อเป็นกรอบในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่แต่ละตำแหน่ง โดยมีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน

2. สหกรณ์ควรมีนโยบาย แผนงาน หรือกิจกรรมที่ชัดเจนและจัดสรรเงินจากกำไรสุทธิประจำปีของสหกรณ์ เพื่อส่งเสริมสนับสนุนสังคมภายนอกองค์กร เช่น การดำเนินโครงการที่เกี่ยวกับ CSR เป็นต้น

3. ผู้บริหารสหกรณ์ควรตระหนักและให้ความสำคัญกับการเข้าประชุม คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ และควรมีการประชุมกันทุกเดือนเพื่อบริหารกิจการสหกรณ์ให้ เป็นไปตามวัตถุประสงค์

#### **หลักความคุ้มค่า**

1. สหกรณ์ควรมีการส่งเสริมหรือมีมาตรการที่ชัดเจนในการใช้ทรัพย์สิน อุปกรณ์ และหรือปัจจัยการผลิตอย่างคุ้มค่าเกิดประโยชน์สูงสุด

2. สหกรณ์ควรมีกิจกรรม แผนงานหรือ นโยบายในการส่งเสริมให้เกิดการประหยัดพลังงาน และลดการสูญเสียโดยยึดหลักการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและมีการติดตามประเมินผล เพื่อให้เห็นผลอย่างเป็นรูปธรรม

3. สหกรณ์ควรจัดให้มีสวัสดิการกับสมาชิก เป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากภาคธุรกิจ ในการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันและดำเนินการอย่างต่อเนื่องทุกปี

4. สหกรณ์ควรมีกิจกรรมหรือแผนงานหรือโครงการส่งเสริมรายได้ ลดรายจ่าย เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกและดำเนินการอย่างต่อเนื่องทุกปี

5. สหกรณ์ควรมีการพัฒนาในเรื่องการควบคุมภายใน เพื่อให้ได้รับผลการประเมินการควบคุมภายในในระดับที่สูงขึ้น

6. สหกรณ์ควรมีแผนงานเพื่อลดต้นทุนการผลิตหรือลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของสหกรณ์ให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจของแต่ละสหกรณ์

### 3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาครั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรแต่ละขนาด

3.2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพของผู้บริหาร

3.2.3 ควรมีการศึกษาความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาล ซึ่งจะเป็นประโยชน์โดยตรงกับสมาชิกสหกรณ์หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือได้ทราบถึงความเป็นธรรมาภิบาลของสหกรณ์และภาพลักษณ์ของสหกรณ์ในมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.2.4 ควรมีการปรับปรุงแบบสอบถามให้เข้าใจง่ายสำหรับผู้ตอบแบบสอบถาม และวิธีการตอบแบบสอบถามให้เหมาะสม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องตรงตามข้อเท็จจริงมากที่สุด

3.2.5 ควรมีการขยายเครื่องมือในการศึกษาวิจัยให้กว้างขึ้น นอกเหนือจากแบบสอบถาม เช่น แบบสัมภาษณ์ หรือการสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group)





บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 .ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 116 ตอนที่ 30 ก (23 เมษายน 2542) กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2550). การสหกรณ์ในประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- \_\_\_\_\_. (2542).การสหกรณ์ในประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร : กรมส่งเสริมสหกรณ์
- \_\_\_\_\_. (2547). อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์.กรุงเทพมหานคร: ฝ่ายเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์.
- \_\_\_\_\_. (2554). คู่มือธรรมาภิบาลในสหกรณ์. กรุงเทพมหานคร : กรมส่งเสริมสหกรณ์
- \_\_\_\_\_. (2552). คู่มือธรรมาภิบาลในสหกรณ์. กรุงเทพมหานคร : กรมส่งเสริมสหกรณ์
- “ความรู้เกี่ยวกับสหกรณ์”(ออนไลน์) สืบค้นเมื่อวันที่ 24 กรกฎาคม 2559 จาก [http :  
//www.cpd.go.th](http://www.cpd.go.th)
- “ความรู้เกี่ยวกับธรรมาภิบาลในสหกรณ์”(ออนไลน์) สืบค้นเมื่อวันที่ 24 กรกฎาคม 2559 จาก [http :  
//www.cpd.go.th](http://www.cpd.go.th)
- “ความรู้เกี่ยวกับธรรมาภิบาล”(ออนไลน์) สืบค้นเมื่อวันที่ 24 กรกฎาคม 2559 จาก [http :  
//www.opdc.go.th](http://www.opdc.go.th)
- “ความรู้เกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล”(ออนไลน์) สืบค้นเมื่อวันที่ 24 กรกฎาคม 2559 จาก [http :  
//www.dmr.go.th](http://www.dmr.go.th)
- “ความรู้เกี่ยวกับข้อมูลสหกรณ์และข้อบกพร่องของสหกรณ์”(ออนไลน์) สืบค้นเมื่อวันที่ 24 กรกฎาคม 2559 จาก [http :  
//www.cpd.go.th](http://www.cpd.go.th)
- “ความรู้เกี่ยวกับรายงานฐานะการเงิน ปริมาณธุรกิจ และผลการดำเนินงานของสหกรณ์”(ออนไลน์) สืบค้นเมื่อวันที่ 24 กรกฎาคม 2559 จาก [http :  
//www.cad.go.th](http://www.cad.go.th)
- “ความรู้เกี่ยวกับเกณฑ์การจัดขนาดของสหกรณ์”(ออนไลน์) สืบค้นเมื่อวันที่ 24 กรกฎาคม 2559 จาก [http :  
//www.cad.go.th](http://www.cad.go.th)
- ประดิษฐ์ มัชฌิมา (2550) “องค์ความรู้เกี่ยวกับการสหกรณ์” กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- บุญมี จันทร์วงศ์.(2543). *ระบบสหกรณ์กับการพัฒนาประชาธิปไตย* กรุงเทพมหานคร ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย

- บุญมี จันทรวงศ์.(2543). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาสหกรณ์ในภาคการเกษตร* กรุงเทพมหานคร:  
 ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย
- ปัญญา หิรัญรัมย์. (2551). การบริหารส่งเสริมการเกษตร เล่มที่ 1 หน่วยที่ 1-7 พิมพ์ครั้งที่ 4  
 กรุงเทพฯ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- พสุ สัตถาภรณ์. (2533). การบริหารงานสหกรณ์. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์
- โอภาวดี เข้มทอง. (2548). ตำราชุดการฝึกอบรมทางไกลผ่านดาวเทียม หลักสูตร การเพิ่ม  
 สมรรถนะนักส่งเสริมสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร Module 1 สหกรณ์ : เครื่องมือใน  
 การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม กรุงเทพฯ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ภาสันต์ นุพาสันต์และคณะ. (2550). *คู่มือการจัดการเรียนรู้การสหกรณ์ในสถานศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่  
 4) กรุงเทพมหานคร: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย
- ประยงค์ สายประเสริฐ. (2533). *การจัดการสหกรณ์การเกษตร*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์  
 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชัยอนันต์ สมุทวณิช.(2541). Good Governance กับการปฏิรูปการศึกษา –การปฏิรูป การเมือง.  
 ม.ป.พ.
- ธีรยุทธ์ บุญมี. (2541). *ธรรมนูญแห่งชาติ ยุทธศาสตร์ผู้หายนะประเทศไทย*. กรุงเทพมหานคร :  
 สำนักพิมพ์สายธาร.
- ประเวศ วะสี. (2542). *ยุทธศาสตร์ชาติ*. กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนเพื่อสังคมธนาคารออมสิน.
- อานันท์ ปันยารชุน. (2542). *มุมมองนายอานันท์*. กรุงเทพมหานคร: มติชน
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2551). *คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาล  
 ของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ  
 (สำนักงาน ก.พ.ร.)*. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ครั้งที่ 1 บริษัทพรีเมียร์โพร จำกัด
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์. (2541). *ปฏิรูปราชการเพื่อความอยู่รอดของไทย*. กรุงเทพมหานคร :  
 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- \_\_\_\_\_. (2541). การปฏิรูประบบราชการ : ยุทธศาสตร์สำคัญของการเปลี่ยนแปลง  
 กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- \_\_\_\_\_. (2541). *ปฏิรูปราชการเพื่อความอยู่รอดของไทย*.กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน  
 คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ.
- สุธรรม ส่งศิริ. (2552). “ธรรมาภิบาลในภาครัฐ” (ออนไลน์) สืบค้นเมื่อวันที่ 24 กรกฎาคม 2559  
 จาก <https://www.gotoknow.org>

- ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี. (2542). *ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี*  
กรุงเทพมหานคร: สำนักงานข้าราชการพลเรือน
- “พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546” (9  
ตุลาคม 2546) ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 120 ตอน 100 ก
- รัชนา สานติยานนท์ และ คณะ. (2544). *รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์เรื่องรูปแบบใหม่ของการบริหาร  
จัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชนัดดา กลมเกลี้ยง. (2552). *การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์ในสถานศึกษา  
(วิทยานิพนธ์ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*.  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- ชากิณะ ปือราเสง. (2556). *การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร  
สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดยะลา (การศึกษาค้นคว้าอิสระ  
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช,  
นนทบุรี.
- ฉัตรยุพิน บ่ายเที่ยง. (2552). *แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการโดยหลักธรรมาภิบาลตามการ  
รับรู้ของพนักงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอท่าช้าง จังหวัดสิงห์บุรี  
(วิทยานิพนธ์ ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
พระนครศรีอยุธยา, พระนครศรีอยุธยา.
- จ.ส.ต. ถนัด เศษทรัพย์. (2551). *การบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบลไทยชนะศึก  
อำเภอทุ่งเสลี่ยม จังหวัดสุโขทัย ตามหลักธรรมาภิบาล (วิทยานิพนธ์ ปริญญารัฐ  
ประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)* มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์, อุตรดิตถ์.
- จำนงค์ นาหนองคูม. (2552). *การนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในการบริหารของผู้อำนวยการ  
สถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 (วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้  
ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, เลย.
- ช่อทิพย์ เกสรทอง. (2553). *แนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การ  
บริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอขามเฒ่าวรลักษบุรี จังหวัดกำแพงเพชร (วิทยานิพนธ์  
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
กำแพงเพชร, กำแพงเพชร.

- ปรีชา เพ็งภู .(2555). *แนวทางการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอไทรงาม จังหวัดกำแพงเพชร (วิทยานิพนธ์ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, กำแพงเพชร.
- เสริม เกื้อสังข์.(2551). *การศึกษาการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครศรี (วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต, ภูเก็ต.
- ศิริยา โถแก้ว. (2550). *การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล : กรณีศึกษาโรงเรียนสิริวุฒิวทยา จังหวัดสมุทรปราการ (วิทยานิพนธ์ ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. การศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, ธนบุรี.
- สันถวันท์ พยาเลี้ยง.(2552). *การบริหารโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทมมหานคร เขต 1 (วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, ธนบุรี.
- กรรณิการ์ ธรรมมีภักดี. (2553). *การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ (วิทยานิพนธ์ ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด, ร้อยเอ็ด.
- วีระ หาญกัน .(2558). *การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านดง อำเภอแม่เมะ จังหวัดลำปาง (วิทยานิพนธ์ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, ลำปาง.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม



### แบบสอบถาม

เรื่อง “การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตร  
ในจังหวัดลำพูน”

.....

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานศึกษาเรื่อง“การนำหลักธรรมาภิบาลไป  
ประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน” ผู้ศึกษาใคร่ขอความร่วมมือจาก  
ท่านในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ให้ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด โดยคำตอบของ  
ท่านจะถือเป็นความลับเฉพาะผู้ศึกษาและจะไม่มีผลใดๆ ในการทำงานต่อท่าน ตลอดจนทั้งผล  
การศึกษานี้จะใช้ในงานศึกษาเท่านั้น ซึ่งแบบสอบถามประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์

ส่วนที่ 3 ข้อมูลการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในสหกรณ์

ส่วนที่ 4 ข้อมูลปัญหา/อุปสรรคที่มีต่อการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ใน  
การบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน

จึงเรียนมาเพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ

ขอขอบคุณที่ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้

ผู้ศึกษา



### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้แล้วใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน  ที่ตรงกับข้อมูลของท่าน

#### 1. เพศ

- 1.ชาย                       2.หญิง

#### 2. อายุ

- 1.ต่ำกว่า 25 ปี                       2. 25-35 ปี  
 3. 36-45 ปี                       4. 46-55 ปี  
 5. 55 ปีขึ้นไป

#### 3. ประสบการณ์การทำงาน

- 1.ต่ำกว่า 5 ปี                       2. 6-10 ปี  
 3. 11-15 ปี                       4. 16 ปีขึ้นไป

#### 4. รายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือน

- 1.ต่ำกว่า 15,000 บาท                       2. 15,001- 25,000 บาท  
 3. 25,001- 35,000 บาท                       4. 35,001- 45,000 บาท  
 5.มากกว่า 45,000 บาท

#### 5. ระดับการศึกษา

- 1.ต่ำกว่า ปวส./อนุปริญญา                       2.ปวส./อนุปริญญา  
 3.ปริญญาตรี                       4.สูงกว่าปริญญาตรี

#### 6. ตำแหน่งงาน

- 1.ผู้จัดการ/เทียบเท่า                       2.ประธานกรรมการ  
 3.รองประธาน                       4.ลูกจ้าง

### ส่วนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์ ( ณ วันสิ้นปีทางบัญชีล่าสุดของสหกรณ์)

1. ชื่อสหกรณ์.....จำกัด
2. ขนาดของสหกรณ์     1.ใหญ่มาก     2.ใหญ่     3.กลาง     4.เล็ก
3. จำนวนสมาชิกทั้งหมด.....คน
4. จำนวนคณะกรรมการดำเนินการ.....คน
5. ทุนดำเนินงานทั้งสิ้น.....บาท

### ส่วนที่ 3 ข้อมูลการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในสหกรณ์

โปรดพิจารณาว่าสหกรณ์ของท่านได้นำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ตามรายการต่างๆที่ได้ระบุไว้ในแบบสอบถามในระดับใด และโปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่องระดับการดำเนินการตามสภาพความเป็นจริง โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- 1 คะแนน หมายถึงต้องปรับปรุง
- 2 คะแนน หมายถึงพอใช้
- 3 คะแนน หมายถึงดี

ข้อ	การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์	ระดับคะแนน		
		3	2	1
1	<b>หลักนิติธรรม</b> สหกรณ์กำหนดข้อบังคับโดยไม่ขัดต่อพระราชบัญญัติสหกรณ์ และควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามข้อบังคับ			
2	สหกรณ์กำหนดระเบียบอย่างครอบคลุมทุกธุรกิจ และใช้ เป็นแนวปฏิบัติกับทุกฝ่ายภายในองค์กรด้วยความเที่ยงธรรม			
3	สหกรณ์ก่อกำหนดผู้ผูกพันกับบุคคลภายนอก และหรือรับฝากเงิน จากสหกรณ์อื่นภายในวงเงินกู้ยืมหรือค้ำประกันประจำปีที่ นายทะเบียนสหกรณ์เห็นชอบ			
4	สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการของ สหกรณ์ มีคุณสมบัติตามที่กำหนดในข้อบังคับและหรือ ระเบียบของสหกรณ์นั้น			
5	คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ปฏิบัติหน้าที่ตาม กฎหมาย ข้อบังคับระเบียบและมติที่ประชุมใหญ่ที่บังคับใช้ อย่างเท่าเทียมกันรวมทั้งดำเนินงานเพื่อประโยชน์ของ ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายด้วยความเป็นธรรม			
6	สหกรณ์จัดทำงบการเงินให้ผู้สอบบัญชีสหกรณ์ตรวจสอบ และเสนออนุมัติในที่ประชุมใหญ่ได้ภายใน 150 วันนับแต่วันสิ้นปีทางบัญชีของสหกรณ์			
7	สหกรณ์ชำระภาษีเป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมาย เช่น ภาษีมูลค่าเพิ่ม ภาษีโรงเรือน ภาษีป้าย ภาษีสรรพสามิต หรือ ภาษีอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมถึงค่าบำรุงสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย			

ข้อ	การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์	ระดับคะแนน		
		3	2	1
8	<b>หลักคุณธรรม</b> สหกรณ์กำหนดนโยบายการดำเนินงาน ที่มุ่งเกิดประโยชน์กับมวล สมาชิกโดยรวม อย่าง ยุติธรรม และเสมอภาค			
9	สหกรณ์ส่งเสริม สนับสนุนให้ทุกฝ่ายในองค์กรมีคุณธรรม ยึดมั่น ในการกระทำความดี ความ ถูกต้อง และเสียสละเพื่อส่วนรวม			
10	สหกรณ์ส่งเสริมให้ทุกฝ่ายในองค์กร ได้มีโอกาสในการศึกษาอบรม พัฒนา ความรู้ และ ทักษะ อย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่กีดกันหรือแบ่งแยก เพศ เชื้อชาติ และศาสนา			
11	สหกรณ์มีการกำหนดจรรยาบรรณของคณะกรรมการและ ฝ่ายจัดการของสหกรณ์เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งทุกคน รับทราบและถือปฏิบัติ			
12	สหกรณ์มีการยกย่อง ชมเชย ประกาศเกียรติคุณในการที่สมาชิก คณะกรรมการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์กระทำความดี			
13	สหกรณ์ส่งเสริมการเป็นองค์กรที่ซื่อสัตย์สุจริต ไม่กระทำ ผิดวินัยและแสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเอง			
14	สหกรณ์มีระบบการตรวจสอบ ติดตามการดำเนินงานของ องค์กรตามหลักคุณธรรม			
15	<b>หลักความโปร่งใส</b> สหกรณ์เปิดเผยข้อมูล ข่าวสารให้แก่ผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียและ ผู้เกี่ยวข้อง ได้รับทราบ			
16	สหกรณ์นำเสนอผลการดำเนินงาน งบการเงินและปัญหา อุปสรรคในการบริหารงานต่อที่ ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ			
17	สหกรณ์ได้มีการพัฒนาระบบการให้บริการแก่สมาชิกอย่างเป็น รูปธรรม เช่น กำหนดขั้นตอน วิธีการและระยะเวลาการให้บริการ			
18	ผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ ได้ปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจอย่าง ครบถ้วนถูกต้อง มีการจัดทำ รายงานและข้อเสนอแนะใน การพัฒนา ปรับปรุงการดำเนินงานต่อที่ประชุม คณะกรรมการ ดำเนินการและที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์			
19	สหกรณ์จัดวางโครงสร้างการบริหารงานอย่างชัดเจน มีการ แบ่งแยกหน้าที่ ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการหรือผู้ทำการ แทนเป็นลายลักษณ์อักษร สามารถสอบทานระหว่างกันได้			
20	สหกรณ์มีระบบการติดตามประเมินผลความก้าวหน้าของการ ดำเนินกิจการ แผนงานและหรือ โครงการต่าง ๆ เป็นประจำ			
21	7. สหกรณ์ให้ความร่วมมือและความช่วยเหลือหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความโปร่งใส เป็น ธรรม เช่น กฎหมายฟอกเงิน การกระทำที่ผิดกฎหมาย หรือทำลายทรัพย์สินและ สิ่งแวดล้อม เป็นต้น			

ข้อ	การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์	ระดับคะแนน		
		3	2	1
22	<b>หลักการมีส่วนร่วม</b> การจัดทำแผนงานหรือแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานของ สหกรณ์ เกิดจากการมีส่วนร่วมของสมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ			
23	สหกรณ์เปิดโอกาส หรือมีช่องทางให้สมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ ร่วมแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและร่วมกันตัดสินใจ			
24	สหกรณ์มีการพัฒนาเงินทุนภายในจนเพียงพอต่อการ ดำเนินงาน เช่น ระดมหุ้น ระดมเงินฝาก หรือสะสมทุนต่าง ๆ			
25	สมาชิกมีส่วนร่วมและสนับสนุนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการ ดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เพื่อร่วมพัฒนาองค์กรขยายธุรกิจ ให้มีความมั่นคง			
26	สหกรณ์พัฒนาระบบการมีส่วนร่วม แบบใดรภาคี โดย สนับสนุน ร่วมมือการดำเนินธุรกิจ หรือนโยบายของภาค ราชการ ภาคเอกชนและสหกรณ์ในการสร้างความเข้มแข็ง			
27	สหกรณ์ร่วมมือกับขบวนการสหกรณ์ ในการส่งเสริม สนับสนุนระบบสหกรณ์หรือร่วมกันพัฒนาธุรกิจ เพื่อสร้าง ความมั่นคงและเป็นเครือข่ายความร่วมมือ			
28	สหกรณ์มีการจัดตั้งกองทุนหรือสะสมทุนเพื่อ สาธารณประโยชน์			
29	<b>หลักความรับผิดชอบ</b> สมาชิกสหกรณ์มีบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบต่อตนเองในการ ปฏิบัติ หน้าที่ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ ระเบียบและมติของสหกรณ์			
30	คณะกรรมการดา เนินการมีความรับผิดชอบต่อบทบาท หน้าที่ ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และมีความรับผิดชอบต่อ การกระทำของตน			
31	ฝ่ายจัดการสหกรณ์ปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างเต็มกำลัง ความสามารถและมีประสิทธิภาพ ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต			
32	คณะกรรมการดำเนินการและหรือฝ่ายจัดการสหกรณ์ ไม่มีหนี้ ผิดนัดกับสหกรณ์ ยกเว้นเหตุสุดวิสัยหรือภัยธรรมชาติต่างๆ			
33	สหกรณ์ส่งเสริมสนับสนุน โดยยึดหลักความรับผิดชอบต่อ การ กระจายอำนาจ มอบอำนาจ การตัดสินใจ มีการแบ่งงานกันทำ			
34	สหกรณ์ให้การส่งเสริม สนับสนุนสังคมภายนอกองค์กร เช่น การอนุรักษ์ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณีอันดีงาม เพื่อ จรรโลงความผาสุกของสังคม			
35	สหกรณ์สนับสนุน นโยบายของรัฐบาล สร้างค่านิยมของ ความเป็นสหกรณ์			

ข้อ	การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์	ระดับคะแนน		
		3	2	1
36	<b>หลักความคุ้มค่า</b> สหกรณ์ใช้ทรัพย์สินอุปกรณ์และหรือใช้ปัจจัยการผลิตอย่างเต็มประสิทธิภาพ ส่งเสริมหรือมีมาตรการในการใช้ ทรัพย์สินให้เกิดประโยชน์สูงสุด			
37	สหกรณ์มีกิจกรรม แผนงานหรือนโยบายในการส่งเสริมให้ เกิดการประหยัดพลังงานและลด การสูญเสีย โดยยึดหลักการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ			
38	การบริหารและดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ มีผลกำไรอย่าง ต่อเนื่อง สามารถจัดสรรประโยชน์ ให้กับสมาชิก			
39	สหกรณ์จัดให้มีสวัสดิการกับสมาชิก เป็นเอกลักษณ์ที่ แตกต่างจากภาคธุรกิจในการให้ความ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน			
40	สหกรณ์จัดให้มีสวัสดิการกับฝ่ายจัดการ เพื่อสร้างความ มั่นคงในอาชีพและพัฒนาสหกรณ์ให้ เข้มแข็ง			
41	สหกรณ์มีกิจกรรม แผนงานหรือโครงการส่งเสริมรายได้ ลดรายจ่าย เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต ของสมาชิก			
42	สหกรณ์พัฒนาระบบการควบคุมภายในที่ดี สามารถใช้เป็น เครื่องมือในการบริหารจัดการได้ อย่างมีประสิทธิภาพ สร้าง ความเข้มแข็งและมั่นคงให้กับสหกรณ์ (ถือผลการประเมิน การ ควบคุมภายในของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ปีล่าสุด)			

#### ส่วนที่ 4 ข้อมูลปัญหา/อุปสรรคที่มีต่อการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในการบริหารงานสหกรณ์

##### 4.1 ปัญหา/อุปสรรค

.....

.....

.....

.....

##### 4.2 แนวทางแก้ไข

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณที่กรุณาตอบแบบสอบถาม

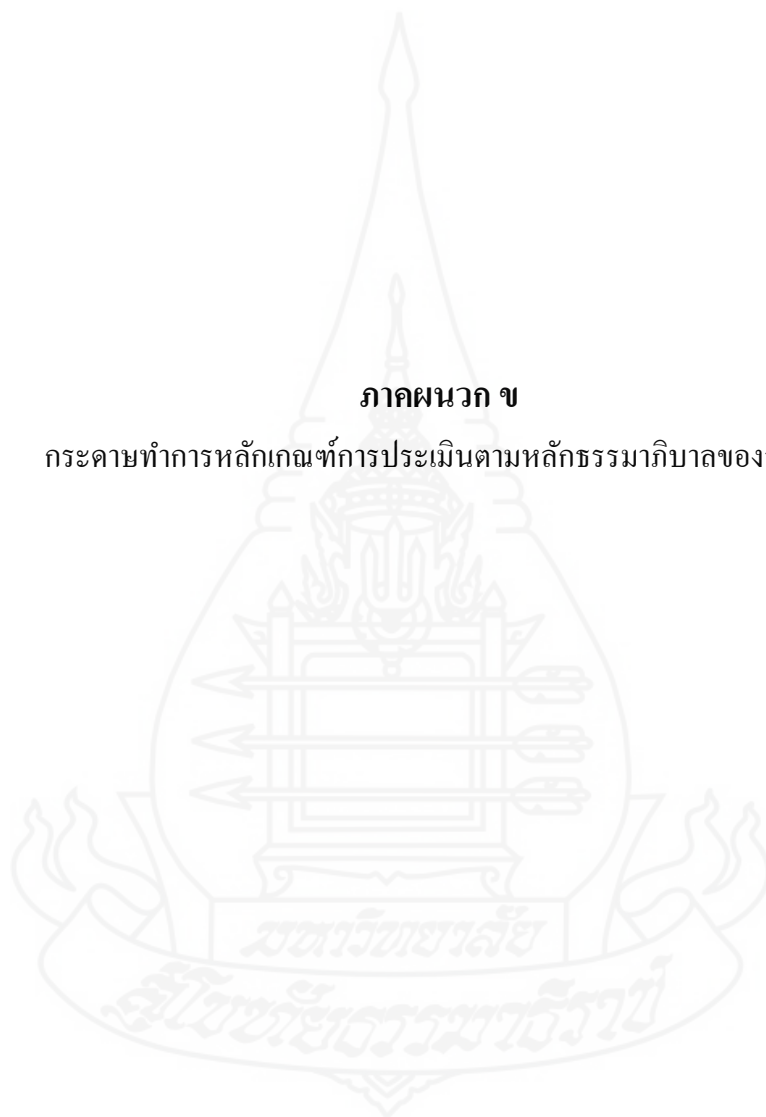
นางสุพิน ศรีสอาด

ผู้ศึกษา



**ภาคผนวก ข**

กระดวยทำการหลักเกณฑ์การประเมินตามหลักธรรมาภิบาลของสภกรณ์



กระดาษทำการหลักเกณฑ์การประเมินตามหลักธรรมาภิบาลของสทศรณ

หลักนิติธรรม

ข้อ	ต้อง ปรับปรุง (1 คะแนน)	พอใช้ (2 คะแนน)	ดี (3 คะแนน)
A1			
A2			
A3			
A4			
A5			
A6			
A7			
คะแนนรวม			

หลักคุณธรรม

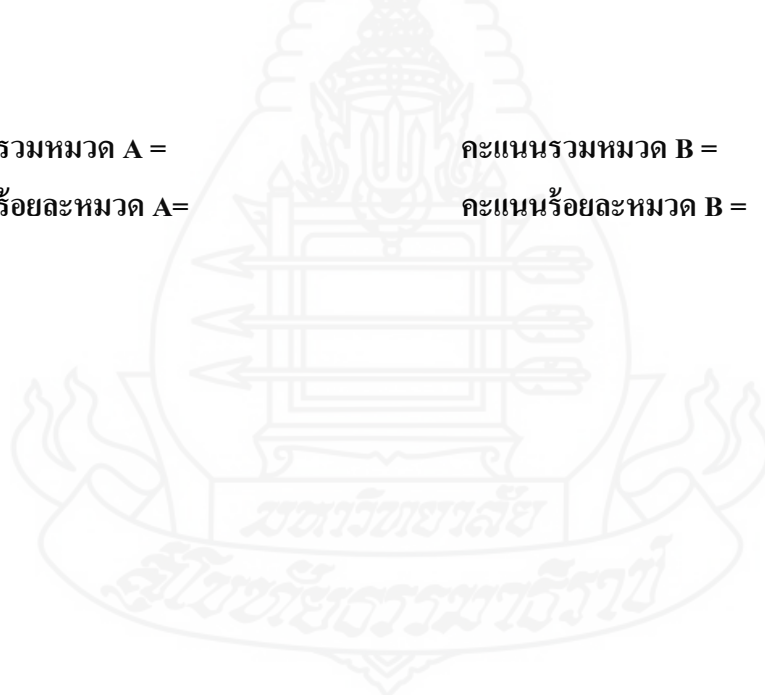
ข้อ	ต้อง ปรับปรุง (1 คะแนน)	พอใช้ (2 คะแนน)	ดี (3 คะแนน)
B1			
B2			
B3			
B4			
B5			
B6			
B7			
คะแนนรวม			

คะแนนรวมหมวด A =

คะแนนรวมหมวด B =

คะแนนร้อยละหมวด A =

คะแนนร้อยละหมวด B =



## หลักความโปร่งใส

ข้อ	ต้อง ปรับปรุง (1 คะแนน)	พอใช้ (2 คะแนน)	ดี (3 คะแนน)
C1			
C2			
C3			
C4			
C5			
C6			
C7			
คะแนน รวม			

## หลักการมีส่วนร่วม

ข้อ	ต้อง ปรับปรุง (1 คะแนน)	พอใช้ (2 คะแนน)	ดี (3 คะแนน)
D1			
D2			
D3			
D4			
D5			
D6			
D7			
คะแนน รวม			

คะแนนรวมหมวด C =

คะแนนรวมหมวด D =

คะแนนร้อยละหมวด C =

คะแนนร้อยละหมวด D =



## หลักความรับผิดชอบ

## หลักความคุ้มค่า

ข้อ	ต้อง ปรับปรุง (1 คะแนน)	พอใช้ (2 คะแนน)	ดี (3 คะแนน)
1			
E2			
E3			
E4			
E5			
E6			
E7			
คะแนนรวม			

ข้อ	ต้อง ปรับปรุง (1 คะแนน)	พอใช้ (2 คะแนน)	ดี (3 คะแนน)
F1			
F2			
F3			
F4			
F5			
F6			
F7			
คะแนน รวม			

คะแนนรวมหมวด C =

คะแนนรวมหมวด D =

คะแนนร้อยละหมวด C =

คะแนนร้อยละหมวด D =

คะแนนรวมทุกหมวด =

คะแนนรวมร้อยละ =

## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสุพิน ศรีสอาด
วัน เดือน ปี เกิด	11 สิงหาคม 2510
สถานที่เกิด	อำเภอเมืองลำพูน จังหวัดลำพูน
ประวัติการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต (เศรษฐศาสตร์สหกรณ์) มหาวิทยาลัยล้านนาเชียงใหม่ ปี 2533
สถานที่ทำงาน	สำนักงานสหกรณ์จังหวัดลำพูน
ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการกลุ่มตรวจการสหกรณ์

