



การประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 10

The 10th STOU National Research Conference

การขับเคลื่อนสหกรณ์ออมทรัพย์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลในจังหวัดตาก

A Moving of White Saving Cooperatives for Good Governance in Tak Province

นฐมน แวนจันทร์ (Nathamon Weanchan) ¹ ส่งเสริม หอมกลิ่น (Songserm Homglin) ²ศิริลักษณ์ นามวงศ์ (Siriluck Namwong) ³

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) สภาพทั่วไปและผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดตาก 2) วิธีการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล 3) ระดับการดำเนินการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล 4) แนวทางการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล และ 5) ปัญหา และอุปสรรคในการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดตาก การวิจัยเป็นการวิจัยแบบผสมผสาน ประชากรในการวิจัย คือ สหกรณ์ออมทรัพย์ที่สมัครใจเข้าร่วมโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ในจังหวัดตาก ประจำปี 2562 ทั้งหมด ได้แก่ 1) สหกรณ์ออมทรัพย์ครุฑาก จำกัด 2) สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด และ 3) สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด โดยศึกษาจากผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญของสหกรณ์ ทั้ง 3 แห่ง ประกอบด้วย คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ผู้ตรวจประเมินสหกรณ์ และเจ้าหน้าที่สำนักงานสหกรณ์จังหวัดเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล การเลือกแบบเจาะจง สหกรณ์ละเท่าๆ กัน จำนวน 51 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง จำนวน 14 คน และแบบสอบถาม จำนวน 51 คน การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้แก่ การวิเคราะห์เนื้อหา การจัดลำดับ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัย พบว่า 1) สหกรณ์ออมทรัพย์ทั้ง 3 แห่ง ได้รับการตรวจประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล 9 หลัก ผลการประเมิน สหกรณ์ออมทรัพย์ครุฑาก จำกัด ผ่านการประเมิน “สหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล” สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด และสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด ไม่ผ่านการประเมินในทุกหลัก 2) วิธีการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ผลจากการสัมภาษณ์พบว่า สหกรณ์ที่ผ่านการประเมินมีการดำเนินงานใน ระยะก่อนการประเมิน ระหว่างการประเมิน และ ระยะหลังการประเมินมีความเข้มข้นจริงจัง และแบบมีส่วนร่วมที่ชัดเจนกว่าสหกรณ์ที่ไม่ผ่านการประเมิน 3) ระดับการดำเนินการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ผลจากการวิเคราะห์แบบสอบถาม พบว่า สหกรณ์ที่ผ่านเกณฑ์ประเมินมีระดับการดำเนินงานการขับเคลื่อนในระดับมากและมากที่สุด สหกรณ์ที่ไม่ผ่านการประเมิน มีระดับการดำเนินงานในระดับปานกลางและระดับมาก 4) แนวทางการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล พบว่า สหกรณ์ที่ผ่านการประเมินมีการปฏิบัติตามวิธีการขับเคลื่อนธรรมาภิบาลในแต่ละระยะอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง ปัจจัยความสำเร็จ คือ ความซื่อสัตย์ การเสียสละ ท่วมเท ร่วมแรงร่วมใจจากทุกฝ่าย การมีส่วนร่วมของสมาชิกและการนำนโยบายลงสู่การปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรมและมีกระบวนการดำเนินงาน การติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง 5) ปัญหา และข้อเสนอแนะการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ได้แก่ การกำหนดทิศทางองค์กรและการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ยังไม่ชัดเจน การจัดการระบบการบริหารงานยังไม่ครอบคลุม และหลักเกณฑ์ การประเมินบางประเด็นยังไม่ชัดเจน ข้อเสนอแนะ ผู้บริหารสหกรณ์ควรสร้างนโยบาย ค่านิยม สร้างแรงจูงใจแก่เจ้าหน้าที่ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นและผ่านเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล

คำสำคัญ สหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล การขับเคลื่อนสหกรณ์ออมทรัพย์ จังหวัดตาก

¹ นักศึกษาหลักสูตรบริการธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

² รองศาสตราจารย์ สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ songserm.hom@stou.ac.th

³ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ siriluk.nam@stou.ac.th



การประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 10

The 10th STOU National Research Conference

Abstract

The research objectives were to study: 1) generality and white cooperative for good governance assessment of saving cooperative in Tak province, 2) method of moving for good governance , 3) white cooperative operational level for good governance, 4) white cooperative driving approach for good governance, and 5) problems barriers and recommendations of white cooperative movement for good governance of saving cooperative in Tak province. This research is mixed method research. The study was conducted, with saving cooperative in Tak province which had willingness to join the 2019 white cooperative project for good governance and were (1) Tak Teacher Savings and Credit Cooperative Limited, (2) Tak Public Health Savings Cooperative Limited, (3) Border Patrol Police 34 Savings Cooperative Limited. The key informants of those cooperatives consisted of committees, cooperative personals, auditors, and promoting cooperative officials who participate in white cooperative for good governance operation. Primary data were collected by interviewing of 14 interviewees and using structured questionnaire with 51 sample size. The 51 purposive samples were equally selected from each of the cooperatives. Qualitative data analyzed by content analyzation and sorting. The statistics methods were mean, percentage, and standard deviation. The results showed that: 1) The cooperatives were assessed with the 9 principles of good governance. Tak Teacher Savings and Credit Cooperative Limited pass the criteria. Tak Public Health Savings Cooperative Limited and Border Patrol Police 34 Savings Cooperative Limited did not meet the requirements. 2) Method of white saving cooperative moving of good governance comprised: The interviewing indicated the cooperative that satisfy the criteria was more earnest and participatory than the others at pre-assessment, assessment, and post-assessment stage. 3) Moving the White Savings Cooperative operative level: The interviewing indicated the cooperative that satisfy the criteria was at more and most level. The others were at moderate and more level. 3) White saving cooperative driving approach of good governance: The cooperative that satisfy the criteria operated with good governance driving approach conscientiously and continuously. Its success factors are to mediate top-down policies to concrete action, to have continuous self-evaluation, honest, selfless, devoted, and collaborative. The members were cooperative with each other. The policies mediated and concreted action took. The organization operated and evaluated continuously. 5) Problems and barriers of white saving cooperative moving for good governance was the unclear policy strategic plan, direction setting, and assessment criteria, and the incomprehensive task management. Management personals should make policy and value, with the different levels of organization. Suggestions form researcher is that management personals should make the policy and the value which can motivate the personals and stakeholders to follow good governances' practices for boosting their own confidence and satisfy the criteria of "White Cooperative for Good Governance".

Keywords: White cooperative for good governance, Saving Cooperative Moving, Tak Province



การประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 10

The 10th STOU National Research Conference

บทนำ

ในปัจจุบันการเติบโตของสหกรณ์ได้พัฒนาขึ้นมาตามลำดับ โดยเฉพาะสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียนที่มีปริมาณสินทรัพย์มากขึ้นในทุกวัน การทำธุรกรรมการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ด้านการรับฝากเงินและการให้กู้เงินได้เริ่มคล้ายกับสถาบันการเงินมากยิ่งขึ้น และมีความเชื่อมโยงกับระบบสถาบันการเงินด้านสินเชื่อ เพราะแหล่งที่มาสำคัญของเงินทุนนอกเหนือจากทุนภายใน ได้แก่ ทุนเรือนหุ้น และเงินรับฝากจากสมาชิกแล้ว สหกรณ์ออมทรัพย์ยังมีการกู้ยืมมาจากแหล่งอื่น ซึ่งหากเกิดปัญหาขึ้นกับระบบสหกรณ์ ออมทรัพย์หรือสหกรณ์ประเภทอื่นย่อมส่งผลกระทบต่อสถาบันการเงินและสมาชิกจำนวนมากและอาจเป็นปัญหาด้านอื่นๆ ตามมา หากมองด้านการบริหารจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์แล้วนั้น ส่วนมากได้มุ่งเน้นต่อกำไรสูงสุดหรือการพยายามแสวงหาผลตอบแทนที่สูงขึ้น ดังเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับวงการสหกรณ์ไทยที่ผ่านมาหลายเหตุการณ์เกี่ยวกับการทุจริต คอร์ปชั่น อาทิเช่น การนำเงินไปบริจาค การลงทุน ที่ผิดข้อบังคับและนอกกรอบวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ การตกแต่งบัญชีจนกระทบต่อฐานะการเงินของสหกรณ์ การปล่อยสินเชื่อให้แก่เฉพาะคนบางกลุ่ม การขาดความรู้ความเข้าใจในการลงทุน การลงทุนโดยการจ่ายเงินล่วงหน้าซึ่งไม่มีหลักประกัน และขาดการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม การกำหนดอัตราเงินปันผลและดอกเบี้ยเงินฝากไม่สอดคล้องกับตลาดเงิน ปัญหาสภาพคล่องส่วนเกิน รวมทั้งการปล่อยกู้ และการเบิกจ่ายเงิน Thornton ที่ไม่โปร่งใส ได้นำสู่ความเสียหายอย่างใหญ่หลวง กลายเป็นจุดดำหรือจุดเปราะบางที่ส่งผลไปถึงความมั่นคง และความเชื่อมั่นต่อระบบสหกรณ์ไทยและเชื่อมโยงไปยังสถาบันการเงินและส่งผลกระทบต่อสมาชิกและประชาชนทั่วไปอย่างกว้างขวาง

กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนดนโยบายในการส่งเสริมและสนับสนุนให้สหกรณ์ทุกประเภทมีการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล เริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553 – 2559 ได้กำหนดนโยบาย “ธรรมาภิบาลในสหกรณ์” มีการประเมินซึ่งใช้หลักเกณฑ์การประเมินธรรมาภิบาลในสหกรณ์ 6 หลัก ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า ต่อมาในปี พ.ศ. 2560 มีแนวคิดที่จะส่งเสริมสหกรณ์ให้เป็น “สหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล” อย่างจริงจังจึงได้ร่างนโยบายเพื่อขับเคลื่อนธรรมาภิบาล ซึ่งได้กำหนดเกณฑ์สำหรับใช้ประเมิน เพื่อจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) และประยุกต์ความเป็นสหกรณ์มาปรับใช้เข้าไปในหลักแต่ละหลักให้เหมาะสม และให้เกิดการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในสหกรณ์ให้มีความถูกต้อง ชอบธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้ ประกอบด้วย 9 หลักได้แก่ 1) หลักประสิทธิภาพ 2) หลักประสิทธิภาพ 3) หลักการตอบสนอง 4) หลักการรับผิดชอบต่อ 5) หลักความโปร่งใส 6) หลักการมีส่วนร่วม 7) หลักการมอบอำนาจ 8) หลักนิติธรรม และ 9) หลักความเสมอภาค เริ่มใช้กับสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีทุนเกินหนึ่งพัน ล้านบาทขึ้นไปและขยายมายังสหกรณ์ทุกประเภท ด้านหลักเกณฑ์การประเมินและกำกับสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนดหลักธรรมาภิบาลจำนวน 9 หลัก เกณฑ์ประเมิน 37 ข้อ การประเมินในแต่ละหลักประเมินระดับคะแนนไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80 และรวมกันทุกหลักอยู่ในระดับคะแนนตั้งแต่ร้อยละ 85 คะแนนขึ้นไป (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2561, น. 36-40)

จังหวัดตากมีสหกรณ์ออมทรัพย์ที่สมัครใจจะนำเกณฑ์สหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ ทั้งสิ้น 3 แห่ง ได้แก่ สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด และสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด จากการประเมินโดยคณะทำงานตรวจประเมินธรรมาภิบาลที่ผ่านมา พบว่าสหกรณ์ส่วนใหญ่ยังไม่สามารถนำหลักธรรมาภิบาลทั้ง 9 หลัก มาถือใช้ได้ครบทุกหลักการ ซึ่งมีสาเหตุมาจากหลายปัจจัยที่แตกต่างกันออกไปของสหกรณ์ และเพื่อประโยชน์ของสหกรณ์และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดตาก เพื่อศึกษาวิธีการ แนวทางตลอดจนข้อเสนอแนะและปัญหาอุปสรรคในการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรร



การประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 10

The 10th STOU National Research Conference

มาภิบาล ทั้งนี้ผลการวิจัยที่ค้นพบสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลสำหรับผู้บริหาร คณะกรรมการฝ่ายจัดการ รวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดแผนและนโยบาย อันส่งผลให้การพัฒนาสหกรณ์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตลอดจนนำไปใช้ในการดำเนินงานด้านการแนะนำและส่งเสริมสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดตากต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

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

ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรในการวิจัย คือ สหกรณ์ออมทรัพย์ที่สมัครใจเข้าร่วมโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลในจังหวัดตาก ประจำปี 2562 ทั้งหมด ได้แก่ 1) สหกรณ์ออมทรัพย์ครุตาก จำกัด 2) สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด และ 3) สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด โดยศึกษาจาก 1) ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญของสหกรณ์ทั้ง 3 แห่ง ประกอบด้วย คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ผู้ตรวจประเมินสหกรณ์ และเจ้าหน้าที่สำนักงานสหกรณ์จังหวัดเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล 2) การเลือกแบบเจาะจง สหกรณ์ละเท่าๆ กัน จำนวน 51 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง จำนวน 14 คน และแบบสอบถาม จำนวน 51 คน การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้แก่ การวิเคราะห์เนื้อหา การจัดลำดับ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย

1. สภาพทั่วไปของสหกรณ์และผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ได้แก่ 1) สหกรณ์ออมทรัพย์ครุตาก จำกัด จดทะเบียนเมื่อวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2504 ปัจจุบันมีสมาชิก จำนวน 5,355 คน คณะกรรมการดำเนินการ 15 คน เจ้าหน้าที่สหกรณ์ 17 คน ทุนดำเนินงาน 2,512,925,534.60 บาท ในปี 2562 มีกำไรสุทธิ 182,419,594.54 บาท ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของคณะกรรมการประเมินธรรมาภิบาลระดับจังหวัด ตามเกณฑ์ธรรมาภิบาล 9 หลัก ผ่านเกณฑ์ทั้ง 9 หลัก ได้คะแนนเต็ม 8 หลัก ยกเว้นหลักที่ 7 หลักการมอบอำนาจ ได้คะแนน 6.44 จากคะแนนเต็ม 7.00 2) สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด จดทะเบียนก่อตั้งเมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม 2531 ปัจจุบันมีสมาชิก จำนวน 3,092 คน คณะกรรมการดำเนินการ 15 คน และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ 9 คน ทุนดำเนินงาน 1,412,575,523.63 บาท ในปี 2562 มีกำไรสุทธิ 97,037,037.64 บาท ผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของคณะกรรมการประเมินธรรมาภิบาลระดับจังหวัด ตามเกณฑ์ธรรมาภิบาล 9 หลัก ไม่ผ่านเกณฑ์ทั้ง 9 หลัก โดยได้คะแนนต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดทุกหลัก และ 3) สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด จดทะเบียนก่อตั้งเมื่อวันที่ 20 เมษายน 2516 ปัจจุบันมีสมาชิก จำนวน 1,117 คน คณะกรรมการดำเนินการ 15 คน และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ 8 คน ทุนดำเนินงาน 405,890,320.48 บาท ในปี 2562 มีกำไรสุทธิ 35,364,687.74 บาท ผลการประเมินสหกรณ์



การประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 10

The 10th STOU National Research Conference

สืขาวด้วยธรรมาภิบาลของคณะกรรมการประเมินธรรมาภิบาลระดับจังหวัด ตามเกณฑ์ธรรมาภิบาล 9 หลัก ไม่ผ่านเกณฑ์ทั้ง 9 หลัก โดยได้คะแนนต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดทุกหลัก

2. วิธีการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดตาก การจัดเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลในจังหวัดตาก สรุปผลได้ ดังนี้

ผลจากการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ 1) คณะกรรมการดำเนินการและผู้จัดการสหกรณ์ จำนวน 9 คน 2) คณะทำงานตรวจประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลจังหวัดตาก จำนวน 2 คนและ 3) เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ที่รับผิดชอบด้านการแนะนำ ส่งเสริมธรรมาภิบาลในสหกรณ์ จำนวน 3 คน จำนวนทั้งสิ้น 14 คน พบว่าส่วนมากเป็นเพศชาย จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 64.29 เมื่อจำแนกตามอายุ พบว่าส่วนมากมีอายุ 61 ปี ขึ้นไป จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 35.71 จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่าส่วนมากจบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 64.29 และเมื่อจำแนกตามประสบการณ์ทำงานในสหกรณ์ พบว่าส่วนมากมีประสบการณ์ 20-25 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 35.71

วิธีการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลในการบริหารงานสหกรณ์ พบว่ามีวิธีการแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 ก่อนเข้ารับการประเมิน ระยะที่ 2 ระหว่างเข้ารับการประเมินและระยะที่ 3 หลังเข้ารับการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ดังนี้

ระยะที่ 1 ระยะก่อนเข้ารับการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล มีการดำเนินการดังนี้

1) การตั้งปณิธานในการสร้างธรรมาภิบาล ประกอบด้วย (1) การตั้งปณิธานในการสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้น ในองค์กรของคณะกรรมการดำเนินการร่วมกับฝ่ายจัดการของสหกรณ์ พบว่าสหกรณ์ออมทรัพย์ทั้ง 3 แห่ง มีการตั้งปณิธาน โดยมีความคิดเห็นคล้ายกันว่า “ธรรมาภิบาลจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นและความศรัทธาแก่มวลสมาชิกและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย กับสหกรณ์อันจะส่งผลดีแก่สหกรณ์ในทุกด้าน (2) ความเข้าใจในการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์ของคณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ พบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์ครุฑตาก จำกัด นำหลักธรรมาภิบาลบรรจุไว้ในแผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2563-2567) ของสหกรณ์ และประชาสัมพันธ์ถึงประโยชน์ของธรรมาภิบาลแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้มีส่วนร่วมในการดำเนิน กิจกรรมของสหกรณ์ สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด มีความเข้าใจในการสร้างธรรมาภิบาลว่าเกี่ยวข้องกับระบบ และบริบทของสหกรณ์ ซึ่งประกอบด้วยบุคคลหลายฝ่ายที่เชื่อมโยงกัน และสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด มีความเข้าใจการสร้าง ธรรมาภิบาลให้เกิดในองค์กรว่าการปฏิบัติงานของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการภายใต้ พระราชบัญญัติสหกรณ์ ระเบียบและข้อบังคับนั้นมีความสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล (3) ความตั้งใจและสมัครใจเข้าร่วมโครงการ ของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการสหกรณ์ พบว่า สหกรณ์ทั้ง 3 แห่ง มีความยินดีและตั้งใจสมัครเข้าร่วมโครงการฯ และมุ่งที่จะนำหลัก ธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานเพื่อให้ผ่านการประเมินเป็นสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล

2) การกำหนดวัตถุประสงค์สหกรณ์และร่วมสร้างคุณค่าของสหกรณ์ ประกอบด้วย (1) การคำนึงถึงการนำธรรมาภิบาลมาสร้างคุณค่าของสหกรณ์เป็นหลักและตรงตามเป้าหมายของสหกรณ์โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดทำ ธรรมาภิบาล พบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์ครุฑตาก จำกัด กำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดทำธรรมาภิบาลที่สอดคล้องกับนโยบาย และประเด็นยุทธศาสตร์ระยะปานกลาง 5 ปี ของสหกรณ์ (พ.ศ. 2563-2567) สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัดและ สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด ได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดทำธรรมาภิบาลเพื่อให้การดำเนินงาน เป็นไปอย่างถูกต้อง โปร่งใส องค์กรมีความเข้มแข็งและสอดคล้องกับหลักการสหกรณ์ (2) สหกรณ์ออมทรัพย์ทั้ง 3 แห่ง



การประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 10

The 10th STOU National Research Conference

ได้กำหนดใช้หลักธรรมาภิบาลที่เป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมายที่เกี่ยวข้องอันได้แก่ พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2562 และระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (3) สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด มีการทบทวนพันธกิจ วิสัยทัศน์ และจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2562-2563) บรรจุโครงการ กิจกรรม ผ่านแผนปฏิบัติการประจำปี สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัดและสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด ปัจจุบันสหกรณ์ยังไม่มีแผนยุทธศาสตร์และแผนกลยุทธ์ จึงไม่ได้ทำการทบทวนพันธกิจและวิสัยทัศน์ มีเพียงการจัดทำโครงการ เสริมสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์และบรรจุไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี (4) สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด มีระบบการจัดทำ ธรรมาภิบาล คือ สหกรณ์จัดทำโครงการและวางแผนงบประมาณ ใช้วิธีการสื่อสารได้แก่ ออกคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานส่งเสริมธรรมาภิบาล การประชุมประจำเดือนเจ้าหน้าที่ ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อ ได้แก่ เว็บไซต์ ไลน์กรุป เฟสบุ๊ค จดหมายข่าว หนังสือเวียน วารสาร สหกรณ์และมีระบบการตรวจสอบข้อมูลของสมาชิกเพื่อให้สมาชิกเข้าถึงข้อมูลส่วนบุคคลเช่น หุ่น เงินฝาก เงินกู้ ภาระค้ำประกัน รวมทั้งจัดทำสถิติการเข้าถึงสื่อต่างๆ ของสมาชิก และมีกล่องรับความคิดเห็นเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงาน สหกรณ์ ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัดและสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด มีวิธีการสื่อสารคล้ายกัน ได้แก่ สหกรณ์ ประชาสัมพันธ์ผ่านไลน์กรุป แอปพลิเคชันสมาชิกแอมเบอร์ หนังสือเวียน วารสารสหกรณ์ หนังสือเวียนและติดป้ายประกาศ ประชาสัมพันธ์ (5) สหกรณ์ออมทรัพย์ทั้ง 3 แห่งมีการแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมาคณะหนึ่งจากคณะกรรมการดำเนินงานเรียกว่า “คณะทำงานส่งเสริมธรรมาภิบาล” และมีการมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบในหลักธรรมาภิบาลแต่ละหลักแก่คณะกรรมการร่วมกับ ฝ่ายจัดการสหกรณ์

3) กำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องในการสร้างธรรมาภิบาล ประกอบด้วย (1) สหกรณ์ออมทรัพย์ทั้ง 3 แห่งให้ความสำคัญแก่ทุกส่วนที่เกี่ยวข้องได้แก่ สมาชิก เจ้าหน้าที่สหกรณ์ คู่ค้า ชุมชน สังคม รัฐบาล และทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสหกรณ์โดยผ่านโครงการและกิจกรรมระบุไว้ในแผนปฏิบัติงานประจำปี (2) สหกรณ์ออมทรัพย์ทั้ง 3 แห่ง ได้คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ สมาชิกสหกรณ์เป็นอันดับแรก เพราะการดำเนินการใด ๆ ต้องคำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดของสมาชิกและเพื่อให้สมาชิกมีความกินดี อยู่ดี มีสันติสุขก่อนเสมอ

4) กำหนดนโยบายและแนวทางดำเนินงานธรรมาภิบาล ประกอบด้วย (1) สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด กำหนดหลักเกณฑ์ นโยบาย และแนวทางดำเนินงานธรรมาภิบาล ไว้ในแผนยุทธศาสตร์สหกรณ์ ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพบริหารจัดการให้มีความทันสมัย และพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ถ่ายทอดนโยบายและแนวทางการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลผ่านการสื่อสารหลายช่องทาง สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด และสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด ใช้วิธีการออกคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานส่งเสริมธรรมาภิบาล และใช้เวทีการประชุมคณะกรรมการ ประจำเดือนมีผู้จัดการรายงานความก้าวหน้าการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลเป็นประจำ (2) สหกรณ์ออมทรัพย์ทั้ง 3 แห่ง กำหนดนโยบายที่ชัดเจนเพื่อสร้างความร่วมมือในหมู่เจ้าหน้าที่สหกรณ์ โดยการมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบตามคำสั่งคณะทำงานส่งเสริมธรรมาภิบาล และในแผนปฏิบัติงานประจำปีมีการกำหนดตัวชี้วัดแก่เจ้าหน้าที่เป็นรายบุคคล (3) สหกรณ์ออมทรัพย์ทั้ง 3 แห่ง มีผู้เชี่ยวชาญคอยให้คำปรึกษา และมีการตรวจสอบภายในเป็นระยะทั้งภายในสหกรณ์และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้ตรวจสอบกิจการ ผู้สอบบัญชีเอกชน เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ และจากคณะกรรมการดำเนินการ

5) การกำหนดวิธีบริหารจัดการ ประกอบด้วย (1) สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด สร้างความตระหนักให้กับเจ้าหน้าที่สหกรณ์และสมาชิกสหกรณ์ คู่ค้า ชุมชน สังคม เห็นความสำคัญของธรรมาภิบาลและให้ความร่วมมือผ่านโครงการต่างๆ ที่กำหนดในแผนปฏิบัติงานประจำปี ด้านเจ้าหน้าที่สหกรณ์และคณะกรรมการผ่านกิจกรรมศึกษาดูงานสหกรณ์ที่ประสบ



การประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 10

The 10th STOU National Research Conference

ความสำเร็จด้านการดำเนินงานธรรมาภิบาลและเข้าร่วมกิจกรรม/โครงการตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนด สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด สร้างความตระหนักโดยการรายงานแผน-ผลการปฏิบัติงานผ่านที่ประชุมคณะกรรมการประจำเดือน ที่ประชุมเจ้าหน้าที่ประจำเดือนและที่ประชุมใหญ่ และสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด สร้างความตระหนักโดยการจัดทำจรรยาบรรณของคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ให้ถือปฏิบัติ ดำเนินงานภายใต้ระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์ และเผยแพร่ความรู้ และ (2) สหกรณ์ออมทรัพย์ทั้ง 3 แห่ง รณรงค์ให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องในสหกรณ์สนับสนุนและปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ มีการสื่อสารที่ถูกต้อง ชัดเจนและครบถ้วนด้วยภาษาที่เข้าใจง่ายและสามารถปฏิบัติได้ เพื่อให้มีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนธรรมาภิบาล ได้แก่ การประชุมคณะกรรมการดำเนินการประจำเดือน การออกคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานส่งเสริม ธรรมาภิบาล

6) **จัดตั้งคณะกรรมการกำกับการและคณะทำงานหรือคณะอนุกรรมการดำเนินการเกี่ยวกับการสร้างธรรมาภิบาล** พบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์ทั้ง 3 แห่ง ไม่มีการแต่งตั้งคณะอนุกรรมการแต่ใช้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ติดตามผลความก้าวหน้าการดำเนินงานและให้ฝ่ายจัดการรายงานผลต่อที่ประชุมคณะกรรมการประจำทุกเดือน

7) **ติดตามประเมินผล** การกำหนดตัวชี้วัดหรือ Key performance indicators (KPI) ตามที่ได้กำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางดำเนินการไว้อย่างชัดเจน โดยคณะกรรมการดำเนินการ พบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัดและสหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด มีการกำหนดตัวชี้วัดแก่เจ้าหน้าที่และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี โดยคณะกรรมการปฏิบัติงานที่สหกรณ์ได้แต่งตั้งขึ้น และสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด อยู่ระหว่างการจัดทำตัวชี้วัด

ระยะที่ 2 ระหว่างเข้ารับการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล มีการดำเนินการดังนี้

1) **ระบบการจัดเก็บรวบรวมเอกสาร** (การวางแผนงาน แผนคน และระยะเวลา) พบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์ทั้ง 3 แห่ง มีการวางแผนด้านเอกสาร คือ กำหนดเจ้าหน้าที่/คณะกรรมการในการจัดเตรียมเอกสารในตู้ที่แบ่งแยกเป็นหมวดหมู่ 9 หลัก และจัดเก็บเป็นไฟล์ในคอมพิวเตอร์ โดยมีการกำหนดระดับการเข้าถึงข้อมูลในแต่ละระดับ การวางแผนด้านบุคลากร พบว่า สหกรณ์ทั้ง 3 แห่งแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบตามหลักธรรมาภิบาลและมีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการและฝ่ายจัดการดูแลรับผิดชอบจัดเตรียมเอกสาร หลักฐานในแต่ละหลัก ด้านการจัดระบบการนำเสนอและตอบข้อซักถามผู้ประเมิน พบว่าสหกรณ์ทั้ง 3 แห่ง ให้คณะกรรมการร่วมกับฝ่ายจัดการที่รับผิดชอบในแต่ละหลักการนั้นตอบข้อซักถามผู้ประเมิน ด้านระยะเวลาในการเตรียมการประเมินและช่วงเวลาการประเมินเพียงพอและความเหมาะสม แต่การประเมินควรประเมินครั้งละ 5 หลัก หรือ 4 หลักก่อน เพราะประเมินทั้ง 9 หลัก เจ้าหน้าที่และคณะกรรมการมีภาระงานหลักด้านสหกรณ์ที่ต้องรับผิดชอบ ในระหว่างการประเมิน สหกรณ์ออมทรัพย์ทั้ง 3 แห่งไม่มีปัญหา อุปสรรคในระหว่างการประเมิน

2) **ผลการประเมินหลักธรรมาภิบาล** จากรายงานผลประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ประจำปี 2562 จังหวัดตาก ดังนี้ สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด “ผ่าน” ได้คะแนนรวม 98.72 คะแนน สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด “ไม่ผ่าน” ได้คะแนนรวม 28.00 คะแนน และสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด “ไม่ผ่าน” ได้คะแนนรวม 36.50 คะแนน

3) **ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล** ที่พบส่วนมากหลักเกณฑ์การพิจารณาคล้ายกันและเอกสาร หลักฐานที่ประกอบใช้เหมือนกัน ทำให้เกิดความซ้ำซ้อนของการเตรียมการและการให้คะแนนการประเมิน



การประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 10

The 10th STOU National Research Conference

ระยะที่ 3 หลังการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล มีการดำเนินการดังนี้

1) สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด จัดหมวดหมู่ประโยชน์ที่ได้รับแต่ละด้าน ดังนี้ (1) ประโยชน์ต่อการบริหารงาน (2) สมาชิก (3) คณะกรรมการดำเนินการ (4) เจ้าหน้าที่และ (5) หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด และสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด ประโยชน์ที่ได้รับคล้ายกันคือ (1) ทราบจุดที่ควรพัฒนาและแก้ไข เพื่อนำไปกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลในแต่ละหลักและ (2) เพื่อรองรับการประเมินในรอบปีถัดไป

2) สหกรณ์ออมทรัพย์ทั้ง 3 แห่ง มีการวางแผนเพื่อพัฒนาการดำเนินการในเกณฑ์ต่าง ๆ ให้พัฒนาขึ้นและยั่งยืน ได้แก่ นำวัตถุประสงค์ในแต่ละหลักของธรรมาภิบาลมากำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์/แผนกลยุทธ์/แผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อเสนอและขออนุมัติในที่ประชุมใหญ่และให้สอดคล้องกับบริบท โครงสร้าง สภาพแวดล้อมองค์กรและสอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล

3) การวางแผนเพื่อดำเนินการแก้ไขในหลักเกณฑ์ที่คะแนนยังไม่ผ่านเกณฑ์ พบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด นำผลคะแนนการประเมินธรรมาภิบาลมาทบทวนร่วมกัน วิเคราะห์ในหลักเกณฑ์ที่ได้รับคะแนนการประเมินต่ำ สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัดและสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด ไม่ผ่านการประเมินในทุกหลัก วางแผนโดยนำผลการประเมินธรรมาภิบาลมาทบทวน วิเคราะห์ถึงสาเหตุ และวางแผนจัดทำแผนกลยุทธ์ กำหนดทิศทางองค์กร และแต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมภายในเพื่อตรวจสอบ กำกับ ดูแลการบริหารจัดการสหกรณ์ให้เป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง

4) ปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินการโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล สหกรณ์ออมทรัพย์ทั้ง 3 แห่ง กล่าวถึงเหมือนกัน คือ ความเสียสละร่วมแรงร่วมใจกันจากทุกฝ่าย ด้านสหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด ซึ่งผ่านการประเมินมีปัจจัยที่ต่างออกไปคือ มีการนำนโยบายลงสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจนและมีดำเนินการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

3. ระดับการดำเนินการสหกรณ์ในการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดตาก

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการดำเนินงานของสหกรณ์ในการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลในแต่ละสหกรณ์ ประกอบกับการสัมภาษณ์ในเบื้องต้น ได้แก่

1) คณะกรรมการดำเนินการและ 2) ฝ่ายจัดการสหกรณ์ของแต่ละสหกรณ์ สหกรณ์ละเท่ากัน รวมทั้งสิ้น 51 คน

ผลการวิจัย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 86.28 เมื่อจำแนกตามอายุ พบว่าส่วนมากมีอายุระหว่าง 51 – 60 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 52.94 จำแนกตามระดับการศึกษา ส่วนมากมีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 64.71 จำแนกตามการดำรงตำแหน่งในสหกรณ์ พบว่าส่วนมากดำรงตำแหน่งคณะกรรมการอื่น จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 58.82 และเมื่อจำแนกตามประสบการณ์ทำงานในสหกรณ์ พบว่าส่วนมากมีประสบการณ์ระหว่าง 1 – 5 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 68.62 ระดับการดำเนินงานของสหกรณ์ในการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลใน แต่ละสหกรณ์ ดังนี้

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



การประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 10

The 10th STOU National Research Conference

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

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

4. แนวทางการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดตาก สามารถสรุปดังนี้

1) ด้านสหกรณ์ 1) ตั้งใจและสมัครใจเข้าร่วมโครงการฯ 2) ตั้งปณิธานที่แน่วแน่ในการจะสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในองค์กร 3) ทำความเข้าใจในหลักธรรมาภิบาลตามเอกสารคู่มือเพื่อใช้เป็นแนวทางในการประยุกต์กับการบริหารงานสหกรณ์ 4) กำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายที่ชัดเจนและให้สอดคล้องกับพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาลทั้ง 9 หลัก 5) ทบทวนพันธกิจ วิสัยทัศน์ จัดทำแผนยุทธศาสตร์/แผนกลยุทธ์ เพื่อกำหนดทิศทางองค์กร เลือกใช้การสื่อสารหลากหลายช่องทาง 6) จัดทำตัวชี้วัดและเป้าหมายการดำเนินงานถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายให้ครอบคลุมทุกส่วน 7) ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยมีระบบเชื่อมโยงกับระบบงานและระบบการให้โทษอย่างเป็นธรรมมีการยกย่องชมเชย และประกาศเกียรติคุณ 8) จัดให้มีการบริหารจัดการด้านการควบคุมภายในที่ดี 9) วางระบบคน ระบบงาน และเวลา เพื่อเตรียมการรับประเมินธรรมาภิบาล 10) คณะทำงานส่งเสริมธรรมาภิบาลรายงานผลการดำเนินงานผ่านที่ประชุมคณะกรรมการประจำเดือนเป็นประจำ และร่วมวิเคราะห์ผลจากการประเมินตามเกณฑ์ที่ได้คะแนนประเมินต่ำ หากสาเหตุ แนวทางการแก้ไขเพื่อปรับปรุง พัฒนาให้ดีขึ้น และ 11) คณะกรรมการดำเนินการร่วมกับฝ่ายจัดการทบทวนธรรมาภิบาลที่เป็นอยู่ว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด เพื่อกำหนดรูปแบบและกระบวนการพัฒนาในการที่จะออกเป็นข้อกำหนดเพื่อปฏิบัติต่อไป นอกจากนั้นสหกรณ์ควรมีการดำเนินการขับเคลื่อนในแต่ละระยะของการประเมินธรรมาภิบาลอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

2) ด้านเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ 1) ศึกษาทำความเข้าใจในสาระสำคัญของหลักเกณฑ์ธรรมาภิบาลในแต่ละหลักการอย่างถ่องแท้ 2) ประสานงาน แนะนำ ส่งเสริม โน้มน้าวสหกรณ์เป้าหมายเพื่อให้บุคลากรสหกรณ์เกิดความรู้ ความเข้าใจในนโยบาย เป้าประสงค์ของโครงการให้เกิดการยอมรับและเข้าร่วมโครงการฯ เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง 3) กำกับ ติดตาม เป็นที่ปรึกษา ให้ความช่วยเหลือทั้งด้านวิชาการ เอกสาร องค์ความรู้ให้แก่คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ และ 4) ติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานของสหกรณ์ผ่านที่ประชุมประจำเดือน

3) ด้านคณะทำงานตรวจประเมินธรรมาภิบาล 1) ต้องมีความรู้ ทำความเข้าใจแนวคิดและเกณฑ์การประเมินแต่ละหลักอย่างถ่องแท้ 2) ด้านการประเมินควรพิจารณาจากเอกสาร หลักฐานที่ปรากฏร่วมกับการสอบถามเจ้าหน้าที่ร่วมด้วย และ 3) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อตรง ไม่เอนเอียง ยึดเอกสารหลักฐานที่ประจักษ์ และมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติหน้าที่

5. ปัญหา อุปสรรคและข้อจำกัดต่อการดำเนินการโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล แยกตามวัตถุประสงค์การวิจัย มีรายละเอียด ดังนี้

1) วิธีการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดตาก มีปัญหาและอุปสรรค ดังนี้
1) ด้านคณะกรรมการดำเนินการบางส่วนยังมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องหลักธรรมาภิบาลไม่ดีเพียงพอและความชำนาญ ทักษะการนำ



การประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 10

The 10th STOU National Research Conference

หลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ยังมีไม่มาก 2) เจ้าหน้าที่สหกรณ์มีไม่เพียงพอกับปริมาณงาน และด้านความพร้อม ความเสียสละ มุ่งมั่นและทุ่มเทที่จะดำเนินการให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลที่ยังน้อย 3) ด้านเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์และคณะทำงานตรวจประเมินธรรมาภิบาล มีการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่และเปลี่ยนตัวทำให้การปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง 4) ด้านระยะเวลาที่ใช้ในการเตรียมการประเมินกระชั้นชิด และใกล้เคียงกับกับช่วงเวลาที่ต้องเตรียมการปิดงบการเงินสิ้นปีบัญชี 5) ด้านการบริหารจัดการองค์กร โครงสร้างการบริหารงานสหกรณ์มีกฎระเบียบ ขั้นตอน และลำดับขั้นบังคับบัญชาและความซับซ้อน ความเข้มงวดของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติแต่ละสหกรณ์แตกต่างกัน การปฏิบัติงานต้องใช้ระยะเวลานานและวิธีดำเนินการสร้างธรรมาภิบาล เป็นการเพิ่มต้นทุนแก่สหกรณ์ 6) ด้านการตีความหมาย ตามคู่มือโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลในบางหลักเกณฑ์ คำชี้แจงอธิบายไม่ชัดเจน บางหลักเกณฑ์ความหมายซ้ำซ้อน การใช้ภาษามุ่งเน้นเชิงวิชาการเป็นที่เข้าใจได้ยากในการปฏิบัติ บางหลักเกณฑ์มีความหมายใกล้เคียงกันทำให้การจัดเตรียมเอกสารหลักฐานไม่ถูกต้อง

2) แนวทางการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดตาก พบปัญหาและอุปสรรค ดังนี้ 1) การกำหนดทิศทางองค์กรยังไม่ชัดเจน ขาดการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนกลยุทธ์ 2) การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจให้กับสมาชิก กรรมการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ยังไม่ครอบคลุม 3) การจัดทำแผนภูมิองค์กรที่มีความสอดคล้องกับภารกิจและกระบวนการหลักในการดำเนินงานของสหกรณ์ไม่ชัดเจนและ 4) จำนวนสมาชิกสหกรณ์มีจำนวนมากและมีความหลากหลายด้านอายุ แต่ละช่วงวัย ประกอบกับอยู่พื้นที่ห่างไกล ทำให้การประชาสัมพันธ์ การสื่อสารยังไม่ทั่วถึง

อภิปรายผลการวิจัย

การขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดตาก ผู้วิจัยมีประเด็นที่สำคัญและอภิปรายผลจากสิ่งที่ค้นพบจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

1) วิธีการในการขับเคลื่อนสหกรณ์ออมทรัพย์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล สหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล คือ สหกรณ์ที่ผ่านการประเมินธรรมาภิบาลภายใต้โครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ ครบทั้ง 9 หลัก มีคะแนนรวมในทุกหลักร้อยละ 85 ขึ้นไป โดยมีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ บริหารจัดการโดยยึดหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติถือใช้ในการดำเนินธุรกิจรูปแบบสหกรณ์บนพื้นฐานหลักวิธีการสหกรณ์ ผู้วิจัยพบว่า วิธีการในการขับเคลื่อนสหกรณ์ออมทรัพย์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลในจังหวัดตาก แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 ก่อนเข้ารับการประเมิน ระยะที่ 2 ระหว่างการประเมิน และระยะที่ 3 หลังการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ระยะที่ 1 เริ่มจากการที่สหกรณ์ตั้งปณิธานในสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างชัดเจน ทบทวนพันธกิจ วิสัยทัศน์ เพื่อกำหนดทิศทางองค์กรและจัดทำแผนยุทธศาสตร์/แผนกลยุทธ์/แผนปฏิบัติงานประจำปี ซึ่งสอดคล้องกับงานเขียนของชาทินะ ปือราเฮง (2556 : น.132) สหกรณ์ออมทรัพย์ควรดำเนินงานด้วยปรัชญาของสหกรณ์และยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาลเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและเกิดความมั่นใจของสมาชิกสหกรณ์ คณะกรรมการสหกรณ์ต้องเล็งเห็นถึงความสำคัญของการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในการบริหารและพัฒนาองค์กร และสอดคล้องกับสุพิน ศรีสะอาด (2558 : น.73) สหกรณ์กำหนดข้อบังคับโดยไม่ขัดต่อพระราชบัญญัติสหกรณ์ และควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามข้อบังคับ คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบและมติที่ประชุมใหญ่ที่บังคับใช้อย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งดำเนินงานเพื่อประโยชน์ของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายด้วยความเป็นธรรม สหกรณ์แต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงาน/ทีมงาน เพื่อสร้างระบบการทำงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลและปรับเข้ากับพื้นฐานสหกรณ์ ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย คำนึงถึงสมาชิกเป็นอันดับแรก และสร้างความร่วมมือในหมู่เจ้าหน้าที่ให้เปิดใจยอมรับนโยบายและขอบเขตหน้าที่ให้ปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตน มีการกำหนดตัวชี้วัดและประเมินผลการ



การประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 10

The 10th STOU National Research Conference

ปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่ ระยะเวลาที่ 2 ระหว่างเข้ารับการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล สหกรณ์สร้างระบบงาน/เวลา/บุคลากร ดังนี้ ระบบงานด้านการจัดเก็บรวบรวมเอกสารจัดเก็บในตู้เอกสารที่แบ่งแยกเป็นหมวดหมู่ และจัดเก็บด้วยไฟล์ในคอมพิวเตอร์ ด้านบุคลากรจัดระบบโดยการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบตามหลักธรรมาภิบาลแต่ละหลัก และออกคำสั่งแต่งตั้งให้คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการดูแลรับผิดชอบจัดเตรียมเอกสารหลักฐานในแต่ละหลัก ด้านระบบการนำเสนอและตอบข้อซักถาม โดยให้คณะกรรมการ ร่วมกับฝ่ายจัดการที่รับผิดชอบในแต่ละหลักการนั้นตอบข้อซักถามผู้ประเมิน สอดคล้องกับอัจฉราภรณ์ ชูวงศ์ (2559 : น.84) ในการทำงานยังมีข้อจำกัดด้านบุคลากรที่ไม่เพียงพอทั้งเชิงปริมาณและเชิงทักษะการปฏิบัติงานค่อนข้างมาก จึงจำเป็นต้องพัฒนาทักษะ และเพิ่มปริมาณบุคลากรในการปฏิบัติงาน ซึ่งการประเมินควรประเมินที่ละ 5 หลัก หรือ 4 หลัก ด้านผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล สหกรณ์ออมทรัพย์ครูตาก จำกัด “ผ่าน” การประเมินเป็น “สหกรณ์สีขาว” สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด และสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด “ไม่ผ่าน” การประเมิน และระยะที่ 3 หลังการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล สหกรณ์รายงานผลการประเมินธรรมาภิบาลต่อที่ประชุมคณะกรรมการและที่ประชุมใหญ่เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบ ร่วมวิเคราะห์หาสาเหตุ วิธีการแก้ไขให้มีผลการประเมินที่ดีขึ้น

2. แนวทางการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดตาก

จากปัญหายุ่งยากเกี่ยวกับการสหกรณ์ที่ได้สร้างความเสียหายอย่างใหญ่หลวง พบว่าปัญหานั้นเกิดจาก “การขาดการบริหารกิจการที่ดี” ดังนั้น ธรรมาภิบาลจึงเป็นเสมือนเครื่องมือชนิดหนึ่งที่จะช่วยในการลดความเสียหายเหล่านั้น แนวทางการขับเคลื่อนธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืนมีการเชื่อมโยงกับหลายส่วน ดังนี้ 1) ด้านสหกรณ์ ควรเปิดมุมมองใหม่เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีในการนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน กำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายแล้วจัดกระบวนการบริหารจัดการ โดยทบทวนพันธกิจ วิสัยทัศน์และจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องหลักธรรมาภิบาลทั้ง 9 หลัก ให้ครอบคลุมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย แล้วสื่อสารสร้างความเข้าใจและบูรณาการค่านิยมร่วมที่พึงประสงค์ให้เข้ากับการบริหารงานสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม สอดคล้องกับนพพร อยู่สบาย (2556 : บทคัดย่อ) พบว่า สหกรณ์ควรปรับปรุงด้านการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารจัดการ พัฒนาการประชาสัมพันธ์ข่าวสาร สร้างความเข้าใจให้กับสมาชิกอย่างทั่วถึงด้วยการสื่อสารแบบสองทาง กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานให้ชัดเจน เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบสามารถตอบสนองสมาชิกได้เป็นอย่างดี ด้านคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ ใช้การสร้างคน สร้างทีมงานอย่างมีระบบ แล้วจัดทำตัวชี้วัดและเป้าหมายการดำเนินงานร่วมกัน มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีระบบเชื่อมโยงกับระบบงานและระบบการให้โทษอย่างเป็นธรรม ตลอดจนมีการยกย่องชมเชย ประกาศเกียรติคุณ และรายงานผลการดำเนินงานผ่านที่ประชุมคณะกรรมการประจำเดือนเป็นประจำ วิเคราะห์ผลจากการประเมินตามเกณฑ์ที่ได้คะแนนประเมินต่ำ หาสาเหตุ แนวทางการแก้ไขเพื่อปรับปรุง พัฒนาให้ดีขึ้น ดังนั้น คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์คือผู้นำองค์กร ต้องตระหนักและใส่ใจให้ความสำคัญนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารและพัฒนาสหกรณ์อย่างจริงจัง ตลอดจนความซื่อสัตย์ สุจริตและความเสียสละของคณะกรรมการสหกรณ์เป็นเรื่องสำคัญที่สุด เมื่อเจ้าหน้าที่และสมาชิกได้เห็นจะนำไปสู่ความไว้วางใจสหกรณ์และเกิดความร่วมมือ การมีส่วนร่วมและนำพาสหกรณ์ประสบความสำเร็จตามแผนงานที่วางไว้ 2) ด้านเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนโครงการสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ดังนั้นควรศึกษาทำความเข้าใจในสาระสำคัญของหลักเกณฑ์ธรรมาภิบาลในแต่ละหลักการอย่างถ่องแท้ และประสานงาน แนะนำ ส่งเสริม ให้ความรู้ ความเข้าใจในนโยบาย เป้าประสงค์ของโครงการให้คณะกรรมการและฝ่ายจัดการเกิดการยอมรับและเข้าร่วมโครงการฯ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง และกำกับ ติดตาม เป็นที่ปรึกษา ให้ความช่วยเหลือทั้งด้านวิชาการ งานเอกสาร องค์ความรู้ให้แก่คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ รวมทั้งติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานของสหกรณ์ 3) ด้านคณะกรรมการตรวจสอบธรรมาภิบาล ต้องมีความรู้ ทำความเข้าใจแนวคิด และเกณฑ์การ



การประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 10

The 10th STOU National Research Conference

ประเมินแต่ละหลักอย่างถ่องแท้ ระหว่างการประเมินพิจารณาจากเอกสาร หลักฐานที่ปรากฏร่วมกับการสอบถามเจ้าหน้าที่ร่วมด้วย และสำคัญที่สุดคือปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อตรง ไม่เอนเอียง ยึดเอกสารหลักฐานที่ประจักษ์ และมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติหน้าที่

ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยใช้

1. **กรมส่งเสริมสหกรณ์** ควรศึกษาทบทวนหลักเกณฑ์การประเมินด้านการใช้หรือปรับเปลี่ยนภาษาที่เข้าใจง่ายขึ้นและเอกสารประกอบการประเมินที่มีเนื้อหาสาระคล้ายกัน เพื่อหลีกเลี่ยงการเกิดความซ้ำซ้อนในการเตรียมการประเมินและการตรวจประเมิน เช่น มีหมายเหตุประกอบท้ายเกณฑ์ ตัดเกณฑ์การพิจารณาข้อที่คล้ายกัน ตลอดจนพัฒนาสื่อที่ทันสมัยเผยแพร่บนโซเชียลเน็ตเวิร์ค เพื่อให้เกิดความเข้าใจในหลักเกณฑ์และสาระสำคัญของเกณฑ์การประเมินได้ง่ายขึ้น จัดสรรงบประมาณให้กับสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกิจกรรมการขับเคลื่อนธรรมาภิบาลในสหกรณ์อย่างเพียงพอและกำหนดแผนพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรและส่งเสริมสมรรถนะบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ให้มีความสามารถหรือเกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านธรรมาภิบาล

2. **ผู้บริหารสหกรณ์** ควรตระหนักและให้ความสำคัญด้านการกำหนดนโยบาย/ทิศทางองค์กรที่ชัดเจน เพื่อมุ่งสู่การเป็นสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ดังนี้ 1) ตั้งเป้าหมายของการดำเนินงานที่ชัดเจน โดยนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน 2) ทบทวนพันธกิจ วิสัยทัศน์ จัดทำแผนยุทธศาสตร์/แผนกลยุทธ์/กำหนดนโยบาย/แผนงานที่มาจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด เพื่อเป็นกรอบในการปฏิบัติงาน 3) กำหนดจรรยาบรรณของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์ 4) ส่งเสริม สนับสนุน สร้างความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรม/โครงการเกี่ยวกับธรรมาภิบาลและควรจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้ในการขับเคลื่อนธรรมาภิบาลอย่างเพียงพอ 5) จัดทำคำสั่ง กำหนดตัวชี้วัดแก่เจ้าหน้าที่ และให้ฝ่ายจัดการนำเสนอผลการดำเนินงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการเป็นประจำ และเปรียบเทียบแผนงานกับผลงานที่ปฏิบัติ รวมถึงมีการแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นแบบบูรณาการ 6) พัฒนาในเรื่องการควบคุมภายใน เพื่อให้ได้ผลการประเมินการควบคุมภายในระดับที่สูงขึ้นและ 7) สร้างระบบโปร่งใสและการให้โทษ ได้แก่ ยกย่อง ชมเชย ให้งานแก่เจ้าหน้าที่ตามความเหมาะสมที่ร่วมขับเคลื่อนธรรมาภิบาลในสหกรณ์เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

3. **คณะทำงานตรวจประเมินธรรมาภิบาล** ควรศึกษาความเป็นสหกรณ์ซึ่งแตกต่างกับองค์กรทางธุรกิจหรือองค์กรภาครัฐ เพื่อให้เข้าใจในบริบทของสหกรณ์มากยิ่งขึ้น และมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ ไม่เอนเอียง หรือมีอคติในการประเมิน

4. **เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์** ควรศึกษาข้อมูลพื้นฐาน ผลการดำเนินงานย้อนหลังของสหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการฯ เพื่อให้ทราบบริบทของสหกรณ์ในการจะเข้าแนะนำ ส่งเสริม ให้ตรงกับสถานการณ์ปัจจุบันและศึกษาหลักธรรมาภิบาล หลักเกณฑ์แนวทางปฏิบัติให้เข้าใจถ่องแท้ ตลอดจนทุ่มเทกำลังกายและใจ ให้ความช่วยเหลือเพื่อผลักดันสหกรณ์ให้มีกระบวนการพัฒนาการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในองค์กรอย่างทั่วถึงและครอบคลุมทุกฝ่าย

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเรื่องการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลในการบริหารของสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นบรรทัดฐานในการบริหารจัดการสหกรณ์อื่น ๆ ที่สนใจ

2. ควรมีการศึกษาวิจัยการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์ทุกประเภทและทุกขนาด

3. ควรมีการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการขับเคลื่อนสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาลของสหกรณ์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพสหกรณ์



การประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 10

The 10th STOU National Research Conference

4. ควรมีการศึกษาความพึงพอใจสมาชิกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลในการขับเคลื่อนบริหารงานสหกรณ์ เพื่อให้ทราบถึงความเป็นธรรมาภิบาลของสหกรณ์และภาพลักษณ์ของสหกรณ์ในมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เอกสารอ้างอิง

กรมส่งเสริมสหกรณ์.(2561). คำแนะนำสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล.กรุงเทพมหานคร :กองพัฒนาสหกรณ์ด้านการเงินและร้านค้า.

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. (2563). รายงานผลการดำเนินการและฐานะการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ ประจำปี 2562. สืบค้น

เมื่อวันที่ 24 กันยายน 2563 จากhttps://statistic.cad.go.th/download/report_info/62/save_2_62.pdf

ชาทินะ ปือราเฮง. (2556). การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดยะลา (การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.

นวพร อยู่สบาย. (2556). การพัฒนาการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์การเกษตรหุบ กะพง จำกัด.

(การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.(2561). ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ หน่วยที่ 8 – 15.

นนทบุรี. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

สหกรณ์ออมทรัพย์ครุฑาก จำกัด.(2562). รายงานกิจการประจำปี 2562. ตาก. สหกรณ์ออมทรัพย์ครุฑาก

สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34 จำกัด.(2562). รายงานกิจการประจำปี 2562. ตาก. สหกรณ์ออมทรัพย์

ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 34

สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด.(2562). รายงานกิจการประจำปี 2562. ตาก. สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขตาก จำกัด

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดตาก.(2562). รายงานผลการประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล ประจำปี 2562 จังหวัดตาก. ตาก

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.(2552). คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาล

ของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance Rating). กรุงเทพฯ. สำนักพิมพ์ฟรีเมียร์ โปร

สุพิน ศรีสะอาด. (2558). การนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดลำพูน

(การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.

อัจฉราภรณ์ ชวงษ์.(2559). คุณภาพการให้บริการสมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์นาวิกโยธิน.

(งานนิพนธ์มหาบัณฑิตรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.