

แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์  
มณฑลทหารบกที่ 12 จำกัด

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

พันเอก พงศ์พิทักษ์ ธงยี่สิบสอง  
หัวหน้ากองกำลังพล มณฑลทหารบกที่ 12

วิทยาลัยการทัพบก

กันยายน 2567

เอกสารวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารกิจการสหกรณ์ออมทรัพย์

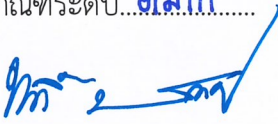
มณฑลทหารบกที่ 12 จำกัด

โดย พันเอก พงศ์พิภักษ์ ธงยี่สิบสอง

อาจารย์ที่ปรึกษา พันเอก ทักษะพงศ์ บำเรอราช

วิทยาลัยการทัพบก อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรหลักประจำ วิทยาลัยการทัพบก ปีการศึกษา 2567 และเห็นชอบให้เป็นเอกสารวิจัย  
ส่วนบุคคลที่อยู่ในเกณฑ์ระดับ.....ดีมาก.....

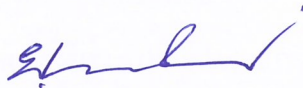
พลตรี

  
(ทงศักดิ์ มหาวงศ์)

ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก


คณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล

พันเอก

  
(ยุทธนา ชันทอง)

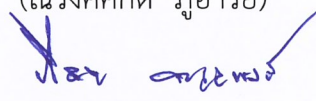
ประธานกรรมการ

พลเอก

  
(ณรงค์ศักดิ์ ภู่อารีย์)

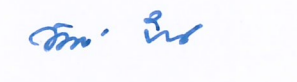
ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา

พันเอก

  
(ปริญญา ฉายะพงษ์)


กรรมการ

พันเอก

  
(ทักษะพงศ์ บำเรอราช)

กรรมการ

พันเอกหญิง

  
(จันทิรา นาคบุญนำ)

กรรมการ

## บทคัดย่อ

ผู้วิจัย	พันเอก พงศ์พิทักษ์ ธงยี่สิบสอง
เรื่อง	แนวทางการพัฒนาการบริหารกิจการสหกรณ์ออมทรัพย์ มณฑลทหารบกที่ 12 จำกัด
วันที่	๑๑ กันยายน 2567 จำนวนคำ : 9,969 จำนวนหน้า : 38
คำสำคัญ	สหกรณ์ออมทรัพย์, มณฑลทหารบกที่ 12
ชั้นความลับ	ไม่มีชั้นความลับ

วิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานของกิจการสหกรณ์ออมทรัพย์มณฑลทหารบกที่ 12 จำกัด เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบันที่ไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงผลกระทบได้ ผู้บริหารจะต้องเป็นมืออาชีพ เพื่อความอยู่รอดของสหกรณ์ออมทรัพย์ คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ออมทรัพย์จำเป็นต้องปรับปรุง เปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ กำหนดนโยบายวางแผนการบริหารจัดการ การวางแผนงานโดยมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีแนวปฏิบัติในด้านการบริหารจัดการตามแผนงาน มุ่งให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสมาชิก กำหนดแนวทางการควบคุมภายใน การจัดการเงินที่เป็นระบบ ประเมินผล ติดตามและตรวจสอบผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ ฝ่ายบริหารปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเสียสละ มีธรรมาภิบาล มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ ไม่มีการแสวงหาผลประโยชน์จากตำแหน่งหน้าที่ เจ้าหน้าที่มีความซื่อสัตย์ ใช้และพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศในการให้บริการที่ทั่วถึง สมาชิกมีส่วนร่วมและหมั่นเรียนรู้การดำเนินงานด้านต่างๆ คัดเลือกผู้ตรวจสอบกิจการมีความรู้ความสามารถ มีแนวทางการตรวจสอบที่สร้างสรรค์ ให้คำแนะนำที่ดีถูกต้อง เพื่อประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

## ABSTRACT

**AUTHOR:** COLONEL PONGPIPHAT THONGYEESIBSONG  
**TITLE:** Guidelines for developing business management of  
The 12<sup>th</sup> Military District saving cooperative limited  
**DATE:** 11 September, 2024 **WORD COUNT :** 9,969 **PAGES :** 38  
**KEY TERMS:** saving cooperative, 12<sup>th</sup> Military District  
**CLASSIFICATION:** Unclassified

This research aims to study the operating conditions of the 12<sup>th</sup> Military District Savings Cooperative Limited in order to support for changes in the current world that cannot avoid their impacts. Management must be professional for the survival of savings cooperatives executive committee. The management and staff of savings cooperatives need to improve, change strategies, set policies, and plan management. Planning work with clear goals there are guidelines for management according to the plan. Aiming to provide maximum benefit to members set guidelines for internal control systematic money management, evaluating, monitoring and inspecting operating results regularly. The management team performs its duties with sacrifice, has good governance, and has knowledge and ability to manage. There is no exploitation of the position. The officials are honest. Use and develop information technology to provide comprehensive services. Members participate and diligently learn about various operations. Select business auditors with knowledge and ability. There are creative methods for inspection. Give accurate advice for efficiency and effectiveness.

## กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบพระคุณผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก และคณาจารย์วิทยาลัยการทัพบกทุกท่านเป็นอย่างสูงที่ได้กรุณาประสิทธิประสาทวิชาความรู้แก่ผู้วิจัยโดยเฉพาะ ดร.อิทธิพล ขำเดช อาจารย์ที่ปรึกษาพิเศษประจำกลุ่ม พันเอก ทศพงษ์ บำเรอราช อาจารย์ที่ปรึกษา พลเอก ณรงค์ศักดิ์ ภู่อารีย์ ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำการทำวิจัยในครั้งนี้จนสำเร็จลุล่วงเป็นอย่างดี นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้บังคับบัญชา ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์มณฑลทหารบกที่ 12 จำกัด รวมทั้งเพื่อนร่วมงานทุกระดับที่ได้ให้ข้อมูลในการทำวิจัย ทำให้การรวบรวมข้อมูลและการทำวิจัยที่ผ่านมาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ทุกท่านที่ได้กล่าวมาแล้วเป็นผู้ที่คอยแนะนำ ให้คำปรึกษา ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์อันมีค่าแก่ผู้วิจัย ถือว่าเป็นเกียรติอย่างยิ่งที่ได้ปฏิบัติงานร่วมกันมา

หวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยฉบับนี้ จะเป็นข้อมูลตั้งต้นที่เป็นประโยชน์ในการบริหารกิจการสหกรณ์ออมทรัพย์ให้กับหน่วยที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะสหกรณ์ออมทรัพย์ในหน่วยทหารและผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป

## สารบัญ

เนื้อหา	หน้า
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย	5
วิธีการศึกษา	6
ประโยชน์ที่ได้รับ	7
<b>บทที่ 2 บทวิเคราะห์</b>	8
สภาพแวดล้อมในการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์	8
หลักการและวิธีการสหกรณ์	10
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์	17
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	21
<b>บทที่ 3 บทอภิปรายผล</b>	23
แนวทางการพัฒนาการบริหารกิจการของสหกรณ์ออมทรัพย์	
มณฑลทหารบกที่ 12 จำกัด	23
<b>บทที่ 4 บทสรุป</b>	35
สรุปผลการวิจัย	35
ข้อเสนอแนะ	38
<b>เอกสารอ้างอิง</b>	
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	
<b>ภาคผนวก</b>	

# บทที่ 1

## บทนำ

### ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580)<sup>1</sup> มีวิสัยทัศน์คือ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โดยมีเป้าหมายการพัฒนาประเทศคือ “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน” โดยยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ พัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี คนเก่ง และมีคุณภาพ สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม สร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและมีภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566-2570)<sup>2</sup> เน้นการยกระดับคุณภาพและประสิทธิภาพของการบริหารจัดการภาครัฐ ให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างเป็นรูปธรรมและทันต่อสถานการณ์ โดยเร่งปรับตัวให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง สามารถให้บริการที่มีคุณภาพมาตรฐานแก่ประชาชนทุกคนอย่างเท่าเทียม มีการเชื่อมโยงอย่างมีบูรณาการและมีธรรมาภิบาล เพื่อรักษาเสถียรภาพทางสังคมและฟื้นฟูความเชื่อมั่นในรัฐ ภาครัฐต้องเร่งพัฒนากลไกทางสถาบันที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลและนำเทคโนโลยีมาใช้ในการให้บริการสาธารณะให้มีความสะดวกรวดเร็วและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ร่วมกับการใช้ข้อมูลและกระบวนการมีส่วนร่วมในการออกแบบนโยบายสาธารณะและการกำกับดูแลการดำเนินงานของรัฐให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่ปรับเปลี่ยนไปได้อย่างฉับไว เพื่อเสริมสร้างความสามารถของประเทศในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยงภายใต้บริบทโลกใหม่ โดยภาครัฐต้องทบทวนบทบาทและกระบวนการทำงาน เน้นการพัฒนาสมรรถนะให้

ยึดหยุ่นคล่องตัว เชื่อมโยงและเปิดกว้างควบคู่กับการพัฒนาข้อมูลและบริการภาครัฐในรูปแบบดิจิทัล เพื่อให้ประชาชนและภาคธุรกิจสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวกรวดเร็วและประหยัด สามารถให้บริการสาธารณะที่มีคุณภาพ เข้าถึงได้อย่างทั่วถึงเท่าเทียมและเท่าทันต่อความต้องการและความคาดหวังของประชาชนและทุกภาคส่วนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งต้องมีการปรับระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภาครัฐ โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ทักษะที่จำเป็นในการให้บริการภาครัฐแบบดิจิทัล รวมถึงยกเลิกกฎหมายที่ล้าสมัยและหมดความจำเป็นพร้อมกับการพัฒนากฎหมายและกฎระเบียบให้เอื้อต่อการพัฒนาประเทศในอนาคต เพื่อให้ประเทศไทยมีภาครัฐที่มีสมรรถนะ ทันสมัย คล่องตัวและตอบโจทย์ประชาชน สามารถเป็นปัจจัยผลักดันการพลิกโฉมประเทศไทยได้อย่างแท้จริง

แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 5 (พ.ศ.2566-2570)<sup>3</sup> มีความสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566-2570) จัดทำขึ้นเพื่อกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องพร้อมกันและให้มีการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ในการพัฒนาการสหกรณ์ตามความคาดหวัง โดยมีวิสัยทัศน์คือ สหกรณ์เข้มแข็งและเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้วยเทคโนโลยีนวัตกรรม เพื่อเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก โดยมีพันธกิจ 3 ด้าน คือ 1) เพื่อเสริมสร้างศักยภาพการบริหารจัดการสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพสูง มีเสถียรภาพและธรรมาภิบาลเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) และมีความยั่งยืน 2) เพื่อยกระดับขีดความสามารถเชิงธุรกิจสหกรณ์ด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมให้สามารถบริการสมาชิกได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 3) เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตสมาชิกสหกรณ์และชุมชนให้มีความมั่นคงสามารถพึ่งพาตนเองได้ตลอดจนมีรายได้เพิ่มขึ้นค่าใช้จ่ายลดลง โดยกำหนดเป้าหมายหลัก คือสหกรณ์มีความเข้มแข็งเพิ่มขึ้น สหกรณ์เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงเพิ่มขึ้น และสหกรณ์นำเทคโนโลยีนวัตกรรมมาใช้เพื่อให้บริการสมาชิก



สหกรณ์ออมทรัพย์มณฑลทหารบกที่ 12 จำกัด เดิมชื่อ สหกรณ์ออมทรัพย์มณฑลทหารบกที่ 2 จำกัด จดทะเบียนจัดตั้งสหกรณ์ตามหมายเลขทะเบียนที่ สทส.(อ) 6/2528 ในวันที่ 7 สิงหาคม พ.ศ.2528 มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของบรรดาสมาชิก โดยวิธีการช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักสหกรณ์ ส่งเสริมให้สมาชิกได้รับประโยชน์ตามสมควร ให้บริการทางการเงินแก่สมาชิก จัดหาทุนและบริการสินเชื่อเพื่อการประกอบอาชีพของสมาชิก ร่วมมือกับสหกรณ์อื่นและหน่วยงานของรัฐเพื่อส่งเสริมและปรับปรุงกิจการของสหกรณ์ออมทรัพย์ ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกและชุมชน รวมทั้งให้สวัสดิการและการสงเคราะห์ตามสมควรแก่สมาชิกและครอบครัว

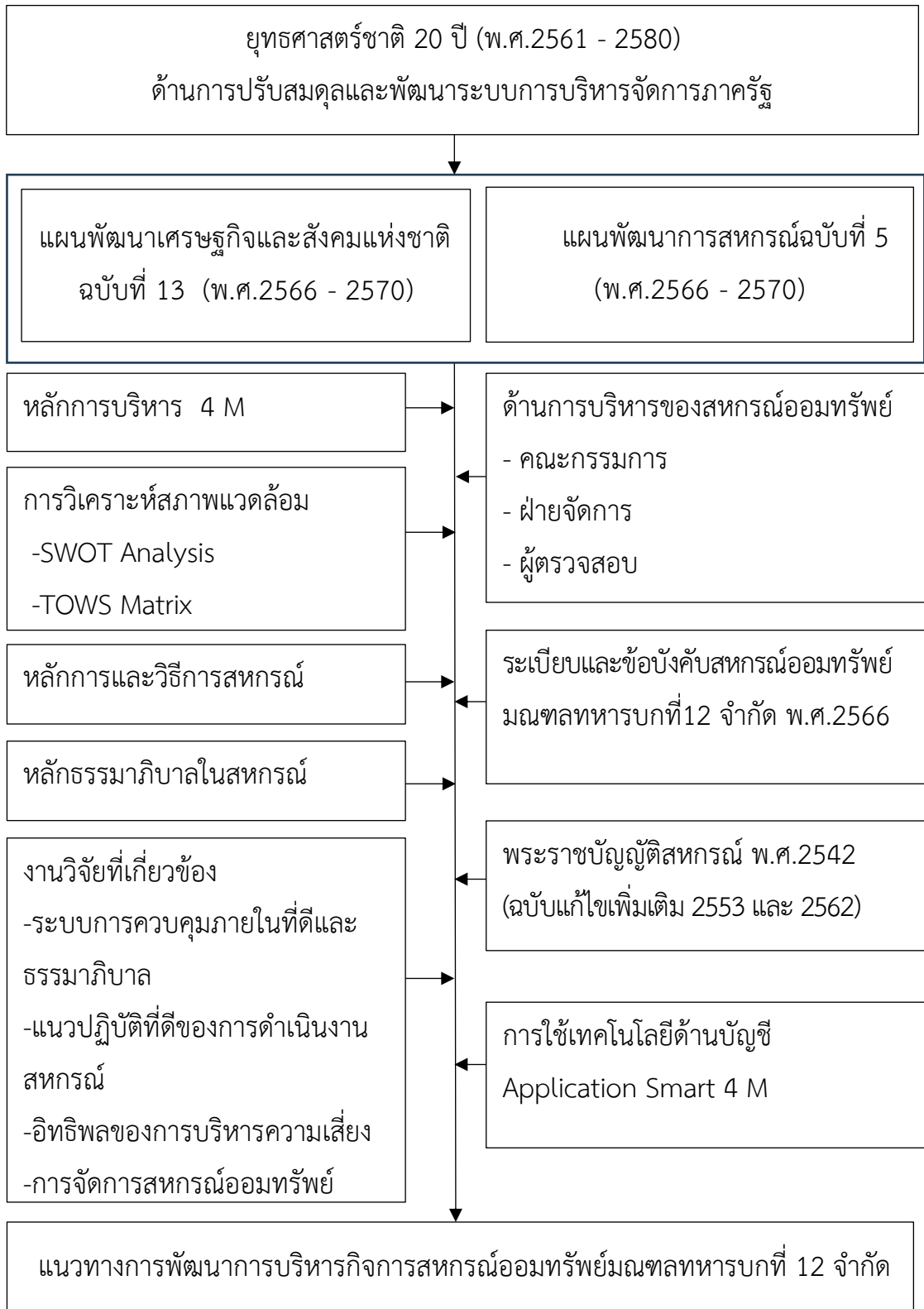
ในการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์จำเป็นที่จะต้องมีการบริหารงานที่ดี ดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือบรรลุปเป้าหมายตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม 2553 และ 2562)<sup>4</sup> ที่ได้กำหนดไว้และเพื่อขับเคลื่อนกิจการสหกรณ์ออมทรัพย์ ท่ามกลางความท้าทายของปัญหาและบริบทการเปลี่ยนแปลง สหกรณ์ออมทรัพย์จำเป็นต้องมีการพัฒนาอย่างยั่งยืน รวมทั้งการดำเนินกิจการให้ซื่อสัตย์โปร่งใส ไม่มีการทุจริตดังเช่นสหกรณ์ออมทรัพย์บางแห่งที่ปรากฏเป็นข่าวตามสื่อสังคมออนไลน์

การศึกษาวเคราะห์ถึงแนวทางการพัฒนาการบริหารกิจการสหกรณ์ออมทรัพย์มณฑลทหารบกที่ 12 จำกัด ตลอดจนปัญหา อุปสรรคในการดำเนินการและแนวทางแก้ไข ปรับปรุง เพื่อจะได้นำผลการวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารจัดการและพัฒนาสหกรณ์ออมทรัพย์มณฑลทหารบกที่ 12 จำกัด ให้มีความเจริญรุ่งเรือง มั่นคงและยั่งยืนต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์มณฑลทหารบกที่ 12 จำกัด
2. เพื่อศึกษาปัญหาการบริหารจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์มณฑลทหารบกที่ 12 จำกัด
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารกิจการของสหกรณ์ออมทรัพย์มณฑลทหารบกที่ 12 จำกัด

**กรอบแนวคิดการวิจัย**



**ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย**

## วิธีการศึกษา

1. การวิจัยนี้ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Research) ตามที่วิทยาลัยการที่พบกำหนด
2. ขอบเขตการศึกษา
  - 2.1 ข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ จากคณะกรรมการบริหาร เจ้าหน้าที่และสมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์มณฑลทหารบกที่ 12 จำกัด รวมถึงแหล่งข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
  - 2.2 ด้านพื้นที่: สหกรณ์ออมทรัพย์มณฑลทหารบกที่ 12 จำกัด ค่ายจักรพงษ์ อำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี
  - 2.3 ด้านประชากร: สมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์มณฑลทหารบกที่ 12 จำกัด
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล รวบรวมข้อมูลจากคณะกรรมการบริหาร เจ้าหน้าที่และสมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์มณฑลทหารบกที่ 12 จำกัด รวมถึงแหล่งข้อมูลอื่นๆ ได้แก่เอกสารทางราชการ บทความทางวิชาการ และเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น
4. การวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยเครื่องมือสำหรับวางแผนกลยุทธ์ (4 M, SWOT Analysis และ TOWS Matrix ) โดยจะวิเคราะห์เนื้อหาของข้อมูล โดยใช้กรอบการคิดเชิงยุทธศาสตร์เป็นแนวทาง
5. ขั้นตอนการดำเนินงาน

กิจกรรม	ระยะเวลา					
	ธ.ค.66	ม.ค.67	ก.พ.67	มี.ค.67	เม.ย.67	พ.ค.67
1. เสนอโครงร่าง	←	→				
2. ค้นหาข้อมูล		←	→			
3. วิเคราะห์ข้อมูล			←	→		
4. สรุปและอภิปราย				←	→	
5. จัดทำรูปเล่ม					←	→

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบสภาพการบริหารจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์มณฑลทหารบกที่ 12 จำกัด
2. ทำให้ทราบปัญหาการบริหารจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์มณฑลทหารบกที่ 12 จำกัด
3. สามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาการบริหารกิจการของสหกรณ์ออมทรัพย์มณฑลทหารบกที่ 12 จำกัด

## บทที่ 2

### บทวิเคราะห์

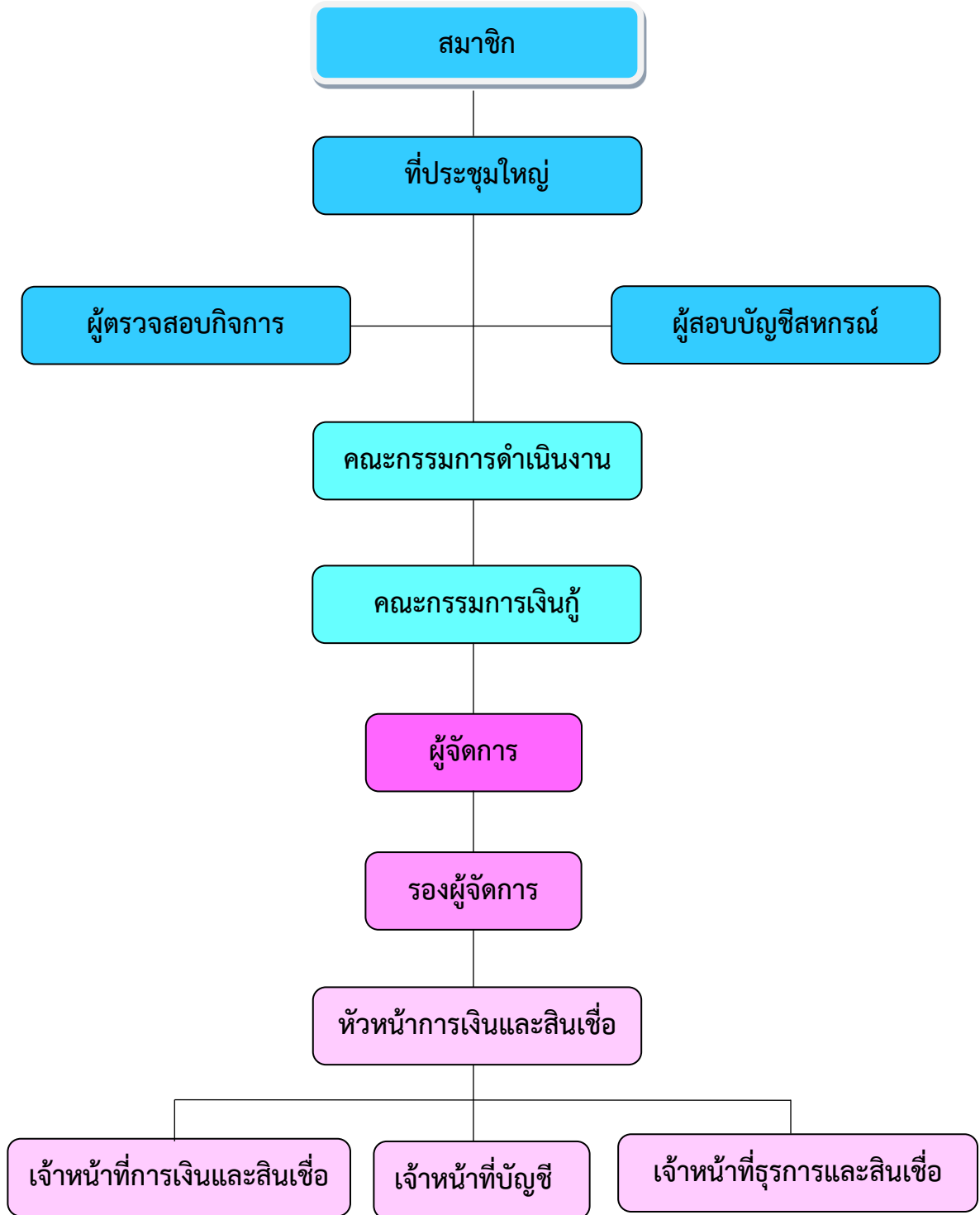
การบริหารจัดการกิจการของสหกรณ์ออมทรัพย์ ผู้บริหารจะต้องเป็นมืออาชีพ คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ออมทรัพย์ต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ กำหนดนโยบายวางแผนการบริหารจัดการ มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีการติดตามผลงาน ข้อมูลข่าวสารทันกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ ประเมินผลงาน ปรับปรุงแก้ไขปัญหา มีระบบควบคุม ตรวจสอบอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับทุกฝ่ายและมีความยั่งยืนในการบริหารจัดการ

#### สภาพแวดล้อมในการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์มณฑลทหารบกที่ 12 จำกัด

สหกรณ์ออมทรัพย์มณฑลทหารบกที่ 12 จำกัด ได้กำหนดวิสัยทัศน์คือ “สหกรณ์มีความมั่นคง ดำเนินการโปร่งใสโดยยึดหลักธรรมาภิบาล บนพื้นฐานความพอเพียงเอื้ออาทรต่อสมาชิกและสังคม” โดยมีพันธกิจคือ

1. พัฒนาการบริหารทุนของสหกรณ์ที่เอื้อต่อความมั่นคงของสหกรณ์และพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก ทั้งในด้านการให้สินเชื่อ การฝากและการลงทุนด้านอื่นๆ
2. พัฒนาการจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิกอย่างหลากหลาย
3. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสารและระบบข้อมูลข่าวสาร
4. พัฒนาบุคลากรทุกระดับสู่ความเป็นมืออาชีพในการบริหารจัดการ
5. สร้างภาคีเครือข่ายการบริหารสหกรณ์กับองค์กรต่างๆและเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจในขบวนการสหกรณ์ให้เอื้อต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของสหกรณ์
6. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและมาตรฐานการให้บริการของสหกรณ์ให้เอื้อต่อการดำเนินงานของสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ

โครงสร้างสหกรณ์ออมทรัพย์มณฑลทหารบกที่ 12 จำกัด



**สมาชิก** คือ ผู้ที่มีชื่อและลงลายมือชื่อในบัญชีรายชื่อ ชำระค่าธรรมเนียมแรกเข้าและชำระค่าหุ้นตามจำนวนครบถ้วนแล้ว เป็นข้าราชการหรือลูกจ้างประจำสังกัดมณฑลทหารบกที่ 12 หรือเป็นเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์

**คณะกรรมการดำเนินการ** มีจำนวน 13 คน ประกอบด้วยประธานกรรมการและกรรมการดำเนินการ ซึ่งที่ประชุมใหญ่เลือกตั้งจากสมาชิก โดยกรรมการอย่างน้อยหนึ่งคนต้องเป็นผู้มีคุณวุฒิด้านการเงิน การบัญชี การบริหารจัดการ เศรษฐศาสตร์หรือผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรในด้านดังกล่าวหรือด้านอื่นตามที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติกำหนด

**ประธานกรรมการ** คือ สมาชิกสหกรณ์ที่ได้มาจากการแต่งตั้งในที่ประชุมใหญ่สหกรณ์ออมทรัพย์มณฑลทหารบกที่ 12 จำกัด ตามสายการบังคับบัญชาเช่น ผู้บัญชาการมณฑลทหารบกที่ 12 เป็นประธานกรรมการสหกรณ์ รองผู้บัญชาการมณฑลทหารบกที่ 12 เป็นรองประธาน เสนาธิการมณฑลทหารบกที่ 12 เป็นเลขานุการเป็นต้น คณะกรรมการในส่วนที่เหลือประกอบด้วย ผู้แทนกองฝ้ายเสนาธิการ ผู้แทนโรงพยาบาลค่ายจักรพงษ์ ผู้แทนกองพันทหารสารวัตรที่ 12 ผู้แทนศูนย์ฝึกนักศึกษาวิชาทหารมณฑลทหารบกที่ 12 ผู้แทนส่วนราชการมณฑลทหารบกที่ 12 ผู้แทนกองบัญชาการมณฑลทหารบกที่ 12 ผู้แทนนายทหารประทวนมณฑลทหารบกที่ 12 ผู้แทนนักกฎหมายและผู้แทนข้าราชการบำนาญ

### **หลักการและวิธีการสหกรณ์**

**หลักการสหกรณ์ (Cooperative Principles)<sup>5</sup>** คือ แนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติ เพื่อให้คุณค่าทางสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม ประกอบด้วยหลักการที่สำคัญรวม 7 ประการ คือ

**หลักการที่ 1 การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง (Voluntary and Open Membership)** การเข้าและออกจากการเป็นสมาชิก จะต้องเป็นไปโดยความสมัครใจ ไม่มีการบังคับขู่เข็ญ และปราศจากการกีดกันทางเพศ เชื้อชาติ หรือศาสนา

**หลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย (Democratic Member Control)** พึงระลึกอยู่เสมอว่า สมาชิกทุกคนจะต้องทุ่มเทกำลังแรงใจ และสติปัญญาในการดูแลรักษาสหกรณ์ของตนเองตามหลักประชาธิปไตย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์



โดยอาจดำเนินการผ่านทางผู้แทนของสหกรณ์ ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบกิจการ และที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์

**หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก (Member Economic Participation)** สมาชิกทุกคนเป็นทั้งเจ้าของและลูกค้าในคนเดียวกัน จึงควรอุดหนุนหรือใช้บริการของสหกรณ์เป็นหลัก ถ้าไรที่ได้ส่วนหนึ่งจะถูกจัดสรรไว้เป็นทุนสำรองซึ่งจะนำมาแบ่งปันกันมิได้และส่วนที่เหลือจึงจัดสรรให้กับสมาชิกตามมูลค่าหุ้นและปริมาณธุรกิจที่ทำกับสหกรณ์

**หลักการที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ (Autonomy and Independence)** สหกรณ์เป็นองค์กรที่เน้นช่วยเหลือตนเองและปกครองตนเอง โดยสามารถรับความช่วยเหลือจากทางภาครัฐหรือภาคเอกชนได้ แต่ต้องไม่นำมาเป็นเงื่อนไขเพื่อครอบงำการบริหารงานของสหกรณ์

**หลักการที่ 5 การศึกษาฝึกอบรมและสารสนเทศ (Education Training and Information)** สหกรณ์มุ่งเน้นให้สมาชิก คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ ผู้ตรวจสอบกิจการและประชาชนทั่วไป เข้าใจถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง รวมทั้งความรู้เกี่ยวกับการสหกรณ์ โดยสหกรณ์มีการจัดสรรทุนส่วนหนึ่งไว้เพื่อใช้ในการศึกษาอบรมแก่สมาชิกสหกรณ์และเจ้าหน้าที่สหกรณ์

**หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ (Cooperation among Cooperatives)** ทำให้สหกรณ์มีอำนาจการต่อรองมากขึ้น อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งทางเศรษฐกิจและสังคมต่อบรรดาสมาชิกของสหกรณ์

**หลักการที่ 7 การเอื้ออาทรต่อชุมชน (Concern for Community)** การที่สหกรณ์ตั้งอยู่ในชุมชนก็ต้องทำประโยชน์ให้กับชุมชนที่สหกรณ์นั้นตั้งอยู่และไม่สร้างความเดือดร้อนแก่คนในชุมชนรวมทั้งมีการช่วยเหลือชุมชนบ้าง โดยมีการแบ่งกำไรส่วนหนึ่งไว้เป็นทุนสาธารณประโยชน์เพื่อใช้เป็นเงินในการพัฒนาชุมชนนั้น

**วิธีการสหกรณ์ (Cooperative Practices)** คือ การนำหลักการสหกรณ์มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อประโยชน์ของมวลสมาชิกและชุมชน โดยไม่ละเลยหลักการธุรกิจที่ดี

**การวิเคราะห์สภาพการบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์มณฑลทหารบกที่ 12 จำกัด โดยใช้หลักการบริหาร 4 M แยกเป็น 4 ด้าน ดังนี้**

### **ด้านกำลังพล (Man)**

**1. สมาชิกสหกรณ์** เป็นข้าราชการทหาร ขาดความรู้ความเข้าใจในอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ที่ถูกต้อง ไม่รู้จักบทบาทหน้าที่ของการเป็นสมาชิกสหกรณ์ บางรายไม่มีวินัยในการใช้เงินกู้เงินเกินความจำเป็นและไม่สามารถชำระหนี้ได้ ทำให้ผู้ค้าประกันเดือดร้อน สมาชิกยังขาดความรู้สึกเป็นเจ้าของที่แท้จริง จึงไม่มีความสนใจในกิจการของสหกรณ์ ไม่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ การประชุมสัมมนา อีกทั้งมีสมาชิกจำนวนไม่น้อยที่เข้ามาเป็นสมาชิกสหกรณ์โดยมีวัตถุประสงค์ในการกู้เงินทันทีที่มีสิทธิ์หรือหวังผลตอบแทนสูง ในรูปของเงินปันผลจากหุ้นหรือดอกเบี้ยเงินฝากในอัตราที่สูง จึงเป็นต้นตอของปัญหาในสหกรณ์ได้เช่นกัน

**2. ฝ่ายจัดการ** คือ ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ ในอดีตตำแหน่งผู้จัดการสหกรณ์ แต่งตั้งจากข้าราชการทหารชั้นสัญญาบัตร โดยได้รับค่าตอบแทนรายเดือน แต่เนื่องจากมีภารกิจและหน้าที่ในสายงานหลัก ทำให้ไม่มีเวลาในการบริหารงานสหกรณ์ได้เต็มที่ สำหรับเจ้าหน้าที่สหกรณ์แต่งตั้งจากข้าราชการทหารชั้นประทวนซึ่งบางส่วนมีความรู้ไม่ตรงกับสายงานที่ได้รับมอบหมายในสหกรณ์ ทำให้การดำเนินงานของสหกรณ์ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ต่อมาได้มีการจ้างเจ้าหน้าที่ประจำสหกรณ์ เป็นลูกจ้างซึ่งได้รับเงินเดือนจากสหกรณ์ แต่มีอัตราการเข้าออกของเจ้าหน้าที่สูง เพราะเป็นสหกรณ์ขนาดเล็กยังไม่มั่นคง อัตราเงินเดือนของเจ้าหน้าที่สหกรณ์น้อย สหกรณ์จึงเป็นที่ฝึกงานให้คนใหม่อยู่เสมอ ทำให้งานของสหกรณ์ไม่ต่อเนื่องและขาดประสิทธิภาพ ปัจจุบันมีการจัดจ้างผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ที่เป็นบุคคลธรรมดา มีความรู้ความสามารถตรงกับ

ตำแหน่งหน้าที่ มีหน้าที่ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ นโยบายและแผนงานของสหกรณ์

**3. คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์** เดิมแต่งตั้งจากสมาชิกที่เป็นข้าราชการทหารในหน่วย ขาดความรู้และประสบการณ์ทางธุรกิจ การบริหารงานสหกรณ์รวมทั้งไม่เข้าใจกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หลักการและวิธีการของสหกรณ์ ไม่ได้ใช้เวลามาควบคุมงานของสหกรณ์ ให้เจ้าหน้าที่ดำเนินงานโดยไม่มีการตรวจสอบ จึงเป็นจุดรั่วไหลให้ทุจริตต่อหน้าที่ ทำให้เกิดความเสียหายต่อสหกรณ์ ซึ่งปัจจุบันใช้วิธีการคัดเลือกจากที่ประชุมใหญ่เท่านั้น ดังนั้นคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์จึงมักขาดคุณสมบัติและมาตรฐานความรู้ขั้นพื้นฐาน โดยเฉพาะด้านการเงินและบัญชี ด้านธรรมาภิบาล การขาดข้อมูลสารสนเทศในการจัดการและการนำไปใช้

**4. ผู้ตรวจสอบกิจการ** ปัญหาของสหกรณ์พบว่า ผู้ตรวจสอบกิจการของสหกรณ์ไม่เข้าใจระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ ขาดความรู้ด้านการเงิน การบัญชีและการควบคุมภายในของสหกรณ์ ให้ความสำคัญต่อการตรวจสอบกิจการน้อย ไม่สามารถเขียนรายงานตรวจสอบกิจการ ส่งผลให้มีข้อบกพร่องในการดำเนินงาน ทำให้ผู้ตรวจสอบกิจการเป็นเพียงผู้ที่ได้รับแต่งตั้งเท่านั้น ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามระเบียบนายทะเบียนสหกรณ์ว่าด้วยการตรวจสอบกิจการของสหกรณ์

#### **ด้านการเงิน/งบประมาณ(Money)**

ในระยะแรกทุนดำเนินงานของสหกรณ์มีจำนวน 20,210 บาท ได้จากการระดมทุนจากสมาชิก 236 คน จำนวนหุ้นละ 10 บาท การดำเนินงานช่วงแรกใช้บริการแหล่งเงินกู้จากสถาบันภายนอกเพื่อเป็นทุนหมุนเวียนในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้บริการแก่สมาชิกในด้านสินเชื่อเงินกู้ แต่ปัจจุบันใช้เงินทุนจากภายในคือการระดมทุนเรือนหุ้นและเงินฝากจากสมาชิก ซึ่งเพียงพอต่อความต้องการในการบริหารจัดการด้านสินเชื่อ ปัญหาในปัจจุบันคือเงินทุนของสหกรณ์มีสภาพคล่องค่อนข้างสูง สหกรณ์ต้องพิจารณาจะนำเงินไปลงทุน เพื่อให้ได้รับผลประโยชน์ในรูปของรายได้ สหกรณ์พิจารณาแหล่งเงินทุนที่จะนำเงินไปลงทุนได้ภายในกรอบแนวทางที่มาตรา 62 แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติมกำหนดไว้

### ด้านวัสดุอุปกรณ์(Material)

ในอดีตวัสดุอุปกรณ์และเครื่องใช้สำนักงาน ส่วนใหญ่ได้มาจากการสนับสนุนของหน่วยมณฑลทหารบกที่ 12 ปัจจุบันสหกรณ์จัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ด้วยงบประมาณประจำปีที่ตั้งไว้ซึ่งเพียงพอต่อการใช้งาน

### ด้านบริหารจัดการ(Management)

มีการดำเนินงานโดยคณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการและผู้ตรวจสอบกิจการที่ได้รับการคัดเลือกจากที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ ทำหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานของสหกรณ์ เป็นไปอย่างถูกต้องภายใต้วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ มีนายทะเบียนสหกรณ์เป็นผู้กำกับดูแล ภายใต้กฎหมายสหกรณ์ ยึดถือระเบียบและข้อบังคับสหกรณ์ออมทรัพย์มณฑลทหารบกที่ 12 จำกัด พ.ศ.2566<sup>6</sup> เป็นหลักในการดำเนินงานประกอบด้วย

1. ระเบียบสหกรณ์ออมทรัพย์มณฑลทหารบกที่ 12 จำกัด ว่าด้วยเงินฝากออมทรัพย์และเงินฝากประจำ พ.ศ.2566
2. ระเบียบสหกรณ์ออมทรัพย์มณฑลทหารบกที่ 12 จำกัด ว่าด้วยเงินฝากออมทรัพย์พิเศษ พ.ศ.2566
3. ระเบียบสหกรณ์ออมทรัพย์มณฑลทหารบกที่ 12 จำกัด ว่าด้วยการรับฝากเงินจากสหกรณ์อื่น พ.ศ.2566
4. ระเบียบสหกรณ์ออมทรัพย์มณฑลทหารบกที่ 12 จำกัด ว่าด้วยการรับฝากเงินจากสมาคมอาชีพสงเคราะห์ พ.ศ.2566
5. ระเบียบสหกรณ์ออมทรัพย์มณฑลทหารบกที่ 12 จำกัด ว่าด้วยการรับฝากเงินจากนิติบุคคลอื่น พ.ศ.2566
6. ระเบียบสหกรณ์ออมทรัพย์มณฑลทหารบกที่ 12 จำกัด ว่าด้วยการให้เงินกู้แก่สมาชิกสหกรณ์ พ.ศ.2566
7. ระเบียบสหกรณ์ออมทรัพย์มณฑลทหารบกที่ 12 จำกัด ว่าด้วยการให้เงินกู้แก่สหกรณ์อื่น พ.ศ.2566

8. ระเบียบสหกรณ์ออมทรัพย์มณฑลทหารบกที่ 12 จำกัด ว่าด้วยหุ้น พ.ศ.2566
9. ระเบียบสหกรณ์ออมทรัพย์มณฑลทหารบกที่ 12 จำกัด ว่าด้วยการโอนสมาชิกระหว่างสหกรณ์ พ.ศ.2566
10. ระเบียบสหกรณ์ออมทรัพย์มณฑลทหารบกที่ 12 จำกัด ว่าด้วยการรับจ่ายและเก็บรักษาเงิน พ.ศ.2566
11. ระเบียบสหกรณ์ออมทรัพย์มณฑลทหารบกที่ 12 จำกัด ว่าด้วยเงินยืมตรงจ่าย พ.ศ.2566
12. ระเบียบสหกรณ์ออมทรัพย์มณฑลทหารบกที่ 12 จำกัด ว่าด้วยค่าเบี้ยประชุม พ.ศ.2566
13. ระเบียบสหกรณ์ออมทรัพย์มณฑลทหารบกที่ 12 จำกัด ว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปปฏิบัติงานนอกที่ตั้งสำนักงาน พ.ศ.2566
14. ระเบียบสหกรณ์ออมทรัพย์มณฑลทหารบกที่ 12 จำกัด ว่าด้วยการจัดซื้อและจัดจ้างของสหกรณ์ พ.ศ.2566
15. ระเบียบสหกรณ์ออมทรัพย์มณฑลทหารบกที่ 12 จำกัด ว่าด้วยการใช้ทุนเพื่อสาธารณประโยชน์ พ.ศ.2566
16. ระเบียบสหกรณ์ออมทรัพย์มณฑลทหารบกที่ 12 จำกัด ว่าด้วยเงินสงเคราะห์เกี่ยวกับการศพของสมาชิกและคู่สมรส พ.ศ.2566
17. ระเบียบสหกรณ์ออมทรัพย์มณฑลทหารบกที่ 12 จำกัด ว่าด้วยการใช้ทุนเพื่อการศึกษอบรมทางสหกรณ์ พ.ศ.2566
18. ระเบียบสหกรณ์ออมทรัพย์มณฑลทหารบกที่ 12 จำกัด ว่าด้วยการใช้เงินทุนเพื่อการพัฒนากิจการของสหกรณ์ พ.ศ.2566
19. ระเบียบสหกรณ์ออมทรัพย์มณฑลทหารบกที่ 12 จำกัด ว่าด้วยเงินช่วยเหลือการศึกษาบุตรเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ พ.ศ.2566

20. ระเบียบสหกรณ์ออมทรัพย์มณฑลทหารบกที่ 12 จำกัด ว่าด้วยคณะอนุกรรมการ พ.ศ.2566
21. ระเบียบสหกรณ์ออมทรัพย์มณฑลทหารบกที่ 12 จำกัด ว่าด้วยจริยธรรมของ กรรมการดำเนินการ พ.ศ.2566
22. ระเบียบสหกรณ์ออมทรัพย์มณฑลทหารบกที่ 12 จำกัด ว่าด้วยเจ้าหน้าที่และ ลูกจ้างของสหกรณ์ พ.ศ.2566
23. ระเบียบสหกรณ์ออมทรัพย์มณฑลทหารบกที่ 12 จำกัด ว่าด้วยข้อบังคับเกี่ยวกับ การทำงาน พ.ศ.2566
24. ระเบียบสหกรณ์ออมทรัพย์มณฑลทหารบกที่ 12 จำกัด ว่าด้วยอำนาจหน้าที่และ ความรับผิดชอบของผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ พ.ศ.2566
25. ระเบียบสหกรณ์ออมทรัพย์มณฑลทหารบกที่ 12 จำกัด ว่าด้วยจรรยาบรรณของ เจ้าหน้าที่ พ.ศ.2566
26. ระเบียบสหกรณ์ออมทรัพย์มณฑลทหารบกที่ 12 จำกัด ว่าด้วยจรรยาบรรณของ สมาชิกสหกรณ์ พ.ศ.2566
27. ระเบียบสหกรณ์ออมทรัพย์มณฑลทหารบกที่ 12 จำกัด ว่าด้วยการเก็บรักษา ยืม และทำลายเอกสารของสหกรณ์ พ.ศ.2566
28. ระเบียบสหกรณ์ออมทรัพย์มณฑลทหารบกที่ 12 จำกัด ว่าด้วยการควบคุม การปฏิบัติงานเกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ พ.ศ.2566
29. ระเบียบสหกรณ์ออมทรัพย์มณฑลทหารบกที่ 12 จำกัด ว่าด้วยหลักเกณฑ์และ วิธีการออกบัตรประจำตัวสมาชิกสหกรณ์ พ.ศ.2566
30. ระเบียบสหกรณ์ออมทรัพย์มณฑลทหารบกที่ 12 จำกัด ว่าด้วยการตรวจสอบและ แก้ไขปัญหาหรือข้อร้องเรียนของสมาชิก พ.ศ.2566
31. ข้อบังคับสหกรณ์ออมทรัพย์มณฑลทหารบกที่ 12 จำกัด พ.ศ.2566

## การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ด้วย SWOT ANALYSIS

การวิเคราะห์จะชี้ให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์ ทั้งในส่วนที่เกิดขึ้นแล้วและมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นอีกในอนาคต ตลอดจนผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่มีต่อสหกรณ์ เพื่อจะทราบว่าในปัจจุบันสหกรณ์มีสภาพเป็นอย่างไรและนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาสหกรณ์ต่อไป ผู้วิจัยได้นำเครื่องมือวิเคราะห์ (SWOT Analysis) มาเป็นแนวทางในการกำหนดปัญหาและอุปสรรคของการปฏิบัติงาน โดยผลการวิเคราะห์สรุปได้ดังนี้

### จุดแข็ง (Strengths)

1. คณะกรรมการดำเนินการบริหารกิจการด้วยความโปร่งใสตรวจสอบได้
2. สมาชิกของสหกรณ์เป็นข้าราชการทหาร มีรายได้ประจำ มีระเบียบวินัยและมีความซื่อสัตย์ต่อองค์กร
3. สหกรณ์ได้จัดโครงสร้างอย่างเหมาะสม การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ
4. ดอกเบี้ยเงินฝากและเงินกู้ของสหกรณ์สามารถแข่งขันกับธนาคารพาณิชย์ได้
5. มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้บริการสมาชิกและใช้เป็นช่องทางการสื่อสาร
6. มีระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและมีกระบวนการจัดเก็บหนี้ ติดตามหนี้อย่างเป็นระบบ
7. จำนวนบุคลากรมีความเหมาะสมต่อปริมาณธุรกิจ เจ้าหน้าที่สหกรณ์มีทักษะด้านอาชีพ ตามหน้าที่และลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย

### จุดอ่อน (Weakness)

1. มีระบบข้อมูลประกอบการตัดสินใจเพื่อการลงทุนยังไม่เพียงพอ
2. ขาดการนำเสนอแผนการดำเนินงานและการประเมินผลการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์
3. มีการหมุนเวียนของเงินเพื่อหาผลตอบแทนน้อย
4. ยังไม่มีระบบการติดตามประเมินผลการดำเนินงานในภาพรวม

5. สมาชิกบางส่วนไม่เข้าใจอุดมการณ์และหลักการสหกรณ์ ขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของสมาชิกเอง ไม่มีส่วนร่วมในการประชุมใหญ่เพื่อแสดงความคิดเห็นหรือออกเสียง ไม่ให้ความสำคัญต่อการเลือกตั้งคณะกรรมการหรือผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์

### โอกาส (Opportunities)

1. พระราชบัญญัติประกันเงินฝากฉบับใหม่ที่มีการจำกัดวงเงินการค้ำประกันโดยรัฐบาล ทำให้สหกรณ์ได้รับความสนใจในการเป็นแหล่งรับฝากเงินจากสมาชิกมากขึ้น
2. มีแหล่งการลงทุนภายนอกอีกหลายแห่งที่สามารถช่วยสร้างความเติบโตให้แก่สหกรณ์ได้โดยไม่ขัดต่อระเบียบของสหกรณ์
3. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการสื่อสารเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการสื่อสารและการให้บริการแก่สมาชิกของสหกรณ์
4. สมาชิกมีรายได้เพิ่มขึ้นจากการปรับอัตราเงินเดือนทำให้สามารถขยายวงเงินกู้ยืมส่งเสริมการประกอบอาชีพเสริมมากขึ้น
5. กองทัพบกให้ความร่วมมือในการรับชำระหนี้และรับชำระหนี้เรือนหุ้นของสมาชิกส่วนใหญ่ให้แก่สหกรณ์โดยผ่านทางระบบการเงินของกองทัพบก
6. หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สหกรณ์จังหวัดปราจีนบุรี สำนักงานตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ปราจีนบุรี ให้คำแนะนำและกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด
7. รัฐบาลมีนโยบายการแก้ปัญหาหนี้สินทั้งระบบให้กับประชาชนโดยกำหนดเงื่อนไขให้มีเงินเดือนเหลือไม่น้อยกว่า 30% เพื่อให้สามารถดำรงชีพอยู่ได้และลดการก่อหนี้โดยไม่จำเป็น

### อุปสรรค (Threats)

1. นโยบายของรัฐบาลเป็นนโยบายประเภทประชานิยม ที่เน้นการกระตุ้นเศรษฐกิจและเพิ่มช่องทางในการกู้เงินมากขึ้น
2. กฎหมายเงินกู้ให้สิทธิคุ้มครองลูกหนี้มากขึ้น สถาบันการเงินอื่นๆสามารถปรับเงื่อนไขการกู้ยืม มีความคล่องตัวในการจูงใจสมาชิกสหกรณ์ให้เลือกรู้ที่สถาบันการเงินของตนเองสูง



3. สภาวะทางเศรษฐกิจที่มีค่าครองชีพสูงขึ้นมีผลต่อการบริหารเงินของสมาชิก สมาชิกยังขาดความรู้ในการบริหารจัดการเรื่องการเงิน การวางแผนการใช้จ่ายเงิน เพื่อความมั่นคงในอนาคต

4. กระแสบริโภคนิยมมีผลให้สมาชิกใช้จ่ายอย่างไม่พอเพียงและสมาชิกบางส่วนเกิดปัญหาหนี้นอกระบบ

5. นโยบายของรัฐบาลในการแก้ปัญหาหนี้สินทั้งระบบให้กับประชาชนทุกกลุ่มเปิดกว้างให้สถาบันการเงินอื่นๆ แข่งขันการปล่อยสินเชื่อออกโครงการรวมหนี้ให้จำนวนเงินกู้สูง ส่งผลกระทบต่อการปล่อยเงินกู้ของสหกรณ์

6. สมาชิกบางส่วนขาดวินัยทางการเงิน ปกปิดข้อมูลแหล่งเงินกู้ทั้งภายในระบบและนอกระบบ ส่งผลให้สหกรณ์ไม่ได้ข้อมูลที่แท้จริงในการพิจารณาการให้กู้กับสมาชิกและส่งผลกระทบต่อสมาชิกมีรายได้ไม่เพียงพอต่อการชำระหนี้ สร้างภาระให้กับผู้ค้ำประกัน เสี่ยงต่อการบริหารจัดการสหกรณ์

### การกำหนดกลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix

การกำหนดกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมกับองค์กร การสร้างกลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix การนำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่ได้จากกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กร (SWOT Analysis) มาทำการจับคู่เข้าด้วยกัน โดยที่สามารถแบ่งรูปแบบการจับคู่กลยุทธ์ของ TOWS Matrix ออกเป็นกลยุทธ์เชิงรุก (SO) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) กลยุทธ์เชิงรับ (ST) และกลยุทธ์เชิงป้องกัน (WT) ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงรูปแบบการจับคู่กลยุทธ์ของ TOWS Matrix

ภายใน ภายนอก	จุดแข็ง Strengths	จุดอ่อน Weakness
โอกาส Opportunities	-ลงทุนกับสถาบันการเงินที่มั่นคงเพื่อสร้างความเติบโตให้แก่สหกรณ์ -รณรงค์ให้มีการกู้เงินที่มีหลักประกันกับสหกรณ์ให้มากขึ้น	ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับสมาชิก รวมถึงการพัฒนาองค์ความรู้ให้กับคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่
อุปสรรค Threats	จัดระบบการบริหารจัดการเพื่อไม่ให้สมาชิกปกปิดข้อมูลการกู้เงินจากแหล่งการเงินภายนอก	ให้ความรู้กับสมาชิกในการวางแผนด้านการเงิน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสหกรณ์ออมทรัพย์มณฑลทหารบกที่ 12 จำกัด จากกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กร (SWOT Analysis) ด้วยการสร้างกลยุทธ์ด้วยตาราง TOWS Matrix ผู้วิจัยมีความเห็นว่าสหกรณ์ออมทรัพย์มณฑลทหารบกที่ 12 จำกัด ควรใช้แนวทางในการดำเนินงาน คือ

1. กลยุทธ์เชิงรุก (SO) เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางบวกคือจุดแข็ง (Strengths) และสภาพแวดล้อมภายนอกทางบวก (Opportunities) คือ ลงทุนกับสถาบันการเงินที่มั่นคงเพื่อสร้างความเติบโตให้แก่สหกรณ์และการรณรงค์ให้มีการกู้เงินที่มีหลักประกันกับสหกรณ์มากขึ้น

2. กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางลบคือจุดอ่อน (Weakness) และสภาพแวดล้อมภายนอกทางบวก (Opportunities) คือ ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับสมาชิก รวมถึงการพัฒนา

องค์ความรู้ให้กับคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่

3. กลยุทธ์เชิงรับ (ST) เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางบวกคือจุดแข็ง (Strengths) และสภาพแวดล้อมภายนอกทางลบ (Threats) คือ จัดระบบการบริหารจัดการเพื่อไม่ให้สมาชิกปกปิดข้อมูลการกู้เงินจากแหล่งการเงินภายนอก

4. กลยุทธ์เชิงป้องกัน (WT) เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางลบคือจุดอ่อน (Weakness) และสภาพแวดล้อมภายนอกทางลบอุปสรรค (Threats) คือ ให้ความรู้กับสมาชิกในการวางแผนด้านการเงิน

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สรารุช ดวงจันทร์ (2560)<sup>7</sup> ได้ศึกษาระบบการควบคุมภายในที่ดีและธรรมาภิบาลที่มีต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย โดยมีตัวแปรอิสระคือ ระบบการควบคุมภายในที่ดี ธรรมาภิบาลและตัวแปรตามคือ ผลการดำเนินงาน ผลการวิจัยพบว่า ระบบการควบคุมภายในที่ดีประกอบด้วย ด้านการประเมินความเสี่ยง ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร ด้านการติดตามและประเมินผล มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทยและธรรมาภิบาลประกอบด้วย หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการมอบอำนาจ หลักการมีส่วนร่วมและหลักความเสมอภาค มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย

แก้วใจ นิ่งใจเย็น (2556)<sup>8</sup> การกำกับดูแลกิจการที่ดีในสหกรณ์ คือการกำกับดูแลผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ต่างๆ จัดกระบวนการบริหารจัดการเพื่อให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล คุ่มค่าและโดยประหยัดเป็นผลประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรม เพื่อให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานประสบความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ ส่งผลให้สหกรณ์เป็นที่น่าเชื่อถือและยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ธนิตรา ราชดี (2564)<sup>9</sup> ผู้บริหารสหกรณ์ต้องสามารถรับรู้ถึงโครงสร้างเหตุปัจจัย และสถานะความเสี่ยงด้านผลตอบแทนของสหกรณ์และสามารถกำหนดกลยุทธ์การดำเนินการเพื่อจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับต่ำ ส่งเสริมให้สมาชิกสหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจ ตระหนักถึงการบริหารความเสี่ยงซึ่งมีผลต่อผลการดำเนินการสหกรณ์ ช่วยในการตัดสินใจและส่งผลให้เกิดความระมัดระวังในการทำธุรกรรมกับสหกรณ์

จุฑาทิพย์ ภัทราวาท (2540)<sup>10</sup> กล่าวว่า “การจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรของสหกรณ์ ซึ่งประกอบด้วย คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และข้อมูลข่าวสารโดยผ่านหน้าที่การจัดการได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การอำนวยการ และควบคุม เพื่อการบรรลุความสำคัญตามเป้าหมายในการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ ซึ่งประกอบด้วยความสำเร็จ 2 ประการได้แก่ ความสำเร็จทางเศรษฐกิจและความสำเร็จทางสังคม”

## บทที่ 3

### บทอภิปรายผล

#### แนวทางการพัฒนาการบริหารกิจการสหกรณ์ออมทรัพย์มณฑลทหารบกที่ 12 จำกัด

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสหกรณ์ออมทรัพย์มณฑลทหารบกที่ 12 จำกัด ด้วยกระบวนการหลักการบริหาร 4 M การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และภายในขององค์กร (SWOT Analysis) นำไปสู่การสร้างกลยุทธ์ด้วยตาราง TOWS Matrix รวมทั้งการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยมีความเห็นว่าสหกรณ์ออมทรัพย์มณฑลทหารบกที่ 12 จำกัด ควรใช้แนวทางการพัฒนาการบริหารกิจการของสหกรณ์ออมทรัพย์ เพื่อให้กิจการมีความมั่นคงและยั่งยืนสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566-2570) รวมทั้งแผนพัฒนาการสหกรณ์ 5 ปี สรุปแนวทางได้ดังนี้

#### 1. การควบคุมในสหกรณ์

นับเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นมากประกอบด้วยการควบคุมด้านบริหารงานและด้านบัญชี เพื่อควบคุมบริหารงานและได้ข้อมูลทางบัญชีที่ถูกต้อง ครบถ้วน ตรงตามเวลา ป้องกันข้อผิดพลาด ไม่ให้เกิดความเสียหาย ช่วยให้งานตรวจสอบบัญชีของผู้สอบบัญชีสหกรณ์ประหยัดเวลาลดค่าใช้จ่ายของทางราชการในการตรวจสอบบัญชีและงบการเงินของสหกรณ์ได้รวดเร็วขึ้น ทั้งนี้การควบคุมที่เหมาะสมยังเป็นหลักฐานอย่างหนึ่ง que แสดงถึงความถูกต้องของข้อมูลทางบัญชีและงบการเงิน ส่งผลให้สหกรณ์มีความมั่นคง ทำให้สมาชิกและบุคคลภายนอกที่ทำธุรกรรมกับสหกรณ์มีความเชื่อถือสหกรณ์มากขึ้น การควบคุมของสหกรณ์แบ่งออกเป็น การควบคุมภายใน (Internal Control) และการควบคุมภายนอก (External Control)

**1.1 การควบคุมภายใน (Internal Control)** เครื่องมือที่ช่วยในการควบคุมภายในด้านบัญชีของสหกรณ์ที่สำคัญ ดังนี้

1.1.1 เจ้าหน้าที่บัญชี ต้องมีความรู้ด้านบัญชีเพียงพอที่จะทำบัญชีได้ถูกต้องตามระเบียบนายทะเบียนสหกรณ์ ว่าด้วยการบัญชีสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร พ.ศ.2563

1.1.2 แบ่งแยกหน้าที่ด้านการเงินและการบัญชีออกจากกัน เพื่อให้มีการตรวจสอบซึ่งกันและกันได้ถูกต้อง

1.1.3 จัดทำทะเบียนสมาชิกและทะเบียนหุ้นและทะเบียนต่างๆตามมาตรา 64 แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

1.1.4 จัดทำบัญชีตามแบบและรายการที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนดให้ถูกต้องตามความเป็นจริงและเก็บรักษาบัญชีและเอกสารประกอบการลงบัญชีไว้ที่สำนักงานสหกรณ์ภายในระยะเวลาไม่น้อยกว่า 5 ปี ตามมาตรา 65 แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติมและระเบียบนายทะเบียนสหกรณ์ว่าด้วยการบัญชีของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร พ.ศ.2563

1.1.5 จัดทำงบการเงินประจำปีทุกรอบปีทางบัญชีของสหกรณ์โดยงบการเงินประจำปีต้องเป็นไป ตามแบบที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนดและต้องทำให้แล้วเสร็จเพื่อให้ผู้สอบบัญชีตรวจสอบแล้วนำเสนอ เพื่ออนุมัติในที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ภายใน 150 วัน นับแต่วันสิ้นปีทางบัญชี ตามมาตรา 66 แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

1.1.6 จัดทำรายงานประจำปีแสดงผลการดำเนินงานของสหกรณ์เสนอต่อที่ประชุมใหญ่ในคราวที่เสนองบการเงินประจำปี ส่งสำเนารายงานประจำปีและงบการเงินประจำปีไปยังนายทะเบียนสหกรณ์ ภายใน 30 วัน นับแต่วันที่มีการประชุม โดยให้สหกรณ์เก็บรักษารายงานประจำปีพร้อมทั้งข้อบังคับและกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ไว้ที่สำนักงานของสหกรณ์ เพื่อให้สมาชิกขอตรวจดูได้ ตามมาตรา 67 และ 68 แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

1.1.7 สหกรณ์คัดเลือกผู้ตรวจสอบกิจการที่มีคุณสมบัติและมีความรู้ความสามารถเพียงพอ ที่จะดำเนินการตรวจสอบกิจการและรายงานผลการตรวจสอบกิจการสหกรณ์ เพื่อให้ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการและที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ ดังนั้นผู้ตรวจสอบกิจการของสหกรณ์ จะต้องศึกษาข้อบังคับและระเบียบของสหกรณ์ รวมทั้งศึกษากฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์และความรู้ด้านการเงินการบัญชี เพื่อให้การตรวจสอบกิจการของสหกรณ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์สูงสุดต่อสหกรณ์ตามเจตนารมณ์ของระเบียบนายทะเบียนสหกรณ์ว่าด้วยการตรวจสอบกิจการของสหกรณ์ พ.ศ.2563 และตามมาตรา 53 แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

1.1.8 สมาชิก ซึ่งเป็นทั้งเจ้าของสหกรณ์และเป็นผู้ได้รับประโยชน์จากสหกรณ์ เป็นผู้กำหนดนโยบาย แก้ไขเพิ่มเติมข้อบังคับของสหกรณ์และเป็นผู้ควบคุมสหกรณ์โดยผ่านที่ประชุมใหญ่ของสมาชิกทั้งหมด ทั้งนี้สมาชิกทุกคนมีสิทธิ์ออกเสียงหนึ่งคนหนึ่งเสียงและถือเสียงข้างมากมีพื้นฐานการควบคุมแบบประชาธิปไตยและมุ่งประโยชน์ของสมาชิกเอง ซึ่งเป็นทั้งเจ้าของและผู้ใช้บริการ ตามมาตรา 55, 56, 57, 58, 59 แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

**1.2 การควบคุมภายนอก (External Control)** เป็นการควบคุมสหกรณ์โดยทางราชการ คือ นายทะเบียนสหกรณ์ รองนายทะเบียนสหกรณ์ หรือพนักงานเจ้าหน้าที่ซึ่งนายทะเบียนสหกรณ์มอบหมาย เป็นผู้กำกับดูแลสหกรณ์ให้ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม สรุปได้ดังนี้

1.2.1 การออกคำสั่งเป็นหนังสือให้ชี้แจงข้อเท็จจริงหรือส่งเอกสาร นายทะเบียนสหกรณ์ รองนายทะเบียนสหกรณ์ ผู้ตรวจการสหกรณ์ ผู้สอบบัญชี หรือพนักงานเจ้าหน้าที่ซึ่งนายทะเบียนสหกรณ์ มอบหมาย มีอำนาจออกคำสั่งเป็นหนังสือให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ผู้ตรวจสอบกิจการ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่ สมาชิกสหกรณ์

หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์มาชี้แจงข้อเท็จจริงเกี่ยวกับกิจการของสหกรณ์ หรือให้ส่งเอกสารเกี่ยวกับการดำเนินงานหรือรายงานการประชุมของสหกรณ์ได้ (มาตรา 17)

1.2.2 การเข้าไปตรวจสอบในสำนักงานของสหกรณ์ นายทะเบียนสหกรณ์ รองนายทะเบียนสหกรณ์ ผู้ตรวจการสหกรณ์ ผู้สอบบัญชี หรือพนักงานเจ้าหน้าที่ซึ่งนายทะเบียนสหกรณ์มอบหมาย มีอำนาจเข้าไปตรวจสอบในสำนักงานของสหกรณ์ในระหว่างเวลาทำงานของสหกรณ์ได้ และให้ผู้ซึ่งเกี่ยวข้องอำนวยความสะดวกหรือช่วยเหลือหรือให้คำชี้แจงแก่ผู้ปฏิบัติการตามสมควร (มาตรา 18)

1.2.3 การตรวจการสหกรณ์ ให้ผู้ตรวจการสหกรณ์มีอำนาจหน้าที่ตรวจสอบกิจการและฐานะทางการเงินของสหกรณ์ตามที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด เมื่อตรวจสอบแล้วให้เสนอรายงานการตรวจสอบต่อนายทะเบียนสหกรณ์ (มาตรา 19)

1.2.4 การสั่งเพิกถอนมติที่ประชุมใหญ่ ถ้าที่ประชุมใหญ่หรือที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ลงมติอันเป็นการฝ่าฝืนกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบของสหกรณ์ ระเบียบหรือคำสั่งของนายทะเบียนสหกรณ์ ให้นายทะเบียนสหกรณ์หรือรองนายทะเบียนสหกรณ์มีอำนาจสั่งยับยั้งหรือเพิกถอนมตินั้นได้ (มาตรา 20)

1.2.5 การร้องทุกข์หรือฟ้องคดีแทนสหกรณ์ ในกรณีที่คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ กรรมการ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ หรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง ทำให้สหกรณ์เสียหาย ถ้าสหกรณ์ไม่ร้องทุกข์หรือฟ้องคดี ให้นายทะเบียนสหกรณ์หรือรองนายทะเบียนสหกรณ์ร้องทุกข์หรือฟ้องคดีแทนสหกรณ์ได้โดยส่งเรื่องให้ พนักงานอัยการพิจารณาว่าต่างให้สหกรณ์และให้สหกรณ์เป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับการร้องทุกข์ ฟ้องคดี หรือการว่าต่างแก่นายทะเบียนสหกรณ์ รองนายทะเบียนสหกรณ์ หรือพนักงานอัยการ แล้วแต่กรณี (มาตรา 21)

1.2.6 นายทะเบียนสหกรณ์มีอำนาจในการออกคำสั่งเป็นหนังสือให้ปฏิบัติการ ในกรณีที่คณะกรรมการ ดำเนินการสหกรณ์กระทำการหรืองดเว้นกระทำการในการปฏิบัติหน้าที่ของตนอันอาจทำให้เสื่อมเสีย ผลประโยชน์หรือสมาชิก หรือสหกรณ์มีข้อบกพร่องเกี่ยวกับการเงิน



การบัญชี หรือกิจการ หรือฐานะการเงิน ตามรายงานการสอบบัญชีหรือการรายงานการตรวจสอบ ให้นายทะเบียนสหกรณ์มีอำนาจออกเป็นคำสั่ง เป็นหนังสือให้ปฏิบัติการ (มาตรา 22) ดังต่อไปนี้

1.2.6.1 ให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์แก้ไขข้อบกพร่องตามวิธีการและระยะเวลาที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด

1.2.6.2 ให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ระงับการปฏิบัติที่เป็นเหตุให้เกิดข้อบกพร่องหรืออาจทำให้เสื่อมเสียผลประโยชน์ของสหกรณ์หรือสมาชิก

1.2.6.3 ให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์หยุดปฏิบัติหน้าที่เป็นการชั่วคราวจนกว่าจะมีการแก้ไขข้อบกพร่องนั้นให้แล้วเสร็จ

1.2.6.4 ให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์พ้นจากตำแหน่งทั้งคณะหรือให้กรรมการซึ่งเกี่ยวข้องกับกรณีนั้นพ้นจากตำแหน่งกรรมการ

1.2.7 การแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ชั่วคราว ในกรณีที่นายทะเบียนสหกรณ์สั่งให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์พ้นจากตำแหน่งทั้งคณะ ให้นายทะเบียนสหกรณ์ตั้งคณะกรรมการชั่วคราว มีอำนาจหน้าที่และสิทธิเช่นเดียวกับคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์และให้อยู่ในตำแหน่งไม่เกิน 180 วัน นับแต่วันที่แต่งตั้งและก่อนที่จะพ้นจากตำแหน่งให้คณะกรรมการชั่วคราวจัดให้มีการประชุมใหญ่ เพื่อเลือกตั้งกรรมการขึ้นใหม่ทั้งคณะตามวิธีการที่กำหนดในข้อบังคับ (มาตรา 24)

1.2.8 การสั่งเลิกสหกรณ์ นายทะเบียนสหกรณ์มีอำนาจสั่งเลิกสหกรณ์ได้เมื่อปรากฏว่า (มาตรา 71) (1) สหกรณ์ไม่เริ่มดำเนินกิจการภายในหนึ่งปีนับแต่วันที่จดทะเบียนหรือหยุดดำเนินกิจการติดต่อกันเป็นเวลา 2 ปี นับแต่วันที่หยุดดำเนินกิจการ (2) สหกรณ์ไม่ส่งสำเนารายงานประจำปีและงบการเงินประจำปีต่อนายทะเบียนสหกรณ์ เป็นเวลา 3 ปีติดต่อกัน (3) สหกรณ์ไม่อาจดำเนินกิจการให้เป็นผลดีหรือการดำเนินกิจการของสหกรณ์ก่อให้เกิดความเสียหายแก่สหกรณ์หรือประโยชน์ส่วนรวม

## 2. การพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์

ในส่วนของสหกรณ์ได้มีการสะสมทุนตามข้อบังคับที่จัดสรรไว้สำหรับเป็นทุนศึกษาอบรมอยู่แล้ว หากสหกรณ์นำทุนดังกล่าวมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์เช่น คณะกรรมการฝ่ายจัดการ สมาชิก และผู้ตรวจสอบกิจการอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ จะส่งผลต่อการเพิ่มสรรมณะในการดำเนินกิจการสหกรณ์ การบริหารจัดการสหกรณ์สู่ความเข้มแข็งคือ มีการบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพ มีเสถียรภาพและธรรมาภิบาล สมาชิกสหกรณ์ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้เสียโดยตรงต้องมีหน้าที่รักษาผลประโยชน์ของตนเองโดยการตรวจสอบการดำเนินงานของผู้บริหารสหกรณ์ให้มีความโปร่งใสอยู่ในกรอบที่กฎหมาย กฎเกณฑ์กำหนด นอกจากนี้สมาชิกยังต้องเรียนรู้เพิ่มเติมพื้นฐานทางการเงิน ความมีวินัยในการใช้จ่ายเงิน การวางแผนทางการเงิน รวมถึงความรู้เกี่ยวกับภัยทางการเงินที่จะทำให้ไม่ถูกหลอกลวงได้ ผู้บริหารสหกรณ์ต้องมีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านในหลักการบริหารกิจการสหกรณ์จะส่งผลให้การบริหารเกิดประสิทธิภาพ ลดความเสี่ยงลงได้ อันจะเป็นผลดีกับสหกรณ์และสมาชิก สหกรณ์ที่มีขนาดเล็กนั้นผู้บริหารสหกรณ์ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญแต่ควรมีความรู้พื้นฐานด้านการบริหารจัดการ การเงินและการบัญชี ความรู้เบื้องต้นทางกฎหมายและหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร เป็นต้น หากเป็นสหกรณ์มีสินทรัพย์ขนาดใหญ่มีการทำธุรกรรมซับซ้อนมากขึ้น ผู้บริหารควรต้องมีความรู้การบริหารการเงินที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงความรู้ด้านการลงทุนและการบริหารความเสี่ยงต่างๆ รวมถึงการป้องกันความเสี่ยงได้อย่างรอบคอบ อีกทั้งต้องมีการพัฒนาความรู้ด้านเทคโนโลยีที่จะนำมาใช้ในการบริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

## 3. การใช้เทคโนโลยีในงานด้านบัญชี

ปัจจุบันสหกรณ์จำนวนมากได้นำโปรแกรมบัญชีมาช่วยในการบันทึกและประมวลผลข้อมูล เพื่อจัดทำงบการเงินหรือรายงานทางการเงินต่างๆ สามารถนำเสนอข้อมูลผ่านอินเทอร์เน็ตให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ได้รับทราบข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์และฝ่ายจัดการได้รวดเร็วทันเวลายิ่งขึ้น กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้พัฒนาระบบบัญชีให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ในปัจจุบัน ซึ่งโปรแกรมระบบบัญชี

สหกรณ์ออมทรัพย์ version 3<sup>11</sup> ประกอบด้วย 1) ระบบสมาชิกและหุ้น 2) ระบบเงินฝาก 3) ระบบเงินให้กู้ 4) ระบบการประมวลผล สามารถรองรับการจัดการทางการเงินได้ตามแบบที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด รวมถึงรองรับการเชื่อมโยงสู่ระบบเตือนภัยทางการเงินแบบ Real Time และเชื่อมโยงกับ Application Smart 4 M เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการกำกับดูแลสหกรณ์ให้มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ อีกทั้งสมาชิกสามารถตรวจสอบ ข้อมูลของตนเองและติดตามการดำเนินงานของสหกรณ์ได้จาก Application Smart 4 M ดังนี้

**3.1 Smart Me** เป็น Mobile Application สำหรับเกษตรกรและประชาชนทั่วไป ใช้บันทึกบัญชีครัวเรือน (รายรับ - รายจ่าย) และบัญชีต้นทุนอาชีพ (รายได้และต้นทุน/ค่าใช้จ่าย) เพื่อวางแผนการใช้จ่าย การออมและแผนการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นการสร้างวินัยทางการเงินให้กับตนเองทางอ้อมด้วย

**3.2 Smart Member** เป็น Application สำหรับสมาชิกสหกรณ์ สามารถตรวจสอบธุรกรรมที่ทำกับสหกรณ์และทราบยอดคงเหลือของหุ้น (มูลค่าหุ้นและการเคลื่อนไหวล่าสุด) เงินฝากสมาชิก(ประเภทบัญชี จำนวนเงิน และการเคลื่อนไหวล่าสุด) เงินฝากสมาชิก (ประเภทบัญชี จำนวนเงินและการเคลื่อนไหวล่าสุด) เงินกู้ (เลขที่สัญญา จำนวนเงินและการเคลื่อนไหวล่าสุด) การค้าประกัน (บุคคลค้าประกัน มูลค่าค้าประกัน) สมาชิกสามารถตรวจสอบได้แบบ Real Time ว่าสหกรณ์วันที่กรายการของสมาชิกถูกต้อง ครบถ้วนหรือไม่และตรงกับหนังสือยืนยันยอดสมาชิกหรือไม่ หากพบว่าไม่ถูกต้องสามารถแจ้งให้สหกรณ์ตรวจสอบและแก้ไข ให้ถูกต้องได้ทันเวลา เป็นการช่วยกำกับดูแลการจัดทำบัญชีของสหกรณ์ทางอ้อมด้วย

**3.3 Smart Manage** เป็น Application สำหรับคณะกรรมการดำเนินการ สหกรณ์ช่วยติดตาม และตรวจสอบการดำเนินงาน รวมทั้งการจัดทำบัญชีของสหกรณ์ เพื่อทราบความเคลื่อนไหวทางการเงิน ผลการดำเนินงานและมีข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจ ประกอบด้วย 1) เงินให้กู้ (รับชำระและจ่าย) 2) เงินรับฝาก (ฝากและถอน) 3) สินค้า (ขายและซื้อ) 4) เงินฝากธนาคาร (ถอนและฝาก) 5) เงินสดรับ - เงินสดจ่าย 6) รายได้ - ค่าใช้จ่าย 7) ปริมาณธุรกิจรวม (แยกตามประเภท) 8) รายละเอียดรายจ่ายประจำวัน (เงินกู้ เงินฝาก สินค้า) คณะกรรมการสหกรณ์สามารถใช้เป็นเครื่องมือใน

การติดตามให้สหกรณ์จัดทำบัญชีให้เป็นปัจจุบัน และสามารถจัดทำทางการเงินประจำปีได้รวดเร็ว สามารถรับบริการตรวจสอบบัญชีจากผู้สอบบัญชีแล้วนำเสนอเพื่ออนุมัติในที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ได้ ตามมาตรา 65 และมาตรา 66 แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม หากมีข้อผิดพลาดคณะกรรมการสหกรณ์จะสามารถตรวจสอบการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการและสั่งการให้แก้ไขให้ถูกต้องได้ทันเวลา

**3.4 Smart Monitor** เป็น Application สำหรับผู้สอบบัญชีสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการติดตาม ตรวจสอบรายการผิดปกติทางการเงินของสหกรณ์ และทราบระดับการเฝ้าระวังและการเตือนภัยทางการเงิน จากการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน รายการเคลื่อนไหวเงินสด หักเงินกู้ เงินฝากและสินค้า รวมทั้งงบการเงินของสหกรณ์

#### 4. การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนยุทธศาสตร์

เพื่อให้สหกรณ์สามารถกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และแผนงานโครงการตลอดจนตัวชี้วัดเป้าหมาย ซึ่งจะสามารถนำไปใช้กำกับทิศทางการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ ทั้งในด้านการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาระบบการบริหารงาน คุณภาพในองค์กรตามมาตรฐานของสหกรณ์ การพัฒนาการบริการส่งเสริมให้สมาชิกได้รับสวัสดิการ และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

#### 5. การปฏิบัติตามระเบียบและข้อบังคับอย่างเคร่งครัด

สหกรณ์ออมทรัพย์จัดทำระเบียบ ข้อบังคับในการดำเนินงานซึ่งครอบคลุมการปฏิบัติทั้งหมดที่เกี่ยวข้อง เช่น การกู้เงิน การรับฝากเงิน หน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละส่วน เป็นต้น หากทุกส่วนยึดถือเป็นแนวทางการปฏิบัติอย่างเคร่งครัดจะเป็นประโยชน์ต่อสหกรณ์ออมทรัพย์ ทำให้การดำเนินงานราบรื่น มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ การบริหารกิจการจะมีความมั่นคงและยั่งยืน

#### 6. การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในสหกรณ์

การบริหารจัดการสหกรณ์ที่ดีมีธรรมาภิบาล สหกรณ์ต้องสร้างความสมดุลโดยการ เชื่อมองค์ประกอบ 3 ด้านภายในสหกรณ์เข้าด้วยกัน คือ ด้านสมาชิก ด้านการจัดการธุรกิจและด้าน

การบริหาร โดยส่งเสริมให้ทั้งสามองค์ประกอบขึ้นอยู่กับพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาลในสหกรณ์<sup>12</sup>  
ทั้ง 6 ประการ คือ

**6.1 หลักนิติธรรม (The Rule of Law)** สหกรณ์จะต้องมีการกำหนด ทบทวน ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงการขอแก้ไขเพิ่มเติม ปรับปรุงกฎหมายสหกรณ์ที่ต้องถือใช้ปฏิบัติให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของบรรดาสมาชิกและสมาชิกมีความยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตาม กฎกติกาเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นกฎกติกาและกฎหมายที่ใช้ปฏิบัติร่วมกัน โดยปราศจากการกระทำ ตามอำเภอใจ หรืออำนาจของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง และไม่เปิดโอกาสให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดใช้อำนาจเพียง ฝ่ายเดียว

**6.2 หลักคุณธรรม (Morality)** สหกรณ์จะต้องดำเนินการโดยการยึดมั่นในความ ถูกต้อง ดีงาม โดยบรรดาคณะให้ทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งได้แก่ สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ และผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ ยึดถือคุณธรรมสหกรณ์ในการปฏิบัติงานในหน้าที่เป็น ตัวอย่าง เช่น ความซื่อสัตย์ ประหยัด ซื่อสัตย์ อดทน มีระเบียบวินัย มีความจริงใจและสุจริตจนเป็นนิสัย

**6.3 หลักความโปร่งใส (Accountability)** เป็นหลักการที่ใช้ในการสร้างความ ไว้วางใจซึ่งกันและกันของบุคลากรในสหกรณ์ จะต้องปรับปรุงกลไกการทำงานให้มีความโปร่งใส เปิดเผย โดยเฉพาะการรายงานข้อมูลทางการเงินและบัญชีที่ละเอียด ถี่ถ้วน ถูกต้องเป็นจริงให้สมาชิก ทราบ จัดให้คณะผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์มีอิสระ ในการตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้ อย่างแท้จริง นอกจากนี้สหกรณ์ต้องปฏิบัติตามหลักการสหกรณ์ที่ 5 ให้การศึกษา การฝึกอบรมและ ข่าวสารอย่างจริงจัง สหกรณ์ต้องให้การศึกษาอบรมข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ ด้วยภาษาที่เข้าใจ ง่าย เปิดช่องทางให้สมาชิกเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกและรวดเร็ว

**6.4 หลักการมีส่วนร่วม (Participation)** สหกรณ์ต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้า มามีส่วนร่วม ดังที่ได้กำหนดหลักบัญญัติไว้ในหลักการสหกรณ์ที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจโดย สมาชิก เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอข้อคิดเห็นในการตัดสินใจเรื่องสำคัญๆ ของสหกรณ์ โดยเฉพาะเรื่องการทำธุรกิจของสหกรณ์ จะต้องส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมคิด

ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ ร่วมรับผิดชอบที่เกิดจากการปฏิบัติและร่วมกันแก้ไขปัญหาข้อบกพร่องต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นกับสหกรณ์

**6.5 หลักความรับผิดชอบ (Responsibility)** ทุกฝ่ายในสหกรณ์จะต้องมีความรับผิดชอบร่วมกันในกิจการทั้งปวงของสหกรณ์ที่ได้ร่วมมือกันทั้งทางกาย วาจา และใจ หลักที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิก จะละเอียดไม่ได้เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบการทำงานของแต่ละฝ่าย ไม่ว่าจะฝ่ายจัดการหรือฝ่ายบริหารโดยคณะกรรมการดำเนินการ จะต้องถูกควบคุมและรับผิดชอบต่อสมาชิก และเนื่องจากสหกรณ์มีการปกครองตนเองและความเป็นอิสระ ตามหลักการสหกรณ์ที่ 4 คนในขบวนการสหกรณ์จะต้องมีความรับผิดชอบต่อตนเอง และรับผิดชอบต่อสังคมด้วย ตามหลักการสหกรณ์ที่ 7 ความเอาใจใส่ต่อชุมชน สหกรณ์ต้องตระหนักถึงภาระหน้าที่และความรับผิดชอบต่อชุมชนที่สหกรณ์นั้นๆ ตั้งอยู่ การทำธุรกิจที่ไม่ทำลายธรรมชาติและสภาพแวดล้อม ไม่เอาเปรียบชุมชน แบ่งปันส่วนเกินที่ได้จากการทำธุรกิจ เพื่อสาธารณประโยชน์ให้ชุมชนที่สหกรณ์ตั้งอยู่

**6.6 หลักความคุ้มค่า (Cost-effectiveness or Economy)** การบริหารจัดการสหกรณ์ ต้องคำนึงถึงทุนที่มีในสหกรณ์ ทั้งส่วนที่เป็นเงินทุน ทุนทางทรัพย์สินและทุนทางปัญญา หรือทุนมนุษย์ สหกรณ์จะต้องทำให้เกิดประโยชน์แก่บรรดาสมาชิกโดยส่วนรวมอย่างเป็นธรรม เน้นความประหยัด ใช้สิ่งของอย่างคุ้มค่า ไม่แสวงหากำไรแต่ทำเพื่อประโยชน์ของสมาชิก

บทบาทการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์ประกอบด้วย

1) บทบาทของสมาชิกสหกรณ์

- เข้าร่วมประชุมใหญ่เพื่อเสนอความคิดเห็น หรือออกเสียงลงคะแนน
- เสนอหรือได้รับเลือกเป็นคณะกรรมการดำเนินการหรือผู้ตรวจสอบกิจการ
- รับบริการทางธุรกิจและทางวิชาการจากสหกรณ์
- ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และคำสั่งของสหกรณ์
- ส่งเสริม สนับสนุนกิจกรรมของสหกรณ์ เพื่อให้เป็นองค์กรที่เข้มแข็ง

## 2) บทบาทของคณะกรรมการ

- รู้จักสิทธิ บทบาท อำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง
- ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์และรักษาผลประโยชน์ของสหกรณ์
- กำหนดนโยบาย แผนงานที่ชัดเจน โปร่งใส
- เข้าร่วมประชุม พิจารณาและแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ
- กำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการทุกระดับอย่างชัดเจน
- ดูแลให้สหกรณ์ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและคำแนะนำของส่วนราชการที่เกี่ยวข้องรวมถึงปฏิบัติตามข้อบังคับ ระเบียบและมติที่ประชุม

- จัดให้มีระบบการควบคุมภายใน การจัดการความเสี่ยง
  - จัดให้มีการประเมินผลงานของสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ
  - ประสานงานระหว่างสหกรณ์กับสมาชิก
  - ยึดมั่นในความถูกต้อง พร้อมให้ความเที่ยงธรรมแก่สมาชิกและเจ้าหน้าที่
  - เสริมสร้างให้บุคคลที่เกี่ยวข้องรู้ถึงสิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบ
  - จัดให้มีการดูแลทรัพย์สินต่างๆของสหกรณ์เพื่อให้ใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า
- ตลอดจนดูแลให้ทะเบียน สมุดบัญชี เอกสารต่างๆเรียบร้อยเป็นปัจจุบัน

## 3) บทบาทของฝ่ายจัดการ

- มีความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์
- ตลอดจนมีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่
- ควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์ให้บรรลุเป้าหมาย โดยผู้จัดการปฏิบัติงานและรับผิดชอบต่อกรรมการดำเนินงานทั้งหมดของสหกรณ์ ควบคุมและกำกับดูแลเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย ส่วนเจ้าหน้าที่สหกรณ์มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ที่ตนปฏิบัติ
  - มีความโปร่งใสในการดำเนินงานและการเปิดเผยข้อมูล โดยการจัดทำรายงานความเคลื่อนไหวและสถานะของสหกรณ์ต่อคณะกรรมการเป็นประจำ สำหรับผู้จัดการต้องเข้าร่วมประชุมชี้แจงเรื่องต่างๆ ต่อที่ประชุมใหญ่และที่ประชุมคณะกรรมการ

- มีวิธีการสื่อสารที่เหมาะสม เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันและมีการปฏิบัติ  
อย่างเท่าเทียมกัน
- ผู้จัดการต้องมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนารูปร่างของสหกรณ์ให้เจริญก้าวหน้าและ  
ประสบผลสำเร็จ
- ปฏิบัติงานตามแนวทางที่กำหนดไว้ในระเบียบต่างๆ ของสหกรณ์

**7. การบริหารจัดการระบบเงินกู้** การจัดระบบการบริหารจัดการเพื่อไม่ให้สมาชิก  
ปกปิดข้อมูลการกู้เงินจากแหล่งการเงินภายนอก เมื่อสมาชิกเข้ามาติดต่อขอกู้เงินกับสหกรณ์ต้องมี  
เอกสารการตรวจสอบข้อมูลเครดิตแห่งชาติ (เครดิตบูโร) เพื่อประกอบการพิจารณาด้วย โดยรายงาน  
เครดิตบูโรต้องมีอายุไม่เกิน 30 วัน นับถึงวันที่ยื่นขอกู้เงิน ยกเว้นกรณีขอกู้เงินที่มีจำนวนไม่เกินร้อย  
ละ 90 ของค่าหุ้นและเงินฝากที่มีอยู่ในสหกรณ์ โดยสมาชิกจะขอเครดิตบูโรเป็นเอกสารรับรองจาก  
แอปพลิเคชันของธนาคารเสียค่าธรรมเนียมการขอครั้งละ 150 บาท หรือขอได้ที่ธนาคารทุกแห่งเสีย  
ค่าธรรมเนียม 200 บาท เมื่อได้เอกสารมาแล้วสหกรณ์จะต้องพิจารณาจำนวนมูลหนี้ที่ชำระไม่ปกติ  
เพื่อป้องกันการเกิดคดีความและพิจารณาจำนวนมูลหนี้สินรวมทุกบัญชีมีมากเกินความสามารถในการ  
ชำระหนี้รายเดือนหรือไม่ และพิจารณาถึงวัตถุประสงค์และความจำเป็นเร่งด่วนของสมาชิกในการขอ  
กู้เงิน การพัฒนาระบบและกลไกการเปิดเผยข้อมูลและการเอาผิดอย่างหนักเมื่อมีการปกปิดข้อมูล  
เป็นหนทางหนึ่งในการแก้ปัญหา



## บทที่ 4

### บทสรุป

จากผลการวิจัยพบว่าแนวทางการปฏิบัติที่ดีเป็นวิธีปฏิบัติที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือนำไปสู่ความเป็นเลิศตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดด้วยเทคนิควิธีการที่เหมาะสม โดยมีหลักฐานปรากฏชัดเจนและการปฏิบัติที่ดีนั้นสามารถเผยแพร่สู่องค์กรภายนอกนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติและใช้ประโยชน์ได้ จากการวิเคราะห์ข้อมูลและผลการวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาการบริหารกิจการของสหกรณ์ออมทรัพย์มณฑลทหารบกที่ 12 จำกัด ผู้วิจัยขอสรุปถึงแนวทางปฏิบัติที่เป็นไปตามนโยบายระเบียบข้อบังคับ คำสั่ง และกฎหมายเกี่ยวกับสหกรณ์ทั้งด้านการบริหารจัดการ การบริหารการเงิน การบริหารวัสดุอุปกรณ์ และการบริหารบุคลากร มีแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการดำเนินงานของกิจการสหกรณ์ออมทรัพย์ต่อไป

### แนวทางในการบริหารจัดการเพื่อให้กิจการสหกรณ์มีความมั่นคงและยั่งยืน

#### 1. การควบคุมในสหกรณ์

นับเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นมากประกอบด้วยการควบคุมด้านบริหารงานและด้านบัญชี เพื่อควบคุมบริหารงานและได้ข้อมูลทางบัญชีที่ถูกต้อง ครบถ้วน ตรงตามเวลา ป้องกันข้อผิดพลาด ไม่ให้เกิดความเสียหาย ส่งผลให้สหกรณ์มีความมั่นคง ทำให้สมาชิกและบุคคลภายนอกที่ทำธุรกรรมกับสหกรณ์มีความเชื่อถือสหกรณ์มากขึ้น การควบคุมของสหกรณ์แบ่งออกเป็น

**1.1 การควบคุมภายใน (Internal Control)** เครื่องมือที่ช่วยในการควบคุมภายในด้านบัญชีของสหกรณ์ที่สำคัญมีหลายประการ เช่น เจ้าหน้าที่บัญชี การแบ่งแยกหน้าที่ด้านการเงินและการบัญชีออกจากกัน จัดทำงบการเงินประจำปีทุกรอบปีทางบัญชีของสหกรณ์ เป็นต้น

**1.2 การควบคุมภายนอก (External Control)** เป็นการควบคุมสหกรณ์โดยทางราชการ คือ นายทะเบียนสหกรณ์ รองนายทะเบียนสหกรณ์ หรือพนักงานเจ้าหน้าที่ซึ่งนายทะเบียนสหกรณ์มอบหมาย เป็นผู้กำกับดูแลสหกรณ์ให้ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

**2. การพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์** สหกรณ์สามารถนำทุนที่สะสมตามข้อบังคับที่จัดสรรไว้สำหรับเป็นทุนศึกษาอบรมมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ เช่น คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ สมาชิก และผู้ตรวจสอบกิจการอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพจะส่งผลต่อการเพิ่มสมรรถนะในการดำเนินกิจการสหกรณ์ การบริหารจัดการสหกรณ์สู่ความเข้มแข็งคือ มีการบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพ มีเสถียรภาพและธรรมาภิบาล

**3. การใช้เทคโนโลยีในงานด้านบัญชี** สหกรณ์ควรนำโปรแกรมบัญชีมาช่วยในการบันทึกและประมวลผลข้อมูล เพื่อจัดทำงบการเงินหรือรายงานทางการเงินต่างๆ สามารถนำเสนอข้อมูลผ่านอินเทอร์เน็ตให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ได้รับทราบข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์และฝ่ายจัดการได้รวดเร็วทันเวลายิ่งขึ้น กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้พัฒนาระบบบัญชีให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ในปัจจุบัน ซึ่งโปรแกรมระบบบัญชีสหกรณ์ออมทรัพย์ version 3 สามารถรองรับการจัดทำงบการเงินได้ตามแบบที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด รวมถึงรองรับการเชื่อมโยงสู่ระบบเตือนภัยทางการเงินแบบ Real Time และเชื่อมโยงกับ Application Smart 4 M เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการกำกับดูแลสหกรณ์ให้มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้

**4. การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนยุทธศาสตร์** เพื่อให้สหกรณ์สามารถกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแผนงานโครงการ ตลอดจนตัวชี้วัดเป้าหมาย

**5. การปฏิบัติตามระเบียบและข้อบังคับอย่างเคร่งครัด** หากทุกส่วนยึดถือระเบียบและข้อบังคับของสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นแนวทางการปฏิบัติอย่างเคร่งครัดจะเป็น

ประโยชน์ต่อสหกรณ์ออมทรัพย์ ทำให้การดำเนินงานราบรื่น มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ การบริหารกิจการจะมีความมั่นคงและยั่งยืน

## 6. การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในสหกรณ์

การบริหารจัดการสหกรณ์ที่ดีมีธรรมาภิบาล สหกรณ์ต้องสร้างความสมดุล โดยการเชื่อมองค์ประกอบ 3 ด้านภายในสหกรณ์เข้าด้วยกัน คือ ด้านสมาชิก ด้านการจัดการธุรกิจและด้านการบริหาร โดยส่งเสริมให้ทั้งสามองค์ประกอบขึ้นอยู่กับพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาลในสหกรณ์ทั้ง 6 ประการ คือ

- 6.1 หลักนิติธรรม (The Rule of Law)
- 6.2 หลักคุณธรรม (Morality)
- 6.3 หลักความโปร่งใส (Accountability)
- 6.4 หลักการมีส่วนร่วม (Participation)
- 6.5 หลักความรับผิดชอบ (Responsibility)
- 6.6 หลักความคุ้มค่า (Cost-effectiveness or Economy)

7. การบริหารจัดการระบบเงินกู้ การจัดระบบการบริหารจัดการเพื่อไม่ให้สมาชิกปกปิดข้อมูลการกู้เงินจากแหล่งการเงินภายนอก เมื่อสมาชิกเข้ามาติดต่อขอกู้เงินกับสหกรณ์ต้องมีเอกสารการตรวจสอบข้อมูลเครดิตแห่งชาติ (เครดิตบูโร) เพื่อประกอบการพิจารณาด้วย เมื่อได้เอกสารมาแล้วสหกรณ์จะต้องพิจารณาจำนวนมูลหนี้ที่ชำระไม่ปกติ เพื่อป้องกันการเกิดคดีความและพิจารณาจำนวนมูลหนี้สินรวมทุกบัญชี การพัฒนาระบบและกลไกการเปิดเผยข้อมูลและการเอาผิดอย่างหนักเมื่อมีการปกปิดข้อมูล เป็นหนทางหนึ่งในการแก้ปัญหา

## ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

เอกสารวิจัยฉบับนี้ได้ศึกษาถึงสภาพปัญหาและการบริหารกิจการสหกรณ์ ออมทรัพย์มณฑลทหารบกที่ 12 จำกัด โดยผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอถึงแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อให้กิจการสหกรณ์มีความมั่นคงและยั่งยืนซึ่งสหกรณ์ออมทรัพย์อื่นๆ สามารถนำไปเป็นแนวทางในการดำเนินกิจการรวมถึงข้อเสนอแนะในประเด็นที่ควรมีการดำเนินการต่อไป ซึ่งมีความจำเป็นที่จะต้องทำการศึกษาในรายละเอียด หรือทำการวิจัยในประเด็นดังกล่าวเพิ่มเติมดังนี้

1. ควรศึกษาและดำเนินการวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางการบริหารกิจการสหกรณ์ออมทรัพย์ของหน่วยอื่น เพื่อเป็นข้อมูลเปรียบเทียบในการดำเนินการ
2. ควรศึกษาและดำเนินการวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์หรือแผนยุทธศาสตร์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ว่ามีความเป็นไปได้หรือนำไปสู่การปฏิบัติมากน้อยเพียงใด
3. ควรมีการสำรวจหรือศึกษาพฤติกรรมของสมาชิกสหกรณ์อย่างต่อเนื่องเพื่อที่จะติดตามผลและศึกษาหาความสัมพันธ์ในด้านอื่นๆ นอกเหนือจากที่ได้ศึกษามาแล้วและให้ศึกษาพฤติกรรมการฝากและกู้ยืมเงินของสมาชิกสหกรณ์ด้วย

## เอกสารอ้างอิง

1. ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี(พ.ศ.2561 – 2580). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 135 ตอนที่ 82 ก. 13 ตุลาคม 2561
2. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566-2570). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 139 ตอนพิเศษ 258 ง. 1 พฤศจิกายน 2565
3. แผนพัฒนาการสหกรณ์ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2566 – 2570) [อินเทอร์เน็ต]. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมสหกรณ์; 2566 [เข้าถึงเมื่อ 16 ธ.ค.2566]. เข้าถึงได้จาก <https://cpd.go.th/about-cpd/management-cpd/plan-level3.html>
4. พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม 2553 และ 2562) [อินเทอร์เน็ต]. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมสหกรณ์; 2566 [เข้าถึงเมื่อ 17 ธ.ค.2566]. เข้าถึงได้จาก <https://cpd.go.th/index.php>
5. หลักการและวิธีการสหกรณ์. (2550). การสหกรณ์ในประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร.
6. ระเบียบและข้อบังคับสหกรณ์ออมทรัพย์มณฑลทหารบกที่ 12 จำกัด พ.ศ.2566
7. สรรวุธ ดวงจันทร์.(2560). ระบบการควบคุมภายในที่ดีและธรรมาภิบาลที่มีต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย.[วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต].มหาวิทยาลัยศรีปทุม
8. แก้วใจ นิ่งใจเย็น.(2556). แนวปฏิบัติที่ดีของการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์.[วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต].มหาวิทยาลัยศิลปากร
9. ธนิตรา ราชดี.(2564).อิทธิพลของการบริหารความเสี่ยงที่มีผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย.[วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต].มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
10. จุฑาทิพย์ ภัทราวาท. 2540. การจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด พิมพ์อักษร.

11. คู่มือการใช้งานระบบบัญชีสหกรณ์ออมทรัพย์ [อินเทอร์เน็ต].กรุงเทพฯ: กรมตรวจบัญชีสหกรณ์;2563 [เข้าถึงเมื่อ 3 มี.ค.2567] เข้าถึงได้จาก <https://cpd.go.th/index.php>
12. คู่มือธรรมาภิบาลในสหกรณ์ [อินเทอร์เน็ต].กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมสหกรณ์;2559 [เข้าถึงเมื่อ 2 เม.ย.2567]. เข้าถึงได้จาก [https://km.cpd.go.th/pdf-bin/pdf\\_2538769120.pdf](https://km.cpd.go.th/pdf-bin/pdf_2538769120.pdf)

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ

พันเอก พงศ์พิทักษ์ ธงยี่สิบสอง

วัน เดือน ปีเกิด

19 เมษายน 2517

ประวัติสำเร็จการศึกษา

พ.ศ. 2543

โรงเรียนเตรียมทหาร รุ่นที่ 41

พ.ศ. 2547

โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า รุ่นที่ 52

พ.ศ. 2558

โรงเรียนเสนาธิการทหารบก หลักสูตรหลักประจำ ชุดที่ 93

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2547

ผู้ตรวจการณ์หน้ากองร้อยปืนใหญ่ กองพันทหารปืนใหญ่ที่ 17

พ.ศ. 2548

ผู้ช่วยรองผู้บังคับกองร้อยปืนใหญ่ กองพันทหารปืนใหญ่ที่ 17

พ.ศ. 2552

ผู้บังคับกองร้อยปืนใหญ่ กองพันทหารปืนใหญ่ที่ 17

พ.ศ. 2556

นายทหารฝ่ายยุทธการ กองพันทหารปืนใหญ่ที่ 17

พ.ศ. 2557

นายทหารฝ่ายยุทธการ กองพันทหารปืนใหญ่ที่ 2

กรมทหารปืนใหญ่ที่ 2 รักษาพระองค์

พ.ศ. 2558

ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองฝ่ายอากาศกองช่างกองทัพน้อยที่ 3

พ.ศ. 2559

นายทหารปฏิบัติการช่างกองช่างกองทัพน้อยที่ 3

พ.ศ. 2561

รองหัวหน้ากองส่งกำลังบำรุงมณฑลทหารบกที่ 12

พ.ศ. 2562

หัวหน้ากองช่างมณฑลทหารบกที่ 12

ตำแหน่งปัจจุบัน

พ.ศ. 2564 - ปัจจุบัน

หัวหน้ากองกำลังพลมณฑลทหารบกที่ 12

## ภาคผนวก

### คู่มือการใช้งานระบบสอบถามข้อมูลสมาชิก (SmartMember)



#### ขั้นตอนที่ 1 ดาวน์โหลด APP SmartMember

**วิธี Download Application Smart Member**



**ระบบปฏิบัติการ iOS**  
สแกน QR CODE → กดติดตั้งโปรแกรม  
หรือ เข้า App Store ค้นหา SmartMember



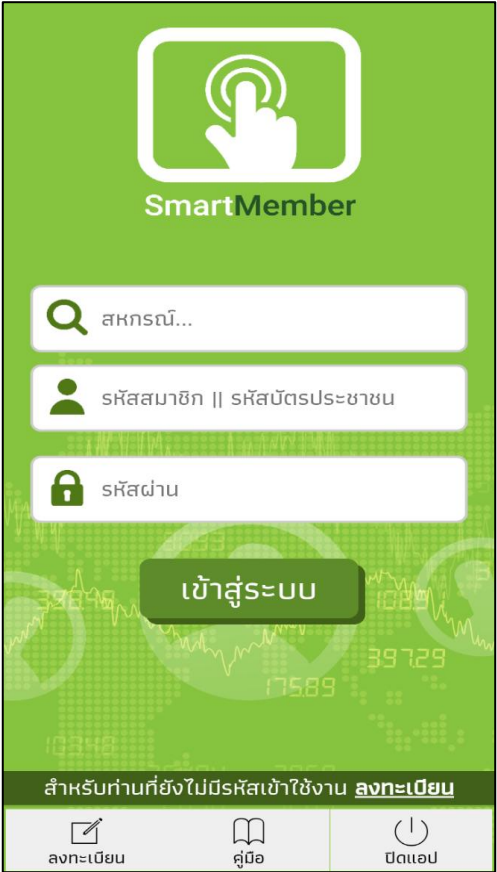
**ระบบปฏิบัติการ Android**  
สแกน QR CODE → กดติดตั้งโปรแกรม  
หรือ เข้า Google Play ค้นหา SmartMember



The image is a composite graphic showing the download process for the Smart Member app. At the top left, there is a blue arrow pointing down with the text "วิธี Download Application Smart Member". To the right of this is the Smart Member logo. Further right are two QR codes: one for iOS and one for Android. Below these are two rows of instructions. The first row is for iOS, with the text "ระบบปฏิบัติการ iOS" and "สแกน QR CODE → กดติดตั้งโปรแกรม หรือ เข้า App Store ค้นหา SmartMember". It includes a QR code for the App Store, a screenshot of the App Store page for Smart Member, and a screenshot of an iPhone home screen with the Smart Member app icon highlighted in a red box. The second row is for Android, with the text "ระบบปฏิบัติการ Android" and "สแกน QR CODE → กดติดตั้งโปรแกรม หรือ เข้า Google Play ค้นหา SmartMember". It includes a QR code for Google Play, a screenshot of the Google Play page for Smart Member, and a screenshot of an Android home screen with the Smart Member app icon highlighted in a red box. The background of the bottom part of the image shows a stylized city skyline.

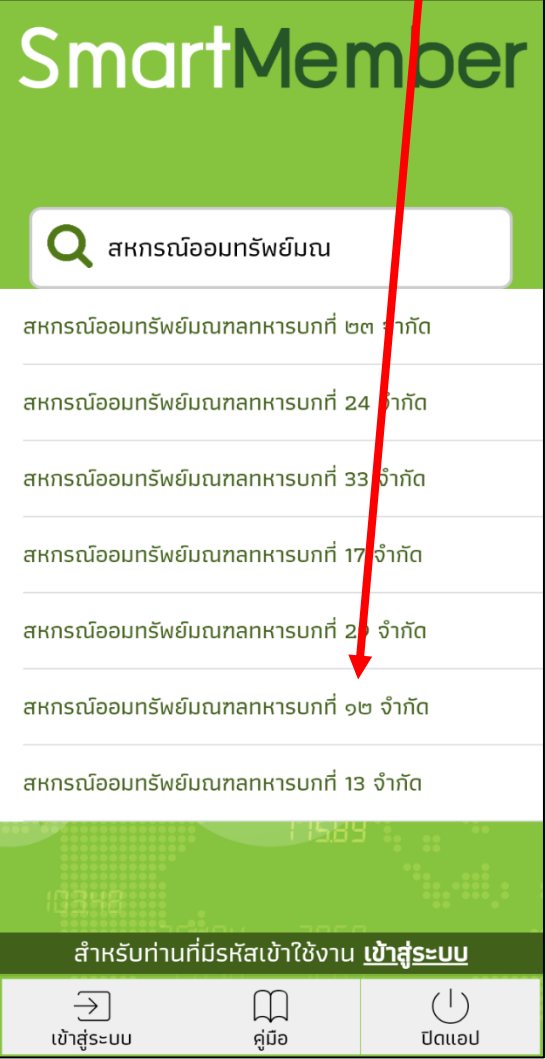


ขั้นตอนที่ 2 กดติดตั้ง APP SmartMember

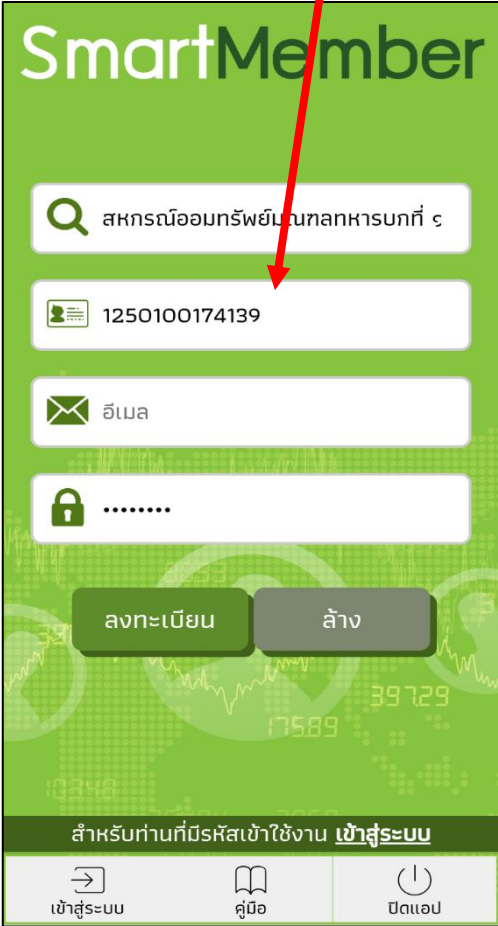


ขั้นตอนที่ 3 กดลงทะเบียน

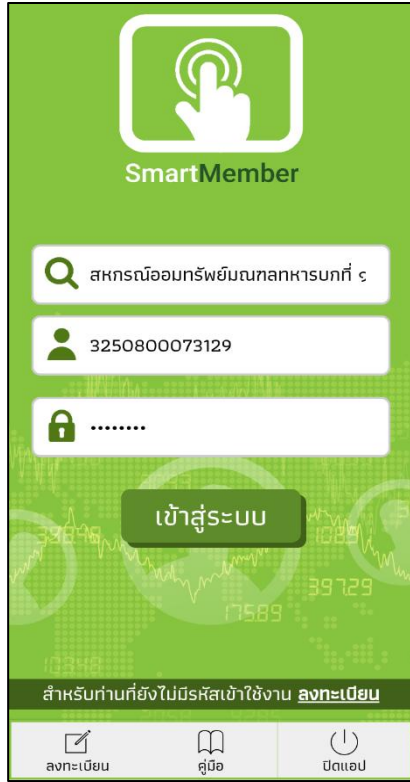
ขั้นตอนที่ 4 ค้นหาชื่อ  
สหกรณ์ออมทรัพย์มณฑลทหารบกที่ ๑๒ จำกัด



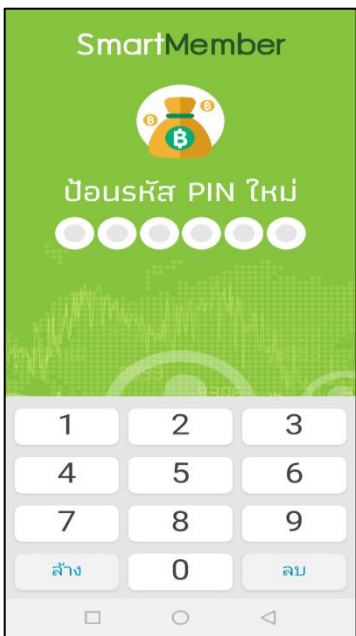
ขั้นตอนที่ 5 กรอกเลขบัตร  
ประจำตัวประชาชน 13  
หลัก และตั้งรหัสผ่าน 8  
หลักและกดลงทะเบียน  
(ช่องอีเมลจะกรอกหรือไม่)



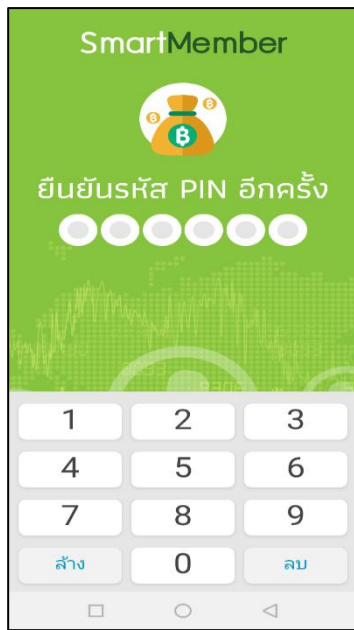
ขั้นตอนที่ 6 กรอกเลขบัตรประจำตัวประชาชน 13 หลัก  
และใส่รหัสผ่าน 8 หลัก อีกครั้ง และกดเข้าสู่ระบบ



ขั้นตอนที่ 7 ตั้งรหัส PIN 6 หลัก



ขั้นตอนที่ 8 ยืนยันรหัส PIN 6 หลัก



ขั้นตอนที่ 9 กดโฮม สำหรับรายงาน  
ฐานะทางการเงินทั้งหมด

สำหรับรายงาน  
ฐานะทางการเงินแต่ละประเภท



ขั้นตอนที่ 10 กดปิดแอป เมื่อจบการใช้