

# Chapter

# 8

## ทฤษฎีฐานรากของความหมายและ ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพของการดำเนินงาน สหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพ\*

Grounded Theory of Meanings  
and Qualitative Indicators of  
Savings Cooperative Operation Efficiency

ประสพชัย พสุนนท์\*\*

สุดา ตระการเถลิงศักดิ์\*\*\*

วลัยลักษณ์ อัครธีรวงศ์\*\*\*\*

พิทักษ์ ศิริวงศ์\*\*\*\*\*

- \* บทความวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ในการศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
- \*\* นักศึกษาปริญญาเอกหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
- \*\*\* รองศาสตราจารย์ ดร. ภาควิชาสถิติ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร (อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก)
- \*\*\*\* รองศาสตราจารย์ ดร. สาขาวิชาสถิติ คณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง (อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม)
- \*\*\*\*\* คณบดีและรองศาสตราจารย์ ดร. ประธานคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

## บทนำ

ในปี 2458 นโยบายแห่งรัฐของประเทศไทยเห็นสมควรนำวิธีการสหกรณ์เข้ามาช่วยพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าทัดเทียมนานาชาติโดยเฉพาะในภาคการเกษตรโดย พระราชวรวงศ์เธอ กรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ พระบิดาแห่งการสหกรณ์ไทยได้ทรงตั้งสหกรณ์แห่งแรก คือ สหกรณ์วัดจันทร์ ไม่จำกัดสินใช้ ณ ตำบลวัดจันทร์ อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2459 และทรงเป็นนายทะเบียนสหกรณ์รับจดทะเบียนเป็นสหกรณ์แห่งแรก และเมื่อวันที่ 9 ตุลาคม 2527 ที่ประชุมคณะรัฐมนตรีมีมติกำหนดให้วันที่ 26 กุมภาพันธ์ ของทุกปีเป็น “วันสหกรณ์แห่งชาติ” ดังนั้น ในปี 2559 จึงเป็นวาระครบ 100 ปีสหกรณ์ไทย และในปี 2555 เป็นปีสากลแห่งการสหกรณ์

ช่วงหลายปีที่ผ่านมาประเทศไทยพยายามขับเคลื่อนให้การสหกรณ์เป็นวาระแห่งชาติและตามกฎหมายกระทรวงกำหนดประเภทสหกรณ์ (ราชกิจจานุเบกษา, เล่ม 122 ตอนที่ 63 ก) แบ่งสหกรณ์ออกเป็น 7 ประเภท คือ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ประมง สหกรณ์นิคม สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์บริการ สหกรณ์ออมทรัพย์ และสหกรณ์เครดิตยูเนียน

สำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์ซึ่งเป็น 1 ใน 7 ประเภทของสหกรณ์เป็นองค์กรอิสระของบุคคลซึ่งร่วมกันด้วยความสมัครใจเพื่อสนองความต้องการทางการเงิน และมีจุดหมายร่วมกันทางเศรษฐกิจสังคมและวัฒนธรรมสมาชิกเกิดจากการรวมกลุ่มบุคคลในหน่วยงานเดียวกันรวมกลุ่มอาชีพ หรืออาศัยอยู่ในท้องถิ่นเดียวกัน เพื่อจัดตั้งเป็นสหกรณ์ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ด้วยวัตถุประสงค์ส่งเสริมให้สมาชิกออมทรัพย์อย่างต่อเนื่องและให้ความช่วยเหลือด้านการเงินแก่สมาชิกที่มีความจำเป็นหรือเพื่อการอันเป็นประโยชน์บนพื้นฐานค่านิยมของการช่วยตนเอง ความรับผิดชอบต่อตนเองความเป็นประชาธิปไตยความเสมอภาคความเที่ยงธรรม และความเป็นธรรมและความเป็นเอกภาพซึ่งใช้หลักการและวิธีการสหกรณ์เป็นแนวทางในการดำเนินงานอันจะช่วยแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิกให้อยู่ดีมีสุขโดยการช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, 2556; จิรนนท์ วิสัยศรี, กาญจนี กังวานพรศิริ และลัดดา พิศาลบุตร, 2554)

การดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในปี 2555 (ข้อมูล ณ วันที่ 30 กันยายน 2555) มีจำนวนสหกรณ์ตามทะเบียนทั้งหมด 1,412 แห่ง ส่วนใหญ่ของสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นชนชั้นกลางที่มีรายได้ประจำ ตลอดช่วงเวลา 10 ปีที่ผ่านมา พบว่า การดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์มีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว และต่อเนื่องตลอดโดย ร้อยละ 92.04 ของสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่ ถึงใหญ่มาก การดำเนินธุรกิจโดยรวมเป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 1.42 ล้านล้านบาทต่อปี (หรือเฉลี่ยเท่ากับ 118,493 ล้านบาทต่อเดือน) หากเปรียบเทียบกับระบบธนาคารพาณิชย์ จะพบว่าสินทรัพย์ในระบบสหกรณ์ออมทรัพย์คิดเป็นร้อยละ 12.53 ของสินทรัพย์รวมในระบบธนาคารพาณิชย์ (กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, 2556) จะเห็นได้ว่าสหกรณ์ออมทรัพย์เติบโตอย่างรวดเร็วมาก โดยเฉพาะในช่วงปี 2551 – 2555 ที่มียอดการให้สินเชื่อเพิ่มขึ้นเป็น 2 เท่า สินทรัพย์โตขึ้นร้อยละ 76 มีเงินรับฝากจากสมาชิกเกือบ 4.5 แสนล้านบาท และมีส่วนของทุนเรือนหุ้นที่มาจาก การซื้อหุ้นของสมาชิกอีก 6 แสนล้านบาท รวมแล้วมีสินทรัพย์ร่วม 1.5 ล้านล้านบาท เทียบขนาดได้กับธนาคารออมสิน

จะเห็นได้ว่า กิจการสหกรณ์นั้น จะต้องใช้เวลาในการดำเนินการที่ยาวนาน เพื่อสร้างความมั่นคงและความน่าเชื่อถือ แต่หากสหกรณ์มีการดำเนินการที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือไม่เป็นไปตามหลักการที่ถูกต้อง อาจสร้างความเสียหายได้อย่างมาก และความเสียหายที่เกิดขึ้นนี้อาจส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ และมีผลกระทบในวงกว้างต่อสมาชิกของสหกรณ์ ต้องใช้งบประมาณของหน่วยงานรัฐในการฟื้นฟูให้กิจการสหกรณ์สามารถดำเนินการต่อไปได้ ดังพระดำรัสเปรียบเปรยงานสหกรณ์ของนายทะเบียนสหกรณ์พระองค์แรกและพระบิดาแห่งการสหกรณ์ไทย ความว่า “งานสหกรณ์ เวลาเป็น เป็นช้าๆ แต่เวลาตาย ตายเร็วที่สุด เมื่อตายแล้วศพจะเป็นข้าง ไม่ใช่ศพหนู”

แนวทางหนึ่ง ในการป้องกันและพัฒนาระบบสหกรณ์ออมทรัพย์ให้มีการดำเนินการอย่างยั่งยืน คือ การประเมินประสิทธิภาพของสหกรณ์ ขึ้นตอนเริ่มต้นที่สำคัญมากขึ้นตอนหนึ่งในการประเมินประสิทธิภาพ คือ การคัดเลือกตัวชี้วัด (Indicators) เหล่านั้นอย่างเหมาะสม โดยทั่วไปสามารถแบ่งประเภทตัวชี้วัดอย่าง

กว้างๆ เป็นตัวชี้วัดเชิงคุณภาพและตัวชี้วัดเชิงปริมาณ (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2552) จากการทบทวนวรรณกรรมและข้อเท็จจริงในการประเมินประสิทธิภาพของ สหกรณ์นิยมใช้ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ พบได้จากประกาศกรมส่งเสริมสหกรณ์ 3 ครั้ง เรื่อง กำหนดมาตรฐานสหกรณ์ ลงวันที่ 13 ธันวาคม 2545 ลงวันที่ 28 มีนาคม 2551 และลงวันที่ 23 มิถุนายน 2553 (สำนักส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์, 2554) หรือพัฒนาระบบประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ ตามแนวทางของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2552) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดทางการเงิน ที่พิจารณาจากงบทางบัญชี ถึงกระนั้นการพิจารณาเฉพาะตัวเลขทางบัญชี (หรือ ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ) ก็ไม่ใช่จุดหมายทั้งหมดของการประสิทธิภาพดำเนินการของ สหกรณ์ออมทรัพย์ เพื่อให้เป็นไปตามหลักการและวิธีการสหกรณ์ตามเป้าหมายทาง เศรษฐกิจและสังคม ดังนั้น จึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจหากได้มีการจัดทำตัวชี้วัด เชิงคุณภาพเพื่อใช้พิจารณาการดำเนินการของสหกรณ์ออมทรัพย์

ตัวชี้วัดเป็นมาตรวัดระบุทิศทางและตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงโดยสามารถใช้เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จหรือสะท้อนผลการพัฒนาว่าองค์กรสามารถดำเนินการ ได้บรรลุตามเป้าหมายของการพัฒนา ซึ่งมุ่งก่อให้เกิดการพัฒนาที่สมดุลทั้งด้าน เศรษฐกิจสังคมและสิ่งแวดล้อมมากนักน้อยเพียงใดเมื่อเทียบกับช่วงระยะตาม เป้าหมายที่กำหนด (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่ง ชาติ, 2547) ดังนั้น ตัวชี้วัดจึงเป็นเครื่องมือในการจัดการที่สำคัญอย่างหนึ่ง การบริหารในรูปโครงการหรือบริหารองค์การทั้งองค์การภาคเอกชนและภาครัฐ หากการดำเนินงานขาดตัวชี้วัดหรือมีตัวชี้วัดที่ไม่เหมาะสมจะทำให้องค์กรไม่ทราบ ปัญหาที่แท้จริง และอาจจะนำไปสู่ความล้มเหลวของการดำเนินงานได้ ดังนั้น ภายใต้งานภารกิจขององค์การจำเป็นที่จะต้องมิตัวชี้วัดการดำเนินงานที่ชัดเจนเพื่อให้การดำเนินงานขององค์การมีประสิทธิภาพ

ผู้วิจัยมีความสนใจใช้การวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) ร่วมกับระเบียบวิธีทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) ต่อการทำความเข้าใจ ความหมายของคำว่า “ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์” และ “อะไร คือ ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพของประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์

ออมทรัพย์” ผลจากการวิจัยจะทำให้ได้ข้อเสนอแนะเชิงทฤษฎี ข้อเสนอแนะในการนำไปปฏิบัติ ตลอดจนได้เห็นมุมมองของการดำเนินงานเพื่อใช้ในการพัฒนางานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อค้นหาความหมายของประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์
2. เพื่อสร้างทฤษฎีฐานรากของตัวชี้วัดเชิงคุณภาพในการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพของสหกรณ์ออมทรัพย์

### วิธีดำเนินการวิจัย

#### การออกแบบการวิจัย

การออกแบบการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ขยายขอบเขตและประยุกต์ใช้การออกแบบการวิจัยตามแนวทางของประสพชัย พสุนนท์ และพิทักษ์ ศิริวงศ์ (2556) ในการวิจัยเรื่อง “ประสิทธิภาพและ गुญแจแห่งความสำเร็จในการดำเนินการสหกรณ์การเกษตร: การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก” กล่าวคือ การวิจัยนี้เป็นวิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีวิทยาการทฤษฎีฐานราก ผู้วิจัยใช้กระบวนการตีความนิยม (Interpretivism) และการสร้างสรรค์นิยม (Constructivism) ตามแนวทางของ Charmaz (2006) เพื่อค้นหาความหมายหรือทฤษฎีใหม่จากทัศนะของผู้ให้ข้อมูลหลักและการสุ่มตัวอย่างเชิงทฤษฎี (Theoretical Sampling) โดยเป็นออกแบบการวิจัยให้เป็นไปตามธรรมชาติในชีวิตประจำวัน อย่างไรก็ตามวิธีวิทยาการทฤษฎีฐานรากนั้นเหมาะสมต่อการทำความเข้าใจในวิถีคิด มุมมอง และทัศนะของผู้ให้ข้อมูลในเรื่องที่ตนเองมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ โดยท้ายที่สุด สามารถนำไปสู่การสร้างทฤษฎีจากข้อมูลเหล่านั้นได้ (Strauss and Corbin, 1990)

## ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา เป็นการทำความเข้าใจถึงประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ประกอบด้วย 2 มิติ คือ 1) การให้ความหมายหรือนิยามของสหกรณ์ออมทรัพย์ที่การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และ 2) การสร้างตัวชี้วัดเชิงคุณภาพของสหกรณ์ออมทรัพย์เพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ

2. ขอบเขตด้านองค์การเลือกศึกษาเฉพาะสหกรณ์ออมทรัพย์ โดยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักที่สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับความหมายและตัวชี้วัดเชิงคุณภาพของประสิทธิภาพการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์ ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎี

3. ขอบเขตด้านแนวคิดและทฤษฎี แนวคิดและทฤษฎีที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการวิจัยเอกสารเพื่อนำมาถ่วงน้ำหนักในการจัดทำตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ ได้แก่ 1) Balanced Scorecard (Kaplan and Norton, 1992) 2) Benchmarking (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2552) 3) 7S ของ McKinsey (Waterman Peters and Philips, 1980) 4) การจัดการคุณภาพโดยรวม (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2552) 5) ชิกส์ชิกมา (สุรัตน์ดา คิตถุก, 2553) 6) แนวทางการบริหารบ้านเมืองที่ดี (ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542) 7) เศรษฐกิจพอเพียง (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2552; พรชัย เจตตามาน, 2556; สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2557) และ 8) SMART (Zairi, 1998; กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, 2552)

4. ขอบเขตด้านระยะเวลา ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ คือ เดือนกุมภาพันธ์ ถึงพฤษภาคม 2558

### ผู้ให้ข้อมูลหลักและการเลือกตัวอย่างเชิงทฤษฎี

การเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก บุคคล และองค์การในการวิจัย เพื่อศึกษาการให้ความหมายและสร้างตัวชี้วัดเชิงคุณภาพของการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์ ผู้วิจัยได้เลือกตัวอย่างเชิงทฤษฎีภายใต้หลักการสำคัญ คือ ผู้ให้ข้อมูลมีความสอดคล้องและตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยโดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้รับการยอมรับในแวดวงการสหกรณ์ของประเทศไทย
2. ข้าราชการของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์และกรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ที่มีประสบการณ์ทำงานเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์ ไม่น้อยกว่า 20 ปี
3. คณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาที่มีประสบการณ์สอนในรายวิชาการสหกรณ์หรือวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ หรือเป็นผู้บริหารกิจการสหกรณ์ออมทรัพย์ในสถาบันอุดมศึกษา
4. ฝ่ายจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีประสบการณ์การทำงานไม่น้อยกว่า 20 ปี

เนื่องจากผู้ให้ข้อมูลหลักทั้ง 4 กลุ่มนั้น เป็นบุคคลมีความรู้ ความเข้าใจ และเชี่ยวชาญในกิจการสหกรณ์ออมทรัพย์ โดยสามารถให้สัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึก (In-depth Interview) และแสดงการมีส่วนร่วมต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ (Participant) ได้อย่างชัดเจนและลุ่มลึก เพื่อใช้ในการสร้างทฤษฎีที่ต้องการศึกษา (Patton, 1990)

ผู้วิจัยใช้แบบแผนการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ร่วมกับการเลือกตัวอย่างแบบสโนว์บอล (Snowball Sampling) (ประสพชัย พสุนนท์, 2555) ในการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักและกลุ่มตัวอย่างเชิงทฤษฎี กล่าวคือ ผู้วิจัยได้ค้นหาผู้ทรงคุณวุฒิจากทำเนียบนักสหกรณ์แห่งชาติที่จัดทำและเผยแพร่โดยกรมส่งเสริมสหกรณ์ อีกทั้งผู้วิจัยมีความคุ้นเคยกับข้าราชการที่รับผิดชอบเกี่ยวกับสหกรณ์มาไม่ต่ำกว่า 20 ปี รวมถึงคณาจารย์ที่สอน วิจัย และบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ในสถาบันอุดมศึกษาโดยที่บุคคลเหล่านั้นมีความรู้ความเชี่ยวชาญ

และประสบการณ์ในกิจการสหกรณ์เป็นอย่างดี สามารถให้ความหมายและตัวชี้วัด การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพของสหกรณ์ออมทรัพย์ได้เป็นอย่างดี ในส่วน ของฝ่ายจัดการนั้นได้คัดเลือกจากผลการคัดเลือกสหกรณ์และนักสหกรณ์ดีเด่น ที่ประกาศโดยกรมส่งเสริมสหกรณ์ ร่วมกับการพิจารณาจากผลงานของสหกรณ์ ที่ได้รับการยอมรับในวงการสหกรณ์และคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้วิจัยใช้แนวทางของ Macmillan (1971) ในการกำหนดจำนวนผู้ให้ข้อมูล หลักไว้ที่ไม่น้อยกว่า 17 ท่าน เพราะอัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อน (Error) จะมีค่าน้อยมากกระทั่งคงที่ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใช้ผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 24 ท่าน โดยแบ่งเป็นกลุ่มละ 6 ท่าน โดยผู้วิจัยได้ขอความร่วมมือในการประสานงาน เพื่อเข้าไปเก็บข้อมูลการวิจัย นอกจากนี้ เมื่อผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ เชิงลึก กลุ่มตัวอย่างบางท่านได้แนะนำและประสานงานให้สัมภาษณ์กับ กลุ่มตัวอย่างคนอื่นๆ โดยได้เก็บข้อมูลทั้งหมด 24 ท่าน ประกอบด้วยบุคคลต่างๆ ดังนี้ คือ นักสหกรณ์แห่งชาติ ประชาชนสหกรณ์ รองอธิบดี ผู้เชี่ยวชาญ และ ผู้อำนวยการระดับกรมอธิบดีรองอธิบดี รองอธิการบดี คณบดี คณาจารย์ผู้สอน ในสถาบันอุดมศึกษา ประธานคณะกรรมการสหกรณ์ออมทรัพย์ ผู้จัดการ และ รองผู้จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ และผู้บริหารสันนิบาตสหกรณ์

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ตัวผู้วิจัย เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการวิจัยเชิงคุณภาพโดยต้องมีความไว ต่อทฤษฎี (Theoretical Sensitivity) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเตรียมตัวในส่วนของการความรู้ ต่างๆ ด้วยการศึกษารายงาน แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ประสิทธิภาพและการดำเนินงานของสหกรณ์ และจัดเตรียมแนวคำถามในการวิจัย ที่สร้างจากกรอบแนวคิดการวิจัยใช้คำถามปลายเปิด รวมไปถึงการเข้าร่วมสังเกต ในการดำเนินงานสหกรณ์และพูดคุยกับผู้ที่เกี่ยวข้องในส่วนของการวิจัย อื่นๆ ผู้วิจัยได้เตรียมเครื่องบันทึกเสียง เครื่องบันทึกภาพ สมุดจด และปากกา ในเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยภาคสนาม



### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการวิจัยและเก็บข้อมูล 3 วิธีการ ดังนี้

1. การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 24 ท่าน เพื่อนำข้อมูลไปสร้างทฤษฎีฐานราก (Creswell, 1998) โดยผู้มีบทบาทหลักในการเก็บข้อมูล คือ ผู้วิจัยด้วยการใช้แนวคำถามการสัมภาษณ์ (Interview Guide)

2. การสังเกตและจดบันทึก (Observation and Field-note) ผู้วิจัยเข้าไปศึกษาข้อมูลด้วยการสังเกตโดยเลือกใช้วิธีการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม โดยผู้วิจัยได้รับการอนุญาตให้บันทึกเสียงการสนทนาด้วยเครื่องบันทึกเสียงทุกครั้ง โดยให้ความสำคัญกับน้ำเสียงและคำพูดประกอบการสังเกตท่าทางและมีการจดบันทึกในประเด็นสำคัญระหว่างการสัมภาษณ์ที่จำเป็นต่อการสร้างทฤษฎีโดยพยายามจัดการข้อมูลในรูปแบบความคิดและโครงสร้างต่างๆ

3. การวิจัยเอกสารเป็นการเตรียมตัวทั้งก่อนและระหว่างการเก็บรวบรวมข้อมูลรวมถึงภายหลังที่เก็บข้อมูลแล้ว เป็นการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยจากหลายแหล่ง (Theoretical Triangulation) และบางครั้งกลุ่มตัวอย่างเชิงทฤษฎีได้มอบเอกสารที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่อการวิจัย เช่น คู่มือการประเมินประสิทธิภาพ รายงานประจำปี งบการดำเนินงาน เป็นต้น

### จริยธรรมในการวิจัย

เนื่องจากการวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่ต้องการค้นหาความหมายและตัวชี้วัดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ซึ่งมีผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ อย่างไรก็ตาม ในช่วงระยะเวลาที่เก็บข้อมูลนั้น มีข่าวและข้อเท็จจริงที่ส่งผลเสียต่อระบบสหกรณ์โดยภาพรวมและกระทบในวงกว้าง ผู้วิจัยทราบและตระหนักถึงความอ่อนไหวต่อกรณีดังกล่าว (แม้ไม่ใช่สหกรณ์ออมทรัพย์ แต่ก็มีความใกล้เคียงกันมาก) และให้ความสำคัญต่อจริยธรรมในการวิจัยผู้วิจัยจึงควบคุมขั้นตอนและกระบวนการวิจัย โดยการแจ้งและขออนุญาตต่อผู้ให้ข้อมูลหลักให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูล

(บางกรณีได้ส่งแนวคำถามเพื่อให้พิจารณาก่อนการสัมภาษณ์เชิงลึก) รวมทั้งมีการนัดหมายวันเวลาก่อนสัมภาษณ์ โดยได้ขอให้ต้นสังกัดเป็นผู้ออกหนังสือขอความอนุเคราะห์เพื่อสัมภาษณ์ภายหลังจากนัดหมายวันเวลาและสถานที่เป็นที่เรียบร้อยแล้ว อย่างไรก็ตาม เนื่องจากผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ คณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา และฝ่ายจัดการที่มากประสบการณ์ อาจได้ผลกระทบจากการให้ข้อมูลรวมทั้งอาจจะมีผลต่อการให้ข้อมูลจากกรณีสหกรณ์ที่เป็นข่าว ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอไม่เปิดเผยรายนามของผู้ให้ข้อมูลหลัก

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยงดเว้นการกดดันผู้ให้ข้อมูลหลักโดยพยายามสัมภาษณ์อย่างผ่อนคลาย และพร้อมสัมภาษณ์ใหม่เพิ่มเติม ในกรณีที่ผู้ให้ข้อมูลหลักมีงานด่วนหรือราชการด่วนผู้วิจัยจะใช้วิธีการนัดสัมภาษณ์ภายหลัง นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลหลักบางท่านสะดวกให้สัมภาษณ์ทางโทรศัพท์

การสัมภาษณ์เป็นรูปแบบการถามความเห็นเชิงวิชาการ มีการอภิปราย สอดแทรกการแสดงความคิดเห็น โดยหลีกเลี่ยงประเด็นที่เกี่ยวกับผลประโยชน์และการเมืองทั้งในและนอกหน่วยงาน ผู้ให้ข้อมูลสามารถแสดงความคิดเห็นโดยอิสระ ผู้วิจัยเคร่งครัดต่อหลักการ 5 ประการ ตามแนวทางของเจษฎา นกน้อย (2554) คือ 1) เคารพความเป็นส่วนตัว 2) รักษาความลับ 3) ความยินยอมเข้าร่วมการวิจัย 4) การอธิบายโครงการวิจัยต่อผู้ให้ข้อมูล และ 5) ผลประโยชน์ การแลกเปลี่ยน และการแบ่งปัน

### การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของการวิจัย

การตรวจสอบข้อมูลโดยใช้วิธีการการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) เพื่อยืนยันว่าข้อมูลที่ได้นั้นถูกต้องหรือไม่ โดยพิจารณาจากช่วงเวลา สถานที่ และบุคคลที่แตกต่างกัน และใช้การตรวจสอบสามเส้าด้านผู้วิจัย (Investigator Triangulation) โดยมีผู้ช่วยวิจัยเพื่อเปรียบเทียบข้อมูลให้แน่ใจว่าเหมือนหรือต่างกันหรือไม่ นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังให้ความสำคัญกับการตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theoretical Triangulation) โดยการตรวจสอบข้อมูลเรื่องเดียวกันจากแหล่งข้อมูลหลายแหล่งจากนั้นพยายามสร้างมโนทัศน์ (Concept)

ที่แตกต่างไปจากข้อมูลที่ได้มาแล้ว (Negative Case) จนกระทั่งข้อมูลไม่มีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติม เรียกว่าข้อมูลถึงจุดอิ่มตัว (Theoretical Saturation) และได้ข้อสรุปเชิงทฤษฎี

การใช้วิธีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือแบบสามเส้า ช่วยลดความผิดพลาดในการตีความโดยใช้มุมมองที่หลากหลาย ในการยืนยันความหมายที่ชัดเจนและถูกต้อง (Denzin and Lincoln, 2008) อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยมีความเข้าใจดีต่อการวิจัยเชิงคุณภาพ จึงได้ตัดความคิดและความรู้สึกที่ติดตัวออกเพื่อวางท่าทางให้เป็นส่วนหนึ่งของการสัมภาษณ์ การสนทนา และร่วมกันค้นหาความหมายและตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ (Maykut and Morehouse, 1994) ของการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพของสหกรณ์ออมทรัพย์

### การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดกระทำกับข้อมูล (Data Manipulation) ในการวิจัย เริ่มต้นด้วยการถอดการบันทึกเสียงการสัมภาษณ์จากเครื่องบันทึกเสียง ออกมาในรูปข้อความ โดยบันทึกลงในไฟล์คอมพิวเตอร์แบบคำต่อคำ (Verbatim) ผู้วิจัยอ่านข้อมูลทั้งหมดเพื่อให้เห็นภาพคร่าวๆ จากนั้นจึงใช้โปรแกรม Atlas.ti รุ่นทดลองใช้ช่วยวิเคราะห์ข้อมูล สำหรับการนำเสนอข้อมูลนั้นใช้แนวทางของ Strauss and Corbin (1990) ร่วมกับการแสดงข้อค้นพบในรูปตาราง (Miles and Huberman, 1994) และมีข้อความบรรยายประกอบเพื่อความชัดเจนมากขึ้น

## ผลการวิจัย

ข้อสรุปเชิงทฤษฎีของการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบไปด้วย 1) ความหมายของประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ และ 2) ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพ แสดงดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ข้อสรุปเชิงทฤษฎีจากผลการวิจัย

ความหมาย	องค์ประกอบของตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ
1. สถาบันอันเป็นที่พึงของสมาชิก	1. โครงสร้างการบริหาร
2. สถาบันที่เป็นกระบวนการสหกรณ์	2. การจัดการ
3. สถาบันทางการเงิน	2.1 ภาวะผู้นำ
	2.2 กลยุทธ์
	2.3 บุคลากร
	2.4 กระบวนการ
	3. ระเบียบปฏิบัติ
	4. สินทรัพย์
	5. ความเสี่ยง
6. ความเชื่อมั่นของสมาชิก	
7. ความพอเพียง	

### ความหมายของประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ด้วยการตีความการให้ความหมายของประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ของผู้ให้ข้อมูลหลักโดยเป็นการตีความในแง่ผลลัพธ์ (Output) จากการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพ โดยพบว่าผู้ให้ข้อมูลหลักได้ให้ความหมายของสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพในรูปแบบสถาบันโดยลักษณะของสถาบันแบ่งออกเป็น 3 ความหมาย ดังนี้

1. สถาบันอันเป็นที่พึ่งของสมาชิก ในแง่นี้เป็นความหมายในลักษณะของการรวมกลุ่มของสมาชิกที่มีอาชีพแบบเดียวกัน เป็นการแบ่งปันและช่วยเหลือกันของผู้มีอาชีพเหมือนกัน เป็นการออกร่วมกันซึ่งจะนำมาสู่ความสามัคคีในหมู่คณะช่วยเหลือเกื้อกูลกันในหมู่ผู้มีรายได้น้อย ช่วยในการสร้างความมั่นคงทางการเงินให้กับมวลหมู่สมาชิกและเป็นที่พึ่งทางการเงินในเวลาฉุกเฉิน รวมไปถึงการจัดสวัสดิการที่เป็นประโยชน์ต่อสมาชิก เช่น การให้ทุนการศึกษาต่อบุตรของสมาชิก การมอบค่าใช้จ่ายรายเดือนกับสมาชิกภายหลังการเกษียณ การมอบเงินช่วยเหลือสมาชิกเมื่อประสบภัยธรรมชาติ การจ่ายเงินชดเชยกรณีป่วยหรือประสบอุบัติเหตุในระหว่างการทำงาน เป็นต้น แต่สิ่งที่มีส่วนสำคัญอย่างมากและมีผลต่อความมั่นใจในการสมัครเป็นสมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์ คือ การจ่ายเงินปันผลในอัตราที่สูงกว่าดอกเบี้ยของระบบธนาคารพาณิชย์ทั่วไป และยังมีเงินเฉลี่ยคืนให้กับสมาชิกที่กู้เงินของสหกรณ์เพื่อใช้ในกิจการส่วนตัว ดังนั้น สมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์จึงยึดถือเอาสหกรณ์ออมทรัพย์เป็น “สถาบันอันเป็นที่พึ่งของสมาชิก” ทั้งในเวลาปกติและเวลาฉุกเฉิน

สำหรับผู้มีรายได้น้อยจะชื่นชอบการจ่ายเงินปันผล ส่วนผู้ที่มีรายได้น้อยก็ชอบใจในระบบการเฉลี่ยเงินคืน ในบางสหกรณ์ออมทรัพย์แม้ผู้เป็นสมาชิกจะเกษียณจากงานประจำแล้วก็ตาม ก็ยังคงความเป็นสมาชิกไว้กับสหกรณ์ออมทรัพย์ไว้อย่างมั่นคง แสดงถึงความเชื่อใจต่อการดำเนินงานของสหกรณ์นั้นๆ นอกจากนี้ สหกรณ์ออมทรัพย์ยังมีความสามารถในการร่วมมือกับสถาบันทางการเงินอื่นๆ ในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่เป็นประโยชน์ต่อสมาชิก

เช่น โครงการที่เกี่ยวข้องกับอสังหาริมทรัพย์ การปล่อยกู้ดอกเบียดำ การกำหนดดอกเบี้ยสูงเพื่อระดมทุน เป็นต้น

2. สถาบันที่เป็นกระบวนการสหกรณ์ เป็นการตีความที่เกิดจากลักษณะเด่นของ “กระบวนการสหกรณ์” ที่ก่อเกิดจากการรวมกลุ่มกันของสมาชิกทุกคน เป็นกิจการหรือสถาบันที่ไม่มีใครผูกขาดความเป็นเจ้าของ ไม่สามารถผูกขาดหรือปล่อยถ่ายกิจการในลักษณะของธุรกิจครอบครัวได้ การดำเนินงานของสหกรณ์เกิดจากการประชุมใหญ่ที่สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมตามหลักการประชาธิปไตย ผ่านการออกเสียงในลักษณะหนึ่งคนหนึ่งเสียง แสดงถึงความมีสิทธิมีเสียงเท่ากันโดยไม่ขึ้นกับจำนวนหุ้นหรือเงินฝากที่มีในสหกรณ์ เป็นการรวมกันของบุคคลที่มีอาชีพแบบเดียวกัน เพื่อร่วมกันในการสร้างประโยชน์ทางเศรษฐกิจสังคม และองค์การโดยการช่วยตนเองของสมาชิกและช่วยเหลือกันระหว่างสมาชิก

ด้วยลักษณะเด่นดังกล่าวของกระบวนการสหกรณ์เป็นปัจจัยที่ทำให้สหกรณ์ออมทรัพย์มีส่วนสร้างมั่นคงและความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งเห็นได้ชัดเจนเมื่อเกิดวิกฤติต้มยำกุ้งซึ่งเป็นวิกฤติการทางการเงินในปี 2540 เหตุการณ์ดังกล่าวทำให้สังคมไทยเห็นความสำคัญของกระบวนการสหกรณ์ เพราะเป็นองค์การทางการเงินที่ไม่ได้รับผลกระทบดังกล่าว และบุคคลากรในแวดวงสหกรณ์มีความภาคภูมิใจในการทำงานของสหกรณ์ จวบจนปัจจุบันที่สหกรณ์มีทุนการดำเนินงานรวมทั้งระบบไม่น้อยกว่า 2 ล้านล้านบาท ดังนั้น กระบวนการสหกรณ์จึงเป็นความหมายของการมีประสิทธิภาพในรูปแบบที่ช่วยในการเสริมสร้างระบบเศรษฐกิจของประเทศ

3. สถาบันทางการเงิน การดำเนินการของสหกรณ์ออมทรัพย์ต้องมีกำไร แม้จะไม่ใช่องค์การที่แสวงหากำไรสูงสุด แต่สหกรณ์ออมทรัพย์ควรที่จะสามารถสร้างความสมดุลและการพัฒนาอย่างยั่งยืน สามารถนำผลกำไรจากการดำเนินงานมาสร้างความมั่นคงและมั่นคงให้กับสมาชิกด้วยการปันผลให้กับสมาชิกได้อย่างเป็นธรรม รวมไปถึงการนำกำไรจัดสรรสำรองเพื่อนำไปเป็นสินทรัพย์ของสหกรณ์ มีแผนบริหารความเสี่ยง ให้ความสำคัญต่อสภาพคล่อง และสามารถระดมทุนดำเนินการได้อย่างพอเพียงและเหมาะสม สหกรณ์ออมทรัพย์ต้องบริหารงาน

“เงิน” อย่างมืออาชีพโดยมีความซื่อสัตย์ สามารถปล่อยกู้และตรวจสอบการให้กู้ อย่างสมเหตุสมผล มีระบบตรวจสอบบัญชี และสามารถสร้างวินัยทางการเงินได้ ทั้งกับสมาชิก คณะกรรมการบริหาร และฝ่ายจัดการ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน เหล่านี้ จึงทำให้ความหมายของสหกรณ์ออมทรัพย์อยู่ในลักษณะ “สถาบันทางการเงิน” ที่มีลักษณะเฉพาะแตกต่างไปจากสถาบันการเงินทั่วไป

สหกรณ์ออมทรัพย์ยังต้องเป็นสถาบันการเงินที่ให้ความสำคัญกับสวัสดิการของสมาชิก รวมถึงการจัดสรรงบประมาณในการสนับสนุนหน่วยงานต้นสังกัด หรือเป็นกิจการที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม คำนึงถึงชุมชนและการอยู่ร่วมกัน นอกจากนี้ ยังต้องสร้างเครือข่ายทางการเงินในการให้ความช่วยเหลือและเกื้อกูลกัน ในระหว่างหมู่สหกรณ์โดยมีความพอประมาณและตระรกะทางการเงินที่มีที่มาที่ไปอย่างชัดเจน ก่อให้เกิดการอยู่ร่วมกันอย่างผาสุกในพื้นที่ใกล้เคียงของที่ตั้งของสหกรณ์ โดยมีการแบ่งปันข้อมูลทางการเงินที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน และยังร่วมมือกับสถาบันการเงินต่างๆ ในการสร้างความมีประสิทธิภาพให้กับสหกรณ์ออมทรัพย์

### ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพในการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพของสหกรณ์ออมทรัพย์

จากการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถตีความตัวชี้วัดเชิงคุณภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพ โดยมีทั้งหมด 7 ตัวชี้วัด กล่าวได้ว่า ตัวชี้วัดดังกล่าวเป็นปัจจัยที่สร้างกระบวนการในการเป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ที่ดี และเป็นต้นแบบรายละเอียดดังนี้

**ตัวชี้วัดที่ 1 โครงสร้างการบริหาร (Structure)** เป็นองค์ประกอบหลักของสหกรณ์ในการรวมคณะบุคคล 3 ฝ่าย คือ สมาชิกสหกรณ์ คณะกรรมการบริหาร และฝ่ายจัดการ กล่าวคือ สมาชิกใช้ที่ประชุมประจำปีในการคัดเลือกคณะกรรมการบริหารรวมทั้งตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงาน ในขณะที่คณะกรรมการบริหารก็ถือเป็นโอกาสในการรายงานถึงผลการดำเนินในรอบปีที่ผ่านมา และสามารถชี้แจงถึงอุปสรรคและทำความเข้าใจในประเด็นต่างๆ ต่อสมาชิก คณะกรรมการบริหารจึงเป็นผู้ตัดสินใจแทนมวลหมู่สมาชิกโดยมีฝ่ายจัดการเป็น

ผู้ดำเนินการตามนโยบายที่กำหนดขึ้น ดังนั้น การมีส่วนร่วมในที่ประชุมใหญ่ ด้วยการสื่อสารอย่างมีเหตุผลและสร้างสรรค์จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและคณะกรรมการบริหารควรที่จะต้องมีความรู้ความสามารถควบคู่กับการมีคุณธรรมและธรรมาภิบาลในการดำเนิน

หากประชุมใหญ่สามารถคัดเลือกคณะกรรมการบริหารโดยปราศจากการทุจริต หากมีประสบการณ์ในการบริหารก็จะเป็นเรื่องดีต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ นอกจากนี้ โครงสร้างการบริหารยังต้องมีการกำหนดสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีการกระจายอำนาจอย่างเป็นระบบและคำนึงถึงประโยชน์ของสมาชิกเป็นหลัก โดยต้องเอื้อให้ฝ่ายจัดการสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพและรู้เท่าทันต่อสถานการณ์

**ตัวชี้วัดที่ 2 การจัดการ (Management)** การจัดการเป็นการร่วมมือกันระหว่างคณะกรรมการบริหาร (ซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบาย) ให้กับฝ่ายจัดการ (ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ) ฝ่ายจัดการจึงต้องมีความสามารถและรอบรู้ในวิทยาการจัดการสมัยใหม่ สามารถทำงานเป็นทีม กระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และให้บริการต่อสมาชิกด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถเพื่อให้สมาชิกเกิดความพึงพอใจในการบริการ โดยต้องเน้นการจัดการที่นำไปสู่ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ที่มีประสิทธิภาพ ตัวชี้วัดนี้มีส่วนประกอบ คือ ภาวะผู้นำ กลยุทธ์ บุคลากร และกระบวนการ ดังนี้

**ตัวชี้วัดย่อยที่ 2.1 ภาวะผู้นำ (Leadership)** เป็นการพิจารณาหัวหน้าของฝ่ายจัดการ นั่นคือ ผู้จัดการสหกรณ์ ที่ควรอุทิศตนให้กับกิจการสหกรณ์ ทั้งในเรื่องเวลา ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และการเอาใจใส่ โดยต้องเป็นผู้รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน มีความสามารถในการจัดการความขัดแย้งด้วยความยุติธรรม คำนึงถึงความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน มีคุณธรรม และมีธรรมาภิบาลในการบริหารงาน

**ตัวชี้วัดย่อยที่ 2.2 กลยุทธ์ (Strategy)** เป็นการวางยุทธศาสตร์ขององค์กรว่ามีเป้าหมายในอนาคตเป็นอย่างไร สหกรณ์ที่ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพต้องมีการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานที่ชัดเจนและเป็นระบบ



ครอบคลุมการบริหาร การตลาด การผลิต และการเงิน ด้วยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังรวมถึงการจัดการความรู้สมัยใหม่การมีระบบตรวจสอบและการประเมินประสิทธิภาพกลยุทธ์การดำเนินงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

**ตัวชี้วัดย่อยที่ 2.3 บุคลากร (Staff)** หมายถึง ทีมงานของฝ่ายจัดการ โดยอาจจะมีฝ่ายต่างๆ เช่น ฝ่ายอำนวยการ ฝ่ายสินเชื่อ ฝ่ายสารสนเทศ เป็นต้น ดังนั้น บุคลากรจึงเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการดำเนินของสหกรณ์เพื่อให้ไปสู่เป้าหมาย สหกรณ์ออมทรัพย์จึงต้องมีนโยบายที่ชัดเจนในการบริหารงาน บุคลากรมีการทำงานเป็นทีมและสื่อสารเป็นทีม และเน้นเน้นศักยภาพบุคลากร นอกจากนี้ การมีระบบประเมินผลงานของบุคลากรและการให้รางวัลแก่บุคลากรจะเป็นขวัญกำลังใจต่อผู้ปฏิบัติงาน

**ตัวชี้วัดย่อยที่ 2.4 กระบวนการ (Process)** สหกรณ์ต้องมีกระบวนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับแผนงานและเป็นระบบ มีการสร้างตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ รวมถึงการมีกระบวนการสมัยใหม่ในการจัดการ เช่น การเทียบเคียงกับสหกรณ์อื่น การสร้างองค์การอย่างสร้างสรรค์ การจัดการความรู้ การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมา เป็นต้น สหกรณ์ยังควรมีกระบวนการการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานและมุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพ

**ตัวชี้วัดที่ 3 ระเบียบปฏิบัติ (Agreement)** สหกรณ์ทั้ง 7 ประเภทมีกฎหมายในการกำกับดูแล คือ พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2553 และสหกรณ์แต่ละแห่งสามารถกำหนดระเบียบ ประกาศ และข้อบังคับให้เหมาะสมกับการดำเนินงานของตนได้ ทั้งนี้ ต้องไม่ขัดกับกฎหมายและกฎกระทรวง การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ประกาศ และข้อบังคับ จึงถือเป็นระเบียบปฏิบัติที่สหกรณ์ควรให้ความสำคัญ เพราะเป็นแนวทางในการดำเนินที่นำไปสู่การจัดการที่มีประสิทธิภาพมีการถ่วงดุลและการตรวจสอบอย่างเป็นระบบ ดังนั้น สหกรณ์ต้องมีความเข้าใจในระเบียบปฏิบัติดังกล่าว โดยสามารถปรับใช้ให้เข้ากับสถานการณ์อย่างสมเหตุสมผล คำนึงถึงผลประโยชน์โดยรวมของสหกรณ์และสมาชิก และมีการปรับระเบียบปฏิบัติให้ทันสมัย รวมไปถึงการบังคับใช้อย่าง

เสมอภาค มีการทำความเข้าใจต่อสมาชิกและฝ่ายจัดการ โดยเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงระเบียบปฏิบัติผ่านช่องทางต่างๆ

**ตัวชี้วัดที่ 4 สินทรัพย์ (Asset)** เป็นตัวชี้วัดที่แสดงถึงความมั่นคงในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพของสหกรณ์ โดยที่สหกรณ์ต้องมีแผนในการจัดการสินทรัพย์ที่ชัดเจน โปร่งใส และเป็นระบบ รวมถึงให้ความสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพและคุณค่าในการบริหารสินทรัพย์ มีระบบประเมินการบริหารสินทรัพย์เพื่อให้เกิดความพอเพียงในการลงทุน สามารถจัดหาสินทรัพย์เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการของสหกรณ์ และจัดการให้มีเครือข่ายในการจัดการสินทรัพย์ของสหกรณ์ นอกจากนี้ การตรวจสอบสินทรัพย์และค่าเสื่อมราคาก็เป็นสิ่งทีสหกรณ์ควรวิเคราะห์เพราะจะช่วยให้การวางแผนการบริหารสินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และควรมีการจัดเก็บและจัดการสินทรัพย์อย่างปลอดภัย

สินทรัพย์ยังมีส่วนช่วยให้การดำเนินการของสหกรณ์มีความเจริญก้าวหน้า เพราะเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดประโยชน์ในทางเศรษฐกิจแก่กิจการของสหกรณ์ออมทรัพย์ โดยต้องให้ความสำคัญกับเงินสดและเงินฝากเนื่องจากเป็นสินทรัพย์หมุนเวียน และให้ความสำคัญกับสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนค่อนข้างน้อยเพื่อให้สหกรณ์สามารถรักษาสภาพคล่อง การวิเคราะห์ปริมาณสินทรัพย์และสภาพคล่องจึงเป็นตัวชี้การดำเนินงานที่มีความสำคัญ

**ตัวชี้วัดที่ 5 ความเสี่ยง (Risk)** ตัวชี้วัดด้านความเสี่ยงของการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์ เป็นระบบการจัดการที่นำไปสู่การจัดการที่ยั่งยืนและสมดุล การดำเนินการของสหกรณ์จึงต้องมีนโยบายและแผนบริหารความเสี่ยง โดยมีเครื่องมือการวิเคราะห์ทางการเงินในการจัดการความเสี่ยง เช่น การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน การประเมินประสิทธิภาพของสหกรณ์ การเทียบเคียงกับกิจการสหกรณ์อื่นๆ เป็นต้น นอกจากนี้ การวิเคราะห์นโยบายการลงทุนการทำกำไร และให้ความสำคัญกับความพอเพียงของทุนดำเนินการมีความสำคัญต่อการพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์ ดังนั้น การวิเคราะห์ความเสี่ยงในการดำเนินงานเป็นระยะ และกำหนดเป็นวาระชัดเจนในประเด็นต่างๆ ได้แก่ การมีสภาพคล่องการตรวจสอบการให้สินเชื่อ การสำรองสินทรัพย์และสภาพคล่อง และจัดการความเสี่ยงด้วย

การจัดการความรู้ เพื่อให้สหกรณ์ออมทรัพย์มีประสิทธิภาพในการจัดการความเสี่ยง

**ตัวชี้วัดที่ 6 ความเชื่อมั่นของสมาชิก (Trust)** บุคลากรที่มีความสำคัญต่อความเป็นไปของสหกรณ์ คือ สมาชิก สมาชิกของสหกรณ์มีส่วนในการระดมทุนของสหกรณ์ในรูปหุ้นและเงินฝาก รวมไปถึงเป็นการสะท้อนถึงภาพลักษณ์ของสหกรณ์ ดังนั้น สหกรณ์ต้องมีความสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับสมาชิกทั้งในแง่ของการบริหารหนี้ การระดมทุน (การสะสมหุ้นของสหกรณ์) และการออมความเชื่อมั่นดังกล่าวส่วนหนึ่งขึ้นกับการให้บริการของสหกรณ์มีคุณภาพและประสิทธิภาพ โดยสหกรณ์มีการจัดสรรผลตอบแทนให้กับสมาชิกได้อย่างเหมาะสมและเป็นสิ่งที่ถูกเงินให้กับสมาชิก อย่างไรก็ตาม จำนวนและคุณภาพของสมาชิกก็มีส่วนสำคัญในการมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน รวมถึงสมาชิกต้องยึดมั่นต่อกระบวนการสหกรณ์และมีวินัยทางการเงิน

**ตัวชี้วัดที่ 7 ความพอเพียง (Sufficiency)** หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและอุดมการณ์สหกรณ์มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างมาก คำว่าพอเพียงไม่ได้หมายความว่าไม่มีกำไร แต่หมายถึงการมีกำไรที่เหมาะสม กล่าวคือ การจ่ายปันผลหรือการเฉลี่ยคืนในอัตราที่เหมาะสม ไม่ใช่การพิจารณาจำนวนเงินสูงที่สุด ดังนั้น การดำเนินงานของสหกรณ์ต้องมีความรู้และคุณธรรม มีความพอประมาณในการจัดการทุนและการทำกำไร มีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี และสามารถพึ่งพาตนเองได้ นอกจากนี้ การรวมกลุ่มและสร้างเครือข่ายของสหกรณ์มีส่วนให้การดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปด้วยความราบรื่น สมาชิกและคณะกรรมการบริหารของสหกรณ์เองก็ไม่ควรละโมภ ซื่อสัตย์สุจริต และมีความเข้าใจในปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงผ่านการบริหารจัดการสหกรณ์ที่มีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้

ความพอเพียงของสหกรณ์ต้องมีการผสมผสานกับความรู้ในเรื่องการเงิน การลงทุน การตลาด และการจัดการ เพื่อให้เท่าทันกับสถานการณ์ปัจจุบัน เน้นการทำธุรกิจที่มีความยุติธรรมทั้งต่อตัวสหกรณ์และผู้ที่ทำธุรกิจด้วย รวมไปถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทั้งหมด เพราะหากสังคมและชุมชนมีความมั่นคงและมั่งคั่งย่อมนำมาความมีประสิทธิภาพมาสู่การดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ และในที่สุดก็นำพาการพัฒนาที่ยั่งยืนคืนสู่สังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรมอย่างผาสุก

## ผลการวิจัยที่เป็นข้อค้นพบอื่นๆ

แม้การวิจัยนี้ จะมีวัตถุประสงค์หลักในการสร้างทฤษฎีฐานรากของ ความหมายและตัวชี้วัดเชิงคุณภาพของการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มี ประสิทธิภาพในประเทศไทย จากผู้ให้ข้อมูลหลัก 24 ท่าน แต่ผลจากการวิเคราะห์ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ยังมีข้อค้นพบที่น่าสนใจในบางประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ วัตถุประสงค์หลักของการวิจัย ดังนี้

1. การประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ ไม่สามารถพิจารณาเฉพาะตัวชี้วัดเชิงปริมาณ ในทำนองเดียวกัน การพิจารณา เฉพาะตัวชี้วัดเชิงคุณภาพก็ไม่สามารถสะท้อนความมีประสิทธิภาพการดำเนินงาน ของสหกรณ์ได้ทั้งหมด ดังนั้น การนำตัวชี้วัดทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มาประยุกต์ใช้ร่วมกันจะช่วยให้เห็นประสิทธิภาพทั้ง 3 มิติ คือ สถาบันอันเป็นที่พึ่ง ของสมาชิก สถาบันที่เป็นกระบวนการสหกรณ์ และสถาบันทางการเงิน

2. ควรจะได้มีการจัดกระทำตัวชี้วัดเชิงคุณภาพร่วมกับตัวชี้วัดเชิงปริมาณ เช่น การวิเคราะห์งบการเงินทางการบัญชี การคำนวณอัตราส่วนทางการเงิน เป็นต้น โดยมีกระบวนการคัดเลือกตัวแปรที่สะท้อนความมีประสิทธิภาพเช่นเดียวกับ ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ โดยอาจจะพิจารณาตัวแปรทางการเงิน อาทิ ค่าใช้จ่ายใน การดำเนินงาน ทุนเรือนหุ้น จำนวนสมาชิก กำไร รายได้ เงินลงทุน เป็นต้น

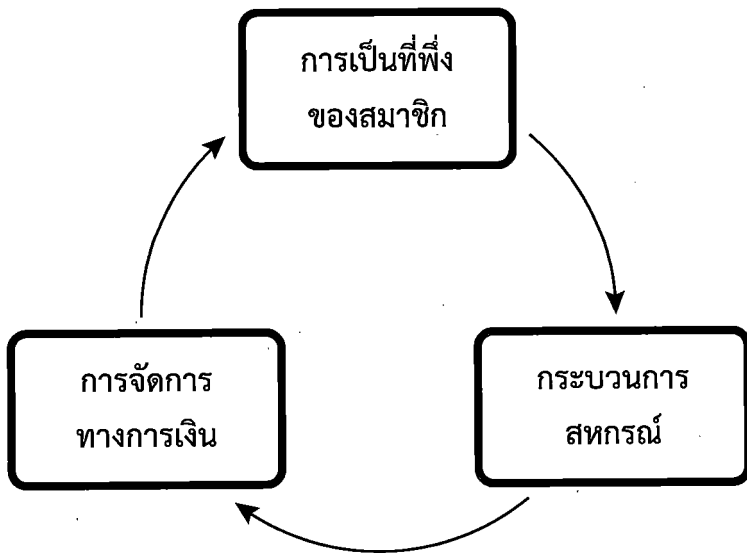
3. ควรมีการพัฒนาตัวชี้วัดการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ เชิงคุณภาพ แล้วนำไปทดลองประเมินโดยผู้รู้หรือผู้เชี่ยวชาญในกิจการสหกรณ์ ออมทรัพย์ที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจง เพื่อพิจารณาคำสอดคล้องของคะแนน ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพเทียบกับตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่ผ่านการตรวจสอบบัญชีโดย หน่วยงานที่น่าเชื่อถือ

4. โดยส่วนใหญ่ ความมีประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ มักจะพิจารณาจากความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรการดำเนินงานได้อย่าง เหมาะสม ตามตัวแบบเชิงตรรกะของการดำเนินงานที่มี 3 มุมมอง คือ ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ปัจจัยกระบวนการ (Process) และปัจจัยผลผลิต (Outputs) กล่าวคือ กระบวนการหรือการดำเนินงานของสหกรณ์นั้นจะมีประสิทธิภาพ เมื่อมีการใช้ ปัจจัยนำเข้าในการสร้างผลผลิตของสหกรณ์

## สรุปผลการวิจัย

สำหรับข้อสรุปเชิงทฤษฎีของการวิจัย มีดังนี้

1. ประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์แสดงออกในรูปแบบของการเป็นสถาบันใน 3 รูปแบบ คือ สถาบันอันเป็นที่พึ่งของสมาชิกสถาบันที่เป็นกระบวนการสหกรณ์ และสถาบันทางการเงิน โดยเป็นการบูรณาการซึ่งกันและกันผ่านส่วนผสมที่ลงตัว กล่าวได้ว่า สหกรณ์ออมทรัพย์เป็นการทำงานร่วมกันของวิธีการการสหกรณ์ (กระบวนการสหกรณ์) ร่วมกับวิธีการของภาคธุรกิจ (สถาบันทางการเงิน) เพื่อประโยชน์ในการพึ่งพาซึ่งกันและกันของเหล่าสมาชิก (สถาบันอันเป็นที่พึ่งของสมาชิก) แสดงได้ดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 ความสัมพันธ์ของความหมายในการมีประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์

2. เมื่อใดก็ตามที่กา  
สมาชิก การดำเนินการนั้น  
ยอมรับในการเป็นสถาบันใน  
เกิดความรัก ความสามัคคี แ

3. เมื่อใดก็ตามที่สห  
ผลการดำเนินการนั้นจะได้รั  
ที่ไม่มีผู้ใดเป็นเจ้าของสห  
ความร่วมมือร่วมใจของสมา  
ขององค์การ ผ่านกระบวนการ  
และอุดมการณ์สหกรณ์จากร

4. สหกรณ์ออมทรัพย์  
การรับฝาก-ถอนเงินให้กับส  
ธุรกรรมทางการเงินอื่นๆ ต  
สหกรณ์ต้องไม่ขาดทุนและตั  
อยู่ได้และคำนึงถึงความพอ  
พัฒนา โดยเน้นความเป็นมือ

5. ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ  
เพราะช่วยเพิ่มความสามารถ  
ประสิทธิภาพ สำหรับสห  
ประสิทธิภาพการดำเนินงาน  
การจัดการ ระเบียบปฏิบัติ  
ความพอเพียง

6. โครงสร้างการบริ  
คือ สมาชิกสหกรณ์ คณะก  
ทำหน้าที่ของตนเองให้ดี จะ  
กำหนดนโยบาย ระบบถ่วงค  
ของสหกรณ์ไม่เป็นตามกลไก

าเนินของสหกรณ์ออมทรัพย์สามารถเป็นที่พึงของ  
นการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดการ  
แบ่งปันของผู้ที่ประกอบอาชีพแบบเดียวกัน ก่อให้  
ช่วยย่นระยะเวลาในการสร้างฐานะให้กับผู้เริ่มทำงาน  
นออมทรัพย์มุ่งมั่นและปฏิบัติตามอุดมการณ์สหกรณ์  
ารยอมรับในการเป็นสถาบันที่มีคุณค่า เพราะการ  
มเพียงลำพัง ดังนั้น การบริหารสหกรณ์จึงอาศัย  
ในการคัดสรรตัวแทนมาทำหน้าที่ในการบริหารงาน  
รที่เป็นประชาธิปไตยและมีการสืบทอดความภูมิไ  
รู้

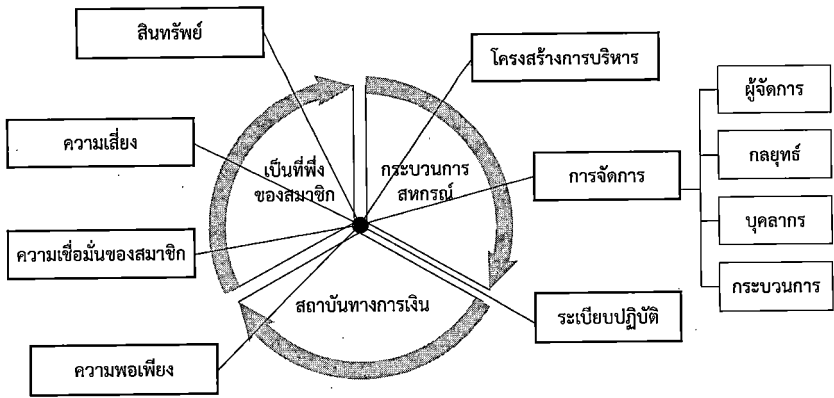
ม่สามารถหลีกเลี่ยงการเป็นสถาบันทางการเงินใน  
ชิก รวมถึงการชำระเงิน การให้สินเชื่อ และการทำ  
ที่กฎหมายกำหนด ดังนั้น ผลการดำเนินงานของ  
เื่อให้เกิดกำไรในปริมาณที่เหมาะสม สามารถดำรงตน  
ยงในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความสมดุลในการ  
ชีพในการบริหารสินทรัพย์อย่างมีธรรมาภิบาล

ารดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์มีความสำคัญ  
นการแข่งขัน การปรับตัวขององค์การ และความมี  
ณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทยควรมีการประเมิน  
เชิงคุณภาพใน 7 ตัวชี้วัด คือ โครงสร้างการบริหาร  
ทรัพย์ ความเสี่ยง ความเชื่อมั่นของสมาชิก และ

รสหกรณ์เป็นการทำงานที่สำคัญของ 3 องค์ประกอบ  
นบริหารสหกรณ์ และฝ่ายจัดการ หากแต่ละฝ่าย  
อให้ความก้าวหน้าในกิจการสหกรณ์ทั้งในแง่การ  
การตรวจสอบ และการจัดการ แต่หากโครงสร้าง  
วจะเป็น อาจจะทำให้เกิดช่องว่างในการทุจริต

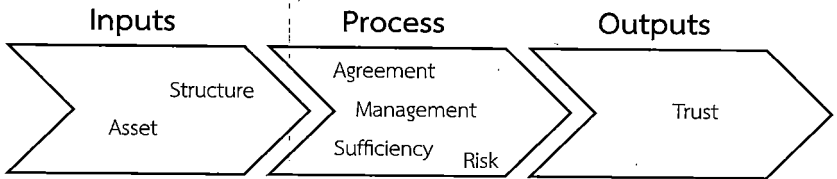
7. ฝ่ายจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์มีส่วนประกอบที่สำคัญ คือ ภาวะผู้นำ กลยุทธ์ บุคลากร และกระบวนการ เมื่อผสานรวมเข้ากับการบริหารความเสี่ยงที่สมเหตุสมผล การจัดการอย่างพอเพียง และการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัดและเสมอภาค ย่อมทำให้การดำเนินการของสหกรณ์สามารถแข่งขันกับองค์กรธุรกิจประเภทอื่นๆ ได้อย่างเท่าเทียม ในบางกรณีสามารถเป็นต้นแบบให้กับองค์กรอื่นๆ เพื่อดำเนินการตามแบบอย่าง

8. สินทรัพย์เป็นผลผลิตที่เป็นรูปธรรมที่เกิดจากการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ ในขณะที่ความเชื่อมั่นของสมาชิกนั้นนับเป็นผลผลิตที่เป็นนามธรรมซึ่งทั้งสินทรัพย์และความเชื่อมั่นของสมาชิกต่างมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน และต่างก็มีส่วนในการเกื้อกูลกันและกันในการผลักดันกิจการของสหกรณ์ออมทรัพย์ ดังนั้น การดำเนินการของสหกรณ์ต้องทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการบริหารสินทรัพย์และความเชื่อมั่นของสมาชิก



รูปที่ 2 ตัวชี้วัด SMARTS สำหรับการประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์

ข้อสรุปที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ คือ สามารถให้ความหมายของการดำเนินการสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพได้ 3 ความหมายในรูปของสถาบัน คือ สถาบันอันเป็นที่พึ่งของสมาชิก สถาบันที่เป็นกระบวนการสหกรณ์ และสถาบันทางการเงิน โดยมีตัวชี้วัดการดำเนินการเชิงคุณภาพที่เหมาะสมในการดำเนินงานในการนำสหกรณ์ออมทรัพย์ไปสู่ความมีประสิทธิภาพ 7 ตัวชี้วัด คือ โครงสร้างการบริหาร (Structure) การจัดการ (Management) ระเบียบปฏิบัติ (Agreement) สินทรัพย์ (Asset) ความเสี่ยง (Risk) ความเชื่อมั่นของสมาชิก (Trust) และความพอเพียง (Sufficiency) หรือตัวชี้วัด SMAARTS สามารถสรุปเป็นแผนภาพได้ดังรูปที่ 2 กล่าวคือ ตัวชี้วัดการดำเนินงานเชิงคุณภาพมีความสัมพันธ์อย่างแนบแน่นกับความหมายของความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ นอกจากนี้ หากพิจารณาตัวชี้วัด SMAARTS ในแง่ตัวแบบเชิงตรรกะของการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ได้ดังรูปที่ 3



รูปที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัด SMAARTS และตัวแบบเชิงตรรกะของการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์



## ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

### ข้อเสนอแนะเชิงทฤษฎี

1. สหกรณ์ออมทรัพย์ต้องมีการสร้างความสมดุลของควมมีประสิทธิภาพ การดำเนินงาน ทั้งในมิติของการเป็นสถาบันอันเป็นที่พึ่งของสมาชิก สถาบันที่เป็น ภาระบวการสหกรณ์ และสถาบันทางการเงิน โดยมีการปรับหรือประยุกต์ให้เข้ากับ บริบทของแต่ละสหกรณ์

2. นำตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ SMAARTS ไปใช้ในการประเมินประสิทธิภาพ สหกรณ์ออมทรัพย์ โดยอาจจัดทำเป็นคู่มือในการชี้แจงทำความเข้าใจกับฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และเผยแพร่สู่สาธารณชนและองค์กรต่างๆ ในการนำไปประยุกต์ ใช้ตามความเหมาะสม

3. พัฒนาตัวชี้วัดเชิงปริมาณเพื่อใช้ประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานของ สหกรณ์ออมทรัพย์ โดยมีการบูรณาการร่วมกับตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ SMAARTS ในการนำไปพัฒนาระบบงานของสหกรณ์

### ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติ

1. กำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ SMAARTS ที่ครอบคลุม เพื่อนำไปใช้ในการนำไปประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ ออมทรัพย์ในลักษณะข้อความ และมีกระบวนการคัดเลือกข้อความที่สามารถวัด ความมีประสิทธิภาพของสหกรณ์ออมทรัพย์อย่างสมเหตุสมผล โดยต้องเป็น กระบวนการคัดเลือกที่มีความน่าเชื่อถือ

2. หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ สันนิบาตสหกรณ์ ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์ จัดให้มีการระดมสมองในการเพิ่ม ประสิทธิภาพการดำเนินงานทั้งในมิติของการเป็นสถาบันอันเป็นที่พึ่งของสมาชิก สถาบันที่เป็นภาระบวการสหกรณ์ และสถาบันทางการเงิน ในรูปแบบแผนปฏิบัติงาน และแผนยุทธศาสตร์เพื่อให้ผลการดำเนินการสัมฤทธิ์ผล

3. ควรจะมีองค์กรกลางหรือองค์กรอิสระที่มีความเข้าใจในกิจการและ อุดมการณ์สหกรณ์ ในการทำหน้าที่ประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานของ

สหกรณ์ออมทรัพย์ ด้วยตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ SMAARTS เพื่อให้ผลการประเมินมีความเที่ยงตรงและไม่ลำเอียง

4. จัดให้มีการบูรณาการตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ SMAARTS และตัวชี้วัดเชิงปริมาณ โดยการนำตัวชี้วัดทั้ง 2 แบบ ไปทดลองประเมินประสิทธิภาพกับกลุ่มตัวอย่างของสหกรณ์ออมทรัพย์ เพื่อค้นหาแนวทางบูรณาการที่เหมาะสมต่อการนำไปประเมินประสิทธิภาพ และเป็น การนำเสนอนี้ในรูปแบบตัวเลขหรือข้อความที่ง่ายต่อการนำไปใช้จริงและง่ายต่อการตีความทำความเข้าใจ

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. ตรวจสอบความตรง (Validity) และความเที่ยง (Reliability) ของทฤษฎีฐานรากที่สร้างขึ้น ที่เป็นผลจากการวิจัยนี้ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อยืนยันทฤษฎีด้วยวิธีวิทยาต่างๆ เช่น การวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) การวิเคราะห์ข้อมูลแวดล้อม (Data Envelopment Analysis) การวิเคราะห์ห่อภิมาณ (Meta Analysis) เป็นต้น

2. นำวิธีวิทยาการวิจัยที่น่าเชื่อถือเพื่อนำมาใช้ในการคัดเลือกข้อความสำหรับใช้นิยามเชิงปฏิบัติการในการวัดความมีประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ด้วยตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ SMAARTS เช่น วิธีการ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) วิธีการเดลฟายฟัซซี่ (Fuzzy Delphi Method: FDM) วิธีการวิเคราะห์ตามลำดับขั้นฟัซซี่ (Fuzzy Analytical Hierarchy Process: FAHP) เป็นต้น

3. สร้างสถานการณ์จำลองเพื่อทดลองนำตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ SMAARTS ไปทดลองประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิในรูปแบบขององค์การกลางหรือองค์การอิสระ ด้วยวิธีการที่ช่วยขจัดความคลุมเครือในการตัดสินใจประเมินความมีประสิทธิภาพ แนวทางหนึ่งที่ได้ได้รับความนิยมในกรณีเช่นนี้ คือ การประยุกต์ทฤษฎีระบบเกรย์ (Grey Systems Theory) ของ Deng (1989) ซึ่งจะช่วยให้การตัดสินใจของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น

## รายการอ้างอิง

- “กฎกระทรวง กำหนดประเภทของสหกรณ์ที่จะรับจดทะเบียน พ.ศ. 2548.” (2548). *ราชกิจจานุเบกษา* เล่ม 122, ตอนที่ 63 ก(4 สิงหาคม 2548), 1-2.
- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. (2552). *รายงานฉบับสมบูรณ์โครงการพัฒนาระบบประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ด้วยแบบจำลอง Data Envelopment Analysis*. วันที่ค้นข้อมูล 6 กันยายน 2557, จาก [http://www.cad.go.th/ewtadmin/ewt/statistic/download/dea51\\_final.pdf](http://www.cad.go.th/ewtadmin/ewt/statistic/download/dea51_final.pdf)
- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. (2556). *รายงานผลการดำเนินงานและฐานะการเงินสหกรณ์ออมทรัพย์ประจำปี 2555*. สมุทรสาคร: บอร์นทูปีพลีซิง.
- จิรนนท์ วิสัยศรี, กาญจณี กังวานพรศิริ และลัดดา พิศาลบุตร. (2554). “การวิเคราะห์ความมั่นคงและการบริหารความเสี่ยงสหกรณ์ออมทรัพย์กองบังคับการสนับสนุนทางอากาศ จำกัด.” ใน *Proceedings การประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษามสธ.ครั้งที่ 1*, 26 สิงหาคม 2554.
- เจษฎา นกน้อย. (2554). *การจัดการความหลากหลายในองค์กร: ตัวแบบทางด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความเท่าเทียมกันของผู้มีอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประสพชัย พสุนนท์ และพิทักษ์ ศิริวงศ์. (2556). ประสิทธิภาพและกฎแห่งความสำเร็จในการดำเนินการสหกรณ์การเกษตร: การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก. *Veridian E-Journal*, 6(1), 610 – 628.
- ประสพชัย พสุนนท์. (2555). *การวิจัยการตลาด*. กรุงเทพฯ: ท้อป.
- พรชัย เจดามาน. (2556). *หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์*. วันที่ค้นข้อมูล 14 ตุลาคม 2557, จาก <http://www.oknation.net/blog/print.php?id=856457>

“ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542.” (2542). *ราชกิจจานุเบกษา* เล่ม 116, ตอนที่ 63 ง (10 สิงหาคม), 24 - 31.

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2552). *การบริหารจัดการของหน่วยงานของรัฐ: การวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวชี้วัด*. กรุงเทพฯ: โพรเพช.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2547). *คู่มือการจัดทำตัวชี้วัดการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศไทย*. วันที่ค้นข้อมูล 29 ธันวาคม 2557, จาก [http://www.nesdb.go.th/Portals/0/eco\\_datas/evaluation/All03.pdf](http://www.nesdb.go.th/Portals/0/eco_datas/evaluation/All03.pdf)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2557). *เรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียง*. วันที่ค้นข้อมูล 18 ตุลาคม 2557, จาก [http://www.nesdb.go.th/Md/book/learn\\_suff.pdf](http://www.nesdb.go.th/Md/book/learn_suff.pdf)

สำนักส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์. (2554). *คำแนะนำการจัดระดับมาตรฐานประจำปี 2554*. วันที่ค้นข้อมูล 16 พฤษภาคม 2557, จาก [http://web-host.cpd.go.th/cepocpd/standard\\_54.html](http://web-host.cpd.go.th/cepocpd/standard_54.html)

สุรัตน์ดา คิตถุก. (2553). *การวิเคราะห์แนวทางการลดความสูญเสียจากการผลิตตามหลักซิกซ์ซิกม่า (Six Sigma): กรณีศึกษาบริษัท DB3FB จำกัด*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis*. California: Sage Publication.

Creswell, J.W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design Choosing Among Five Tradition*. London: Sage Publication.

Deng, J.L. (1989). Introduction to grey system theory. *The Journal of Grey System*, 1(1), 1-24.

- Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (2008). *Strategies of Qualitative Inquiry* (3<sup>rd</sup> ed.). USA, California: Sage Publication.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992) The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*. 70(1), 71 - 79.
- Macmillan, T.T. (1979). The Delphi technique. in *Paper presented at the Annual Meeting of the California Junior Colleges Association Commission on Research and Development*. (pp. 1-5). Monterey, California.
- Maykut, P. & Morehouse, R. (1994). *Beginning Qualitative Research A Philosophic and Practical Guide*. London: The Falmer Press.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative Data Analysis* (2<sup>nd</sup> ed.). London: Sage Publication.
- Patton, M.Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods* (3<sup>rd</sup> ed.). USA, California: Sage Publication.
- Strauss, A.L. & Corbin, J.M. (1990). *Basic of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. (2<sup>nd</sup> ed.). USA, California: Sage Publication.
- Waterman, R.H., Peters, J.J. & Philips, J.R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*. Retrieved October 19, 2014, from [http://tompeters.com/docs/Structure\\_Is\\_Not\\_Organization.pdf](http://tompeters.com/docs/Structure_Is_Not_Organization.pdf)
- Zairi. M. (1998). *Effective Management of Benchmarking Projects*. Burlington: Butterworth-Heinemann.